

134
26.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ЧЕРНОБРОВИЙ Ростіслав Вікторович
(студент групи ЗМО-22-1М)

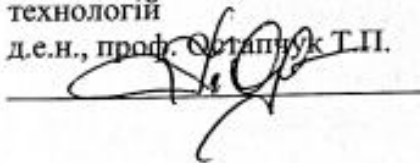


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

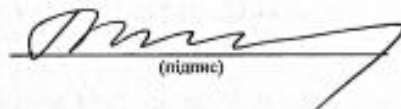
УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ЛОГІСТИКОЮ НА
ПІДПРИЄМСТВІ

(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.

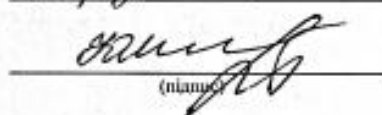


Керівник роботи:
д.е.н., проф. Цаль-Цалко Ю.С.



(підпис)

Рецензент

Мороз І.О.

(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Чернобровий Р. В. Управління закупівельною логістикою на підприємстві. – 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 логістикою на підприємстві. Досліджено теоретичні основи управління закупівельною логістикою на підприємстві. Представлена аналітична оцінка функціонування системи управління закупівельною логістикою на підприємстві. Обґрунтовано напрями удосконалення управління закупівельною логістикою на підприємстві.

Ключові слова: логістика, логістичне управління, закупівельна логістика, матеріально-технічні ресурси, постачання ресурсів.

Annotation

Chernobrovny R. V. Management of procurement logistics at 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.

The master's qualification thesis examines the features of substantiation and optimization of the procurement logistics management system at the enterprise. The theoretical foundations of purchasing logistics management at the enterprise were studied. An analytical assessment of the functioning of the procurement logistics management system at the enterprise is presented. The directions for improving the management of procurement logistics at the enterprise are substantiated.

Keywords: logistics, logistics management, purchasing logistics, material and technical resources, supply of resources.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ЛОГІСТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність та завдання закупівельної логістики підприємства	8
1.2. Сучасні концепції управління закупівельною логістикою на підприємстві.....	21
1.3. Методичні аспекти оцінювання системи управління закупівельною логістикою на підприємстві	29
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління закупівельною логістикою на підприємстві.....	34
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ЛОГІСТИКОЮ У ПП «БТУ-ЦЕНТР».....	43
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	43
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	50
2.3. Оцінка системи управління закупівельною логістикою на підприємстві	57
Висновки до розділу 2	69
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ЛОГІСТИКОЮ ПП «БТУ-ЦЕНТР»	71
3.1. Формування моделі удосконалення управління закупівельною логістикою підприємства	71
3.2 Розроблення заходів удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства.....	75
3.3. Економічне оцінювання запропонованих заходів щодо удосконалення управління закупівельної логістики на підприємстві	86
Висновки до розділу 3	93
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективна діяльність будь-якого підприємства, особливо виробничого, тісно пов'язана із злагодженим функціонуванням усіх підрозділів. Саме закупівля матеріалів є головним чинником у досягненні ефективної діяльності підприємства, так як пов'язана і з функціональними видами діяльності, що утворюють ланцюг вартості, і з зовнішнім середовищем.

Потенційні можливості підприємств реалізуються неповністю через недостатню ефективність їх логістичної діяльності, зокрема, неналежне забезпечення матеріально-технічними ресурсами. Це викликає необхідність застосування логістичного управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів.

Традиційний підхід до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів базується на принципі зберігання запасів. Однак, головним недоліком традиційного підходу до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів є потреба в комплексі складів із притаманними їм витратами. Логістичний підхід до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів, на відміну від традиційного, практично унеможливорює виникнення дефіциту необхідних для виробничого процесу матеріально-технічних ресурсів шляхом розрахунку оптимальної партії замовлення ресурсів, встановлення точних термінів їх поставки, формування обґрунтованих страхових запасів.

Використання логістичного підходу в управлінні закупівлями матеріально-технічних ресурсів, на наш погляд, дозволяє: зменшити кількість складів, оскільки зменшується величина запасів, що зберігаються; через формування обґрунтованого страхового запасу уникати випадків, коли потрібні матеріали відсутні на складі. Логістичне управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів є структурною складовою логістичного управління підприємствами й ґрунтується на системному, стратегічно

орієнтованому підході до управління процесами закупівель.

Проблеми закупівельної логістики та управління закупівельною логістикою на підприємствах досліджувала низка українських дослідників та науковців: Собчишин В.М., Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чернописька Н. В., Глогусь О. В., Гудоров О.І., Лебединська О.І., Прозорова Н.В., Євсєєва Г. В., Мороз О. В., Музика О. В., Неуров І. В., Ніколайчук В. Є., Павленко І. Г. та інші. Однак і досі залишаються недостатньо дослідженими такі аспекти, як управління закупівельною логістикою підприємства та оцінювання її ефективності, а також відсутність єдиного підходу до визначення показників оцінювання ефективності управління закупівельною логістикою в цілому. Саме тому тема дослідження залишається актуальною.

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 логістикою на підприємстві ПП «БТУ-ЦЕНТР».

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

- дослідити сутність та завдання закупівельної логістики підприємства;
- узагальнити сучасні концепції управління закупівельною логістикою на підприємстві;
- дослідити методичні аспекти оцінювання системи управління закупівельною логістикою на підприємстві;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління закупівельною логістикою на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку системи управління закупівельною логістикою на підприємстві;

- сформувати модель удосконалення управління закупівельною логістикою підприємства;
- розробити заходи з удосконалення управління закупівельною логістикою на підприємстві;
- здійснити економічне оцінювання запропонованих заходів щодо удосконалення управління закупівельною логістикою на підприємстві.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління закупівельною логістикою на підприємстві, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення управління закупівельною логістикою на підприємстві.

Методи дослідження. Під час виконання магістерської кваліфікаційної роботи застосовувалися загальні та специфічні наукові методи. Для дослідження управління закупівельною діяльністю підприємства та показників оцінювання її ефективності, а також для вибору і обґрунтування заходів щодо поліпшення управління закупівельною логістикою використовувалися наступні методи: метод узагальнення, графічний метод, причинно-наслідкового аналізу, метод класифікації, абстрактно-логічний метод, статистичний аналіз, фінансовоекономічний аналіз, метод експертного оцінювання, а також табличний та графічний прийоми з подання інформації.

Інформаційна база дослідження. У процесі дослідження було використано дані бухгалтерської звітності ПП «БТУ-ЦЕНТР», наукові публікації, інформацію з відкритих Інтернет-ресурсів, а також результати власного дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в глибшому дослідженні теоретичних положень з управління закупівельною логістикою на підприємстві, а також висуванні практичних пропозицій щодо поліпшення управління закупівельною логістикою на підприємстві, зокрема розробці моделі з удосконалення управління закупівельною діяльністю на підприємстві, яка розроблена з урахуванням особливостей управління закупівельною логістикою на підприємстві мікробіологічної промисловості.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці заходів з поліпшення управління закупівельною логістикою. Так запропонована модель та проєкт з вдосконалення управління закупівельною діяльністю на ПП «БТУ-ЦЕНТР» можуть бути використані самим підприємством, а також іншими підприємствами мікробіологічної промисловості України.

За результатами дослідження опубліковано: Чернобровий Р. В. Сучасна концепція управління закупівельною логістикою на підприємстві. 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 106 сторінках друкованого тексту. Робота містить 28 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 88 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ЛОГІСТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та завдання закупівельної логістики підприємства

Ефективна діяльність будь-якого підприємства залежить від наявності сировини, матеріалів товарів та послуг, які постачаються іншими підприємствами. Діяльність з організації та управління закупівлями спрямована на те, щоб підприємство отримувало сировину, матеріали, товари та послуги необхідної якості та кількості в потрібний час у потрібному місці від надійного постачальника, який вчасно виконає свої зобов'язання та якісно обслуговує (наприклад, до і після покупки) і за вигідною ціною.

Характерно учені розглядають «закупівлі» («постачання») як стратегічну функцію забезпечення підприємства факторами виживання, як аспект бізнес-операцій, як бізнес-процес, як процес прийняття рішень, як акт купівлі-продажу [5, с.67].

Весь процес забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами складається із двох умовних етапів, які в літературі з логістики не мають чіткого розмежування та принципових відмінностей:

- закупівля – процес придбання матеріальних ресурсів замовником;
- постачання – це сукупність операцій, спрямованих на забезпечення підприємства предметами та засобами праці, необхідними для здійснення господарської діяльності [21,с. 77].

Як синоніми вчені використовують терміни «закупівельна логістика», «логістика постачання» та «заготівельна логістика» для опису забезпечення матеріально-технічними ресурсами підприємства. Попри багато спільних елементів, певні відмінності все-таки можна побачити у тлумаченні термінів.

Тлумачення поняття «закупівельна логістика» в літературних джерелах представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «закупівельна логістика» в літературних джерелах

Автор	Визначення
Герасимова Л.М. [12, с.17]	Логістика постачання - галузь логістики, спрямована на задоволення потреб виробництва у сировині, матеріалах, напівфабрикатах з максимальною можливою ефективністю.
Гурнак В.М. [18, с.95]	Логістика постачання (закупівельна логістика) - функціональна область логістики, пов'язана з закупівлею матеріальних ресурсів (сировини, матеріалів, комплектуючих виробів і т.д.).
Ерфан Є.А. [24, с.350]	Закупівельна логістика - управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, комплектуючими.
Ковтун В.А. [34, с.108]	Логістика постачання - діяльність щодо управління і фізичного забезпечення необхідними матеріалами фазу виробництва включно до першого робочого місця відповідно до прийнятої логістичної концепції та цілей логістики.
Макаренко Н.О. [48, с.83]	Закупівельна логістика - це процес забезпечення підприємств матеріальними ресурсами, розміщення ресурсів на складах підприємства, їх зберігання і видачі у виробництво.
Міщук І.П. [55, с.105]	Закупівельна логістика - це управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами.
Тридід О.М. [80, с.100]	Логістика постачання - це система планування, організації й контролювання ефективних витрат та інформаційного забезпечення процесу створення, переміщення і зберігання адекватних за якістю матеріалів, сировини, напівфабрикатів від моменту закупівлі у постачальника до моменту розміщення в складських приміщеннях або використання у виробництві з метою задоволення потреб споживача цих ресурсів.
Шандрівська О.Є. [88, с.37]	Заготівельна логістика - це самостійна галузь логістики, предметом якої є фізичне переміщення матеріальних потоків в просторі і часі на стадії їх «надходження» на підприємство, управління зовнішнім постачанням матеріальних ресурсів та виробничих запасів.

Найбільш просте і загальне тлумачення закупівельної логістики пропонує Гаджинський А.М., маючи на увазі управління матеріальними потоками під час забезпечення підприємства матеріальними ресурсами.

Визначення Безсмертної О.В., Мороз О.О., Білоконь Т.М., Шварц І.В майже ідентичне, але з уточненням, що мається на увазі під матеріальними ресурсами: сировину, матеріали, напівфабрикати та комплектуючі.

Малюта Л. Я. та Шерстюк Р. П. уточнюють, що закупівельна логістика є процесом не лише забезпечення матеріальними ресурсами, але і їх розміщення та зберігання на складах підприємствах перед залучення їх у

виробництві.

Тюріна Н. М., Гой І. В. та Бабій І. В. у визначенні акцентують увагу, що це не просто управління матеріальними потоками, а саме функціональна область логістики, що пов'язана з закупівлями.

Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Смоляник О. М. дещо розширюють попереднє визначення, додаючи про максимальну можливу ефективність логістики постачання.

О.І. Гуторов, О.І. Лебединська та Н.В. Прозорова уточнюють, що предметом заготівельної логістики є не тільки фізичне переміщення матеріальних потоків, але і управління зовнішнім постачанням матеріальних ресурсів, а також виробничих запасів.

Крикавський Є. В., Чухрай Н. І. та Чернописька Н. В. тлумачать логістику постачання як діяльність, що здійснюється згідно з цілями логістики, а також конкретної логістичної стратегії, прийнятої на підприємстві.

Водночас, найбільше аспектів охоплює визначення логістики постачання О. В. Мороз та О. В. Музики. Вони згадують не тільки функції менеджменту планування, організацію та контроль, як систему, в якій управляють витратами, пов'язані з процесом постачання, але і інформаційний потік, що супроводжує його.

Після дослідження та аналізу різних поглядів вчених та дослідників на тлумачення терміну «закупівельна логістика», можна сформулювати його наступним чином: процес управління логістичними потоками – матеріальним, фінансовим та інформаційним – під час забезпечення підприємства матеріальними ресурсами з максимальною ефективністю та оптимальними загальними витратами.

Для кращого розуміння детальніше розглянемо цілі логістики закупівель на підприємстві. Формулювання цілей закупівельної логістики О.І. Гуторовим, О.І. Лебединською та Н.В. Прозоровою детально представлено на рис. 1.1.

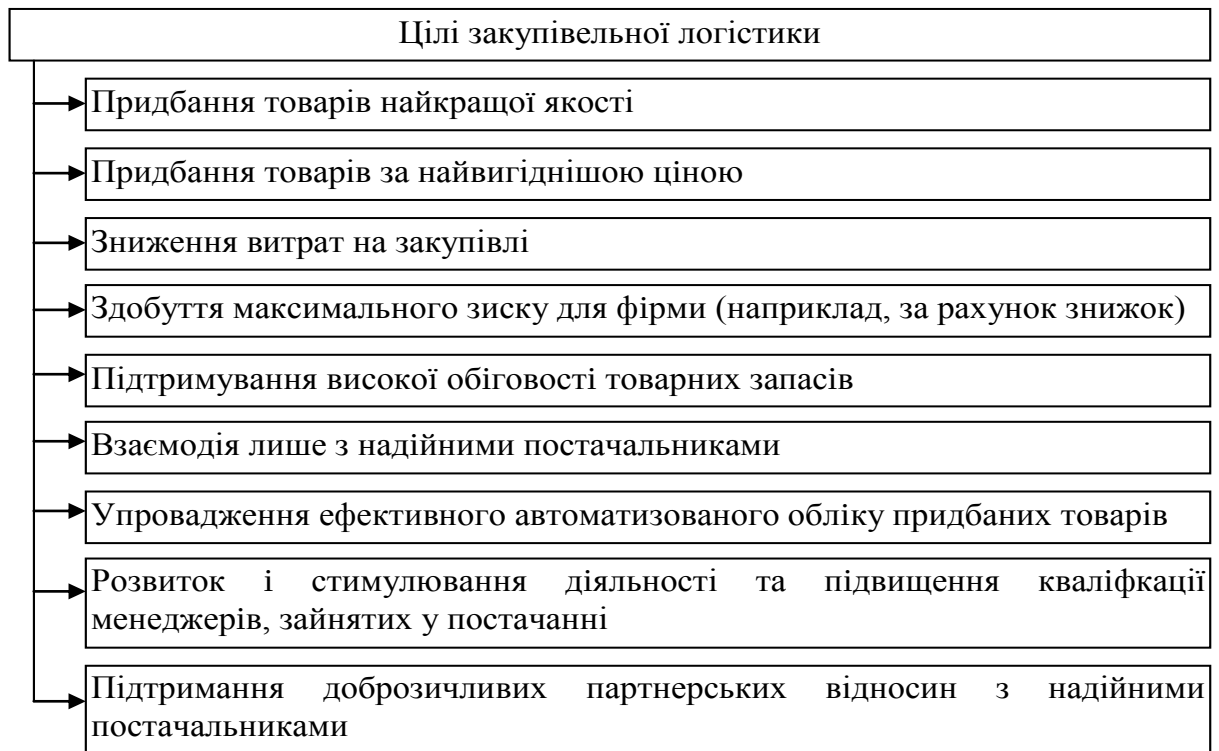


Рис. 1.1. Основні цілі закупівельної логістики [19]

Основною метою закупівель є забезпечення безперервності постачання сировини, матеріалів та запасних частин і зниження кінцевої вартості готової продукції. Цілі відділу закупівель на підприємстві можна окреслити так:

1. Використовувати матеріали, постачальників та обладнання за мінімально можливих витрат: це вхідні ресурси для виробничих операцій. Мінімізація вхідних витрат підвищує продуктивність і, відповідно, прибутковість операцій.

2. Забезпечити безперервний потік виробництва шляхом безперервного постачання сировини, комплектуючих, інструментів тощо з ремонтом та технічним обслуговуванням.

3. Збільшити оборотність активів: інвестиції в запаси повинні бути мінімальними по відношенню до обсягу продажів. Це збільшить оборотність активів і, отже, прибутковість компанії.

4. Розробити альтернативне джерело постачання: вивчення альтернативних джерел постачання матеріалів підвищує здатність покупця до переговорів, мінімізує вартість матеріалів і підвищує здатність вирішувати

надзвичайні ситуації.

5. Встановлювати та підтримувати хороші стосунки з постачальниками: вони допомагають створити позитивний імідж у ділових колах. Такі відносини вигідні покупцеві через зміну прийнятної ціни закупівель, пільгового розподілу матеріалу в разі його нестачі тощо.

6. Досягти максимальної інтеграції з іншими відділами компанії: функція закупівель пов'язана з виробничим відділом для специфікацій і потоків матеріалів, інженерним відділом для закупівлі інструментів, обладнання та машин, відділом маркетингу для прогнозування продажів і його впливу на закупівлі матеріалів, фінансовим відділом для підтримки рівня матеріалів і оцінки необхідного оборотного капіталу, відділом персоналу з метою укомплектування та розвитку персоналу відділу закупівель і підтримки хороших відносин з постачальниками.

7. Забезпечення навчання та розвитку персоналу: відділ закупівель укомплектований різними типами персоналу, тому компанії слід намагатися сформувати творчу силу співробітників шляхом навчання та розвитку.

8. Ефективне ведення обліку та управлінська звітність: без обробки документів неможлива функція закупівлі. Вона повинна бути стандартизована, щоб можна було полегшити ведення записів. Періодичне звітування перед керівництвом про закупівельну діяльність виправдовує самостійне існування відділу [29].

Зважаючи на цілі закупівельної логістики, розглянемо її базові основні завдання (рис. 1.2).

Розглянуті вище цілі та завдання дозволяють проаналізувати стратегічну роль постачання, що зводиться до [44, с.130]:

- стратегічного партнерства з постачальниками;
- узгодження процесів постачання з діяльністю виробничо-складських зон чи збутових або транспортних компаній;
- забезпечення нормального функціонування компанії безперервним забезпеченням необхідними засобами чи ресурсами тощо.



Рис. 1.2. Основні завдання закупівельної логістики [38]

Для виконання поставлених цілей та завдань, логістика закупівель виконує такі функції [55, с.106]:

- формування стратегії придбання матеріальних ресурсів і прогнозування потреби в них;
- одержання та оцінка пропозицій від потенційних постачальників;
- вибір постачальників;
- визначення потреб в матеріальних ресурсах і розрахунок кількості матеріалів і виробів, що замовляються;
- узгодження ціни ресурсів, що замовляються, і укладання договорів на постачання останніх;
- контроль за термінами постачання матеріалів;
- вхідний контроль якості матеріальних ресурсів (сировини, матеріалів, комплектуючих), що надходять до виробничих підрозділів для виробництва продукції;

– підтримка на нормативному рівні запасів матеріальних ресурсів на складах підприємства.

Логістика закупівель головним чином зосереджується на матеріальних потоках, які є важливим фактором у виробництві та мають спільну характеристику, а саме великі потенційні можливості для участі у виробничому процесі. Матеріальні ресурси, що створюють матеріальні потоки, обмежені, тому їх оптимальні закупівля, доставка та розподіл у процесі виробництва має велике значення для закупівельної логістики.

В.М. Марченко та В.В. Шутюк виділяються в сучасному постачанні матеріальних ресурсів такі основні процедури [50, с.23]:

- закупівля матеріальних ресурсів (визначення потреби у матеріальних ресурсах, пошук і вибір постачальника, підписання контракту);
- транспортування матеріальних ресурсів (вибір виду транспорту, укладання договору на перевезення, документальне оформлення перевезення тощо);
- перевірка якості та кількості ресурсів, що надійшли та приймання їх на складі;
- складування та зберігання ресурсів.

Кінцевою метою закупівель є скоординовані та інтегровані дії для задоволення потреби в товарах, послугах або роботах своєчасно та за прийнятною ціною. Завчасне та точне планування закупівель має важливе значення, щоб уникнути закупівель в останню хвилину, екстрених або погано спланованих закупівель, які суперечать відкритим, ефективним та результативним – і, отже, прозорим – закупівлям. Правильне та якісне планування закупівель має важливе значення для оптимізації внеску функцій закупівель у досягнення загальних цілей організації.

Планування закупівель підтримує [57, с.93]:

1. Прозорість.
2. Розробку ключових показників ефективності (KPI) відповідно до основних етапів і обов'язків, встановлених у плані закупівель, і використання

їх для моніторингу ефективності.

3. Ефективний і своєчасний збір пропозицій, укладення контрактів і постачання необхідних товарів, послуг і робіт.

4. Завчасне надсилання заявок для зменшення будь-яких затримок із закупівлями та своєчасної доставки до об'єктів проекту.

5. Раннє визначення необхідних товарів і кількості для задоволення потреб програми.

6. Своєчасний пошук потрібних постачальників, щоб уникнути скорочень під час поспішних закупівель для дотримання термінів або бюджетних витрат.

7. Ефективну стратегію поставок і своєчасна реалізація програм і проектів.

8. Уникнення непотрібних вимог і терміновостей, забезпечення повної конкуренції та повного дотримання стандартних правил і процедур.

9. Достатній час для повного вивчення альтернативних підходів до закупівель, таких як спільні торги з іншими організаціями

10. Посилення закупівель по відношенню до постачальників.

11. Отримання найкращих цін на сукупні вимоги.

12. Встановлення критеріїв для вимірювання ефективності функції закупівель.

13. Системність та процедурно правильні закупівлі.

14. Розробку довгострокових договорів.

Логістичний підхід до планування закупівель повинен знаходити свою основу в координації потоків інформації від відділу планування виробництва про потреби в сировині для виробництва з фіксованим графіком виробництва; складу, про необхідність поповнення запасів сировини, витрата якої узгоджується зі зміною попиту; відділ збуту (місця прийому замовлень) про потребу в сировині для продукції, розробленої та виготовленої на замовлення [80, с.44].

Схема процесу закупівлі на підприємстві показана на рис. 1.3.

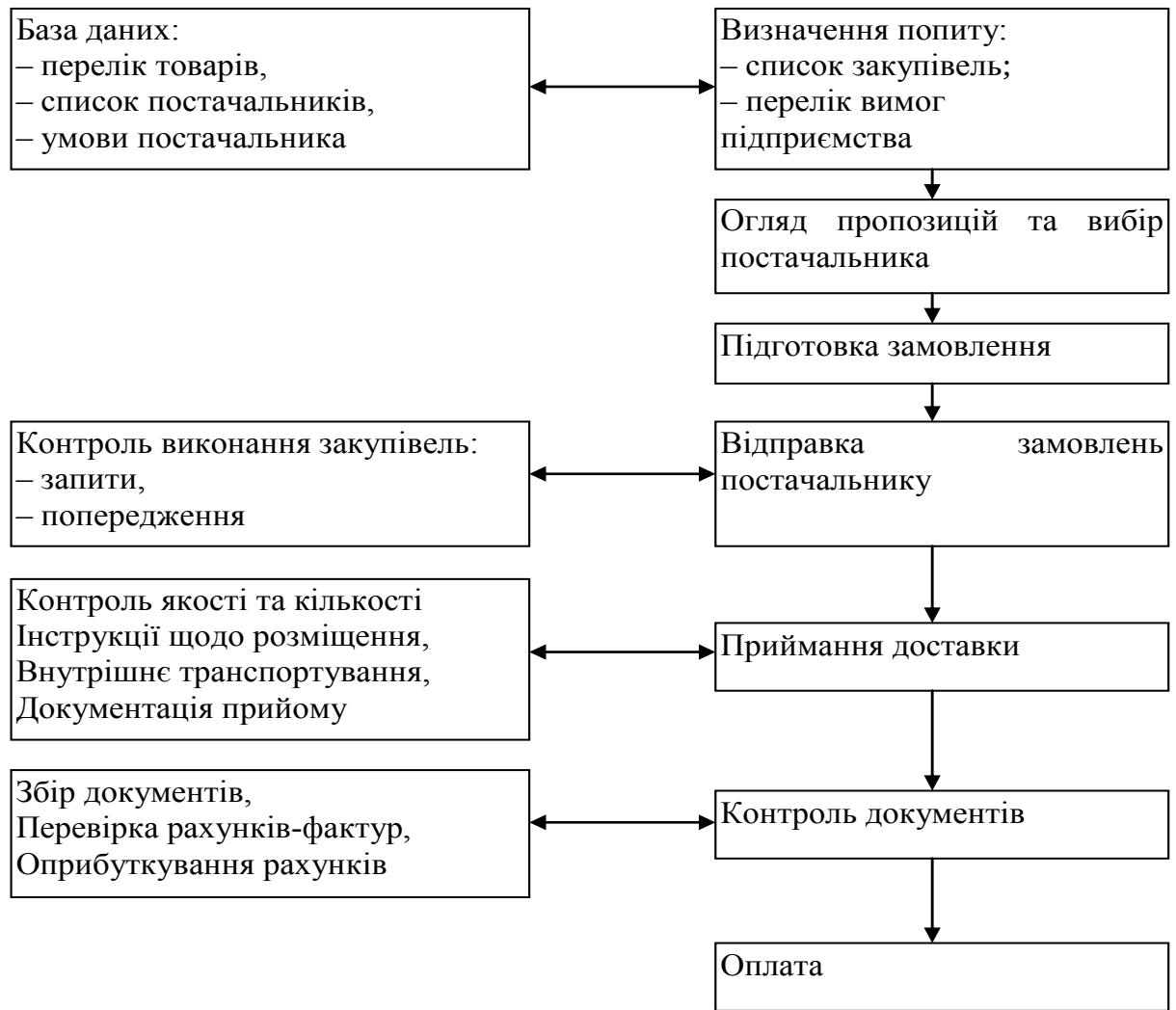


Рис. 1.3. Схема процесу закупівель на підприємстві [88]

Розглянемо детальніше логістичні процеси закупівель, які включають:

1. Підготовку заявки про необхідність закупівлі: організація каналів оповіщення із зазначенням, хто кому має надати інформацію про необхідність закупівлі, організація системи збору інформації про потреби з процедурою перевірки надходження інформації та класифікація потреби в сировині.

2. Підготовку формальних правил закупівель: регулярні закупівлі та межі прийнятних змін, поводження в особливих випадках та робота з попитом на нову сировину.

3. Визначення вимог до постачальників. Для кожної із сировинних матеріалів може статися наступне [57, с.87]:

- продовження поставок на існуючих умовах;
- передача існуючим постачальникам або доповнення новими;
- перевірка існуючих завдань і змін в умовах поставки, включаючи відмову від попередніх постачальників;

- нові завдання, у тому числі пошук нових постачальників.

4. Узгодження умов закупівлі відповідно до вимог, що впливають із призначення постачальників до замовлення.

5. Підготовку та відправку замовлень постачальникам: коригування замовлення при зміні попиту, отримання підтвердження виконання умов договору та контроль виконання замовлення.

6. Підготовку до приймання поставки: підготовка приміщень, обладнання та людей для прийому поставки та координація заходів, що супроводжують приймання поставки (митне обслуговування, перевірка документації, контроль якості).

7. Організацію фізичного прийому та переміщення доставки до місця зберігання.

8. Перевірку відповідності поставки замовленню.

9. Затвердження рахунку та платіжного доручення.

10. Актуалізацію даних в системі постачання: оновлення товарних запасів на складі, перевірка даних про продукт, та зміни в наступних поставках.

11. Аналіз закупівель, включаючи: тривалість доставки та можливі причини затримки, комплектність поставки, конкурентоспроможність поточної ціни продукції, якість транспортної документації та якість транспортних та інших послуг.

12. Пересилання заявок на доставку до відповідних підрозділів компанії [42, с.232].

У закупівельній логістиці розрізняють два основні напрями процесу управління матеріальними потоками [37, с.55]:

- управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів на

підприємстві;

- управління диспозицією матеріально-технічних ресурсів, тобто управління запасами [37, с.55].

Варто зазначити, що питання управління постачанням пов'язані з питаннями управління запасами ресурсів. За вирішенням проблеми, що купувати, наступним варто прийняти рішення про те, скільки купувати (кількість і частота постачань), тому вирішується, скільки кожного ресурсу слід зберігати у формі певного запасу, щоб: мінімізувати ризик переривання виробничого процесу через брак ресурсів і забезпечити ритмічне виробництво між моментами постачання ресурсів.

Щоб досягти ефективності закупівельної логістики, важливо правильно визначити, хто і як її здійснювати. Підходи до управління закупівельною логістикою визначаються залежно від масштабів бізнесу:

- децентралізований підхід;
- централізований підхід [47, с.216].

Децентралізований підхід застосовується у малому та середньому бізнесі. Кожному підрозділу компанії виділяється певний бюджет, що вони можуть витратити на закупівлю тих чи інших товарів, а підрозділам не потрібно узгоджувати закупівлі, вони діють вільно у межах виділених бюджетів. Для малого та середнього бізнесу особливо важливо економити час на бюрократичних моментах, щоб якнайшвидше закрити потреби тих чи інших підрозділів у матеріалах, сировині.

Централізований підхід ж застосовується у великому бізнесі, де функціонує відділ постачання чи уповноважений менеджер, відповідальний за постачання ресурсів підприємству. Він необхідний, коли збільшуються обсяги постачання, які потрібно контролювати та доводиться оформлювати велику кількість заявок постачальникам, але немає часу на виправлення некоректних документів [35, с.18].

Незалежно від того, який підхід управління закупівлями застосовується компанією, підприємства зобов'язані ретельно відбирати контрагентів для

співробітництва. Найбільші ризики виникають, якщо прибуток постачальника останнім часом почав знижуватися без об'єктивних причин, він часто виступає у ролі відповідача в судах, він має ризик виявитися банкрутом.

Варто проаналізувати методи закупівельної логістичної діяльності, які застосовують підприємства, а також визначити їх особливості. Першим методом є постачання однією партією. Компанія замовляє велику партію товару, якої достатньо, щоб закривати її виробничі потреби довгий час. До переваг методу можна віднести:

- знижка на продукцію від постачальника, якого влаштовує велика оптова закупівля;
- простота оформлення документів - як правило, достатньо укладання одного договору та акту прийому-передачі товарів; зрідка потрібні додаткові бухгалтерські документи.

Недоліками методу постачання однією партією є:

- оборотність закуплених ресурсів з часом може знизитися;
- замовнику потрібно продумати, де і як він зберігатиме придбані матеріали [39, с. 14].

Другим методом є періодичні закупівлі - найчастіше застосовувана система закупівельної логістики у бізнесі. Компанія розраховує терміни реалізації товарів чи тривалість виробничих процесів. Як тільки ресурс закінчується, починаються закупівлі. Переваги методу:

- не потрібні великі витрати на утримання складських приміщень, оскільки ресурси закуповуються за потребою;
- ефективний розподіл коштів замовника.

Недоліки методу періодичних закупівель:

- наявність ризику некоректного планування - замовили менше, ніж треба, що гальмує виробничий процес, або, навпаки, замовили більше, ніж треба, і треба думати, де зберігати залишки;
- перебої із наявністю асортименту конкретних товарних

позицій [36, с.11].

Третій метод постачання – постачання по котирувальним відомостям. Цей метод закупівельної логістики застосовується підприємствами, які купують затребувані та недорогі товари. Котирування оновлюються щотижня чи щомісяця та відображають таку інформацію:

- скільки складських запасів залишилося в компанії;
- яка потреба у тому чи іншому ресурсі в організації;
- з якою номенклатурою товарів фірма працює зараз [45, с.225].

Четвертим методом у закупівельній логістиці є закупівля з негайною поставкою. У кожній організації може виникнути потреба в якомусь рідкісному ресурсі, який, до того ж, не можна отримати від постачальника на першу вимогу. Товар замовляється тоді, коли він потрібний, і вивозиться зі складів постачальників. Закупівля з негайною поставкою завжди супроводжується зростанням витрат бізнесу та погіршенням оборотності [28, с.190].

Останній метод закупівель, що застосовується у закупівельній логістиці, це поповнення запасів у разі потреби. Він передбачає відсутність у підприємства плану поставок, не визначені обсяги товарів та терміни їх надання. Замовник оплачує надходження за фактом після прийняття партії матеріалів [50, с. 51].

Таким чином, закупівельна логістика відрізняється залежно від масштабів бізнесу конкретної компанії. Підприємства майже завжди мають вибирати між надійністю, безперервністю та, як результат, високими витратами на постачання, та динамічністю, зниженням витрат, але можливими тимчасовими зупинками без запасів ресурсів. Проте в обох випадках витрати та ризики можна зменшити, попередньо перевіривши надійність постачальників.

1.2. Сучасні концепції управління закупівельною логістикою на підприємстві

Закупівельна логістика є першим етапом у реалізації ланцюга постачання, забезпечуючи рух матеріалів, сировини та інших ресурсів від ринків постачання до підприємства. Для ефективної діяльності у сфері закупівель необхідно визначити конкретний асортимент товарів, що замовляються, скласти план закупівель, знати, як закуповувати сировину і матеріали, та реалізувати певні принципи. Їх необхідно дотримуватися, щоб забезпечити належне функціонування відділу логістики закупівель.

Закупівельна логістика вибудовується на наступних базових принципах:

- централізація - за допомогою нових технологій усі операції контролюються уповноваженими співробітниками;
- економічність - поступове скорочення фінансових і тимчасових витрат задля досягнення цілей організації;
- оперативність - коригування планів залежно від змін динаміки попиту;
- ритмічність - вибудовування складських, виробничих та торгових процесів у певні часові проміжки;
- плановірність - товари надходять одержувачам у наперед визначені терміни [6, с.55].

Під час дослідження закупівельної логістики, як складової у ланцюзі поставок, було визначено, що логістика закупівель та логістичне управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів мають певні відмінності. Їх порівняння відображено у табл. 1.2.

Так, наприклад, логістичне управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів, на відміну від закупівельної логістики, базується на теоретичних основах менеджменту, а не лише логістики. Воно є частиною логістичного менеджменту, а отже виконує функції менеджменту: планування, організацію, мотивування, а також контроль - та діє на стратегічному та оперативному рівнях.

Таблиця 1.2

Порівняння змісту закупівельної логістики та логістичного управління
закупівлями матеріально-технічних ресурсів [1]

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 потреби підприємства в матеріально-технічних ресурсах та вирішення, які з них купувати, а які виробляти самостійно. 2. Оптимізація розмірів поставок і термінів закупівель матеріально-технічних ресурсів. 3. Оцінка та вибір постачальників і встановлення з ними партнерських відносин. 4. Транспортування та складування закуплених матеріально-технічних ресурсів.	1. Визначення стратегічних і тактичних цілей логістичного управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів. 2. Вибір стратегій закупівельної логістики. 3. Прийняття рішень: щодо закупівель чи власного виробництва матеріально-технічних ресурсів; при виборі постачальників. 4. Планування: оперативних і стратегічних потреб підприємства в матеріально-технічних ресурсах; розмірів поставок і термінів закупівлі матеріально-технічних ресурсів; транспортування і складування закуплених матеріально-технічних ресурсів. 5. Формування організаційної структури закупівель матеріально-технічних ресурсів. 6. Мотивація працівників служби логістики підприємства і постачальників. 7. Контроль: розмірів поставок і термінів закупівель матеріально-технічних ресурсів; транспортування і складування закуплених матеріально-технічних ресурсів.

Закупівельна логістика ж використовує методологію теорії логістики, є однією зі складових елементів логістики та здійснює управління на оперативному рівні. Вона визначає потребу підприємства у сировині, напівфабрикатах, паливі і т.д., вирішуючи задачу Make-or-Buy – виробляти чи закуповувати ті чи інші ресурси. У залежності від цього рішення, підприємство проводить оцінювання та вибір постачальників, оптимізує розміри замовлення та терміни постачання, а потім займається транспортуванням та зберіганням придбаним матеріально-технічних ресурсів [1, с.45].

Детальний аналіз змістів закупівельної логістики та логістичного управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів, а також визначення їх особливостей, дали змогу окреслити відмінності між двома підходами до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів: логістичним та традиційним, що їх представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Відмінності підходів до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів [30; 34]

Ознака	Підхід до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів	
	Традиційний	Логістичний
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 Make-or-Buy 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
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
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
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

Продовження таблиці 1.3

Пакування	Зручне для відправника чи перевізника (відсутня чітка характеристика матеріально-технічного ресурсу, що міститься в упаковці)	Використання стандартної тари незначних розмірів, на якій вказана точна характеристика матеріально-технічного ресурсу, що міститься в упаковці
-----------	---	--

Традиційний підхід до регулювання закупівель матеріально-технічних ресурсів базується на принципі зберігання запасів [6, с. 21]. Проте, на думку вчених - А. В. Бурсакова, А. П. Козлова та В. А. Захарова, - основним недоліком традиційного підходу до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів є необхідність наявності складського комплексу з притаманними йому витратами. Дослідники класифікують витрати наступним чином: витрати на підтримання складських приміщень у бажаному стані; витрати на технічне обслуговування; витрати на транспортні засоби; втрата запасів; були б зароблені, якби кошти не були зняті з банківських рахунків для придбання складів, обладнання та надлишку, а також втрата відсотків за капітал [7, с.22].

Порівняно з традиційним підходом, логістичний підхід управління матеріально-технічним забезпеченням розраховує оптимальну партію замовлення, а також термінів поставки, послідовність використання ресурсів і відбирає кількість запасу матеріально-технічні ресурси у такому обсязі, щоб їх не бракувало. Короткочасний дефіцит необхідних для виробництва матеріально-технічних ресурсів допускається лише за умови, що втрати невикотовленої продукції – призупинення виробництва - через нестачу цих ресурсів нижчі за витрати на зберігання [4, с. 32]. Можна вважати, що використання методів логістики в управлінні закупівлею товарів і технічних ресурсів дозволяє зменшити кількість складів за рахунок скорочення запасів, створити достатній страховий запас і уникнути ситуацій, коли необхідні сировина, комплектуючі і т.д. відсутні.

Закупівельна логістика є важливим елементом логістичної системи компанії. Від пропозиції залежить безперервність і обсяг виробництва, якість

продукту або належна фінансова ліквідність фірми. В останні роки можна помітити розвиток нових явищ і тенденцій в закупівельній логістиці, викликаних безліччю причин. Найважливішими є [11, с.105]:

- збільшення витрат, пов'язаних із закупівлею матеріалів, що виникають в результаті явища аутсорсингу;
- поява безлічі нових організаційних концепцій, заснованих на системних припущеннях, в тому числі в логістичних сферах;
- наявність нових технічних засобів, особливо в сфері обробки даних і зв'язку;
- визнання процесу закупівлі одним зі стратегічних напрямків діяльності компанії і значним джерелом зниження витрат, поліпшення якості і вдосконалення виробничого процесу ;
- зростання міжнародної конкуренції, яка в умовах нових можливостей підвищення ефективності діяльності компанії запускає підприємництво;
- підвищення кваліфікації співробітників, в тому числі керівників, здатних зрозуміти і оцінити переваги нових управлінських концепцій.

Ці причини зумовили розвиток закупівельної логістики в наступних напрямках:

1. Управління глобальною мережею поставок.
2. Розробка концепції партнерського маркетингу і стратегічного партнерства з постачальниками.
3. Розвиток систем та інформаційних технологій [29].

Управління глобальною мережею поставок є наслідком того, що компанії все частіше шукають за кордоном джерела постачання і ринки збуту своєї готової продукції. Все більш прогресивна стандартизація і нормалізація об'єкта обміну в сфері виробництва, транспорту або зберігання означає, що немає необхідності купувати на місцевому ринку, адже отримати даний товар з такими ж параметрами можна і в інших місцях світу. Феномен глобалізації не є новим явищем. Маючи ринок поставок, підприємство також має ринок збуту, який є ринком постачання для інших суб'єктів, не обов'язково діючих

на місцевому ринку. При освоєнні експортних ринків компанії різних країн відчують необхідність створення ефективних логістичних систем і мереж, одночасно розширюючи спектр своєї закупівельної та логістичної діяльності.

Глобалізація спонукала компанії до раціоналізації виробництва і скорочення кількості виробничих потужностей, а також призвела до централізації товарно-матеріальних цінностей. Інтермодальні перевезення, які є найбільш швидкозростаючим світовим логістичним бізнесом, також набувають все більшого значення [44, с.130]. Поєднуючи два і більше видів транспорту, постачальники логістичних послуг здатні забезпечити замовнику безперебійне виконання його замовлення, незважаючи на складні операції, пов'язані з транспортуванням відправлення.

Концепція партнерського маркетингу - це новий підхід, що полягає в створенні довгострокових відносин, заснованих на взаємній довірі та інтерактивних відносинах між компаніями і їх оточенням (клієнтами, а також іншими групами, які є учасниками ринку, такими як постачальники, дистриб'ютори та фінансові установи).

Партнерський маркетинг - це постійний процес, який вимагає від компаній підтримувати контакт з клієнтами для задоволення їхніх потреб. Ефективний партнерський маркетинг повинен призводити до таких позитивних ефектів, як [37, с.44]:

- підвищення задоволеності клієнтів і формування позитивного іміджу продукції;
- підвищення лояльності покупців і позитивного іміджу постачальника;
- сприйняття компанії як постачальника, поліпшення її організації за рахунок якості;
- кращої прибутковості компанії – продавця.

Розвиток партнерського маркетингу дозволяє здійснювати стратегічні партнерські відносини з постачальниками [49]. Компанії зазвичай встановлюють стратегічні партнерські відносини з постачальниками, які мають важливе значення для їх ланцюжка створення вартості або які

формують важливий елемент цінності продукту.

Стратегічне партнерство, таким чином, відноситься до основних постачальників, а відносини між ними набувають довгострокового характеру і будуються на взаємній довірі. Стратегічне партнерство підпорядковане конкурентним умовам, що існують навколо даного товару або послуги. Концепція партнерського маркетингу стає особливо корисною в поєднанні з концепцією Just-in-Time. Важко уявити тісні і тривалі коопераційні зв'язки без підтримки партнерських відносин, в яких виграють обидві сторони.

Розвиток інформаційних систем і технологій зробило потік інформації всередині системи постачання і зв'язків з близьким і віддаленим середовищем більш швидким і ефективним. Для потреб менеджерів розроблені інтегровані системи, що забезпечують управління не тільки сферою закупівель: метод планування матеріальних потреб MRP, який служить для раціоналізації планування шляхом видачі замовлень на закупівлю і виробництво в точно потрібний момент, щоб потрібний товар був доставлений своєчасно і в необхідній кількості.

Правильно розроблена, впроваджена і використовувана система MRP працює на трьох різних рівнях: вона планує і контролює запаси; планує пріоритети відкритих закупівель; забезпечує випуск продукції для системи планування потужності [55, с.104]. На основі моделей MRP I і II розроблені комплексні системи підтримки управління (звані системами класу MRP III / ERP), які, охоплюючи і інтегруючи всі ключові сфери діяльності компанії, створюють швидкі канали інформаційного потоку і дозволяють ефективно реагувати на зміни попиту. ERP-системи мають модульну структуру; складаються з пакетів, що охоплюють, серед іншого, виробництво, розподіл, транспорт, фінанси, обслуговування, моделювання, інформаційну систему управління, управління робочими процесами.

Інформація вноситься за місцем збору, наприклад дані про сировину, що надійшла на склад. Завдяки цьому вони оновлюються в режимі реального часу (якщо система працює в режимі он-лайн) і керівництво може приймати

рішення про діяльність компанії. Крім того, в ERP-системі є механізми, що дозволяють моделювати різні ходи і аналізувати їх наслідки, в тому числі і фінансові. Перевагою ERP-системи є вбудована можливість електронних зв'язків з системами постачальників і клієнтів в рамках логістичних ланцюжків [50, с.37].

Розвиток засобів масової інформації породило збільшення потоку інформації. Для багатьох компаній виявилось дуже вигідним відійти від традиційних способів закупівлі сировини на користь концепції:

- електронної комерції;
- електронних закупівель;
- розвитку електронного ринку [43].

Електронну комерцію можна визначити як використання комп'ютерних мереж і ІТ-додатків для підвищення ефективності зв'язку і транзакцій для обміну продуктами і послугами. Електронні закупівлі створюють внутрішній ринок між компанією та її постачальниками, дозволяючи компанії вести бізнес в інтерактивному режимі реального часу, тим самим скорочуючи цикл закупівель [47].

Електронний маркетплейс можна визначити як інтернет-структуру, яка об'єднує компанії, зацікавлені в купівлі-продажу відповідних товарів і послуг один одного. Від електронних закупівель він відрізняється тим, що:

- здійснюється багатьма покупцями і продавцями;
- управляється незалежною третьою стороною;
- ринок повинен враховувати інтереси як покупців, так і продавців.

Правильно впроваджені інтерактивні веб-рішення можуть надати компанії безліч переваг, таких як: спільна ефективність роботи, конкурентоспроможність і зниження витрат, тим самим покращуючи процеси управління по всьому логістичному ланцюзі.

Умовою ефективної роботи логістики постачання є тісний ІТ-зв'язок – планування та контроль поставок між підприємствами, а також розширена ІТ-інтеграція між постачальником і одержувачем, спрямована на

використання електронного обміну даними (EDI). На практиці EDI означає, що компанії, органи влади та інші організації можуть легко співпрацювати один з одним за допомогою комп'ютерів. EDI розглядається як єдина область інформаційних технологій. Важливою особливістю системи EDI є те, що комп'ютер-одержувач може інтерпретувати вхідні повідомлення. Передача має певну форму, яка забезпечує автоматичну передачу та подальшу обробку в системі приймання без ручного втручання [76].

Управління закупівельною логістикою слід здійснювати таким чином, щоб забезпечити безперебійний виробничий процес і в той же час дозволити невеликий запас матеріалів. Управління запасами спрямоване на підтримку певного обсягу запасів, наприклад, достатнього для забезпечення безперервного постачання товарів на ринок. Досягнення цієї мети вимагає взаємодії з системами постачання, виробництва та розподілу, але забезпечить покращення процесів управління по всьому логістичному ланцюзі підприємства.

1.3. Методичні аспекти оцінювання системи управління закупівельною логістикою на підприємстві

Для оцінювання ефективності будь-якої діяльності використовуються певні показники, а також їхні системи, які відображають процеси та вплив різних факторів на них. У табл. 1.4 відображено погляди різних вчених до змісту та значення економічної ефективності закупівельної логістики.

Таблиця 1.4

Підходи до економічної ефективності закупівельної логістики

Автор	Зміст підходу
Ачкасова Л.М. [2, с.37]	Ефективність закупівельної логістики в першу чергу залежить від ефективності матеріально-технічного забезпечення, що є комплексною категорією й відображає якість функціонування діючої системи закупівель та її складових.
Гармаш С.В. [11, с.105]	Основою економічної ефективності закупівельної логістики є пошук і закупівля необхідних матеріалів задовільної якості за мінімальними цінами.

Продовження таблиці 1.4

Заболотна Н.В. [26, с.165]	Основою економічної ефективності логістики постачання є розрахунок потреби, пошук, закупівля необхідної кількості матеріалів певної якості за відносно мінімальними цінами.
Криворучко О.М. [44, с.130]	Економічна ефективність логістики постачання визначається тим, як реалізується функція закупівель у системі планування потреб у матеріальних ресурсах.

Можна вважати, що мірилом економічного успіху в управлінні закупівельною логістикою є своєчасне і повне постачання необхідних якісних ресурсів, потрібних для виробництва, з мінімальними затратами у підсистемі постачання. У логістиці закупівель всі придбані матеріально-технічні ресурси розглядаються як невід’ємна частина матеріального потоку на підприємстві.

Показники ефективності є важливим і необхідним інструментом управління, і що варто застосовувати їх також у відділі закупівель, щоб допомогти досягти цілей, поставлених організацією. Перш за все, незалежно від обраних показників, вони повинні відповідати декільком характеристикам, що представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Особливості якісних показників ефективності в закупівлях [44]

Особливість показника	Опис
Докладність	Точне, однозначне визначення того, що оцінюється
Вимірність	Чи можна його виміряти легко і безпроблемно? Чи не пов'язаний доступ до даних з додатковими витратами (наприклад, необхідність розширення ІТ-інструментів?)
Досяжність	Чи є цілі амбітними, але досяжними? Чи доступні засоби / процеси підтримки для досягнення цілей?
Істотність	Чіткий, логічний зв'язок між даними і стратегічними цілями організації Чи оцінюємо ми важливу сферу/аспект з точки зору організації?
Обмеженість у часі	Постійне відстеження прогресу в вимірюванні значень Чи впливає показник на стратегічні рішення цього року, наступного року тощо?

Як можна побачити з табл. 1.5, перед застосуванням підприємством оцінювання закупівельної логістики, варто перевірити показники на основі

критеріїв, наведених вище. Якщо виявиться, що один або кілька з них не виконуються, можливо, варто або уточнити заданий показник, змінити цільові значення для нього, або замінити його іншим, кращим.

Основу економічної ефективності закупівельної логістики становлять пошук та закупівля необхідних матеріальних ресурсів задовільної якості за мінімальними цінами. У вивченні ринку закупівель, що проводиться відповідними відділами фірм, питання цін - головне, але істотну роль відіграє також аналіз інших факторів, у тому числі можливих логістичних витрат та строків постачання [34, с.108].

Ефективність закупівельної логістики насамперед залежить від ефективності матеріально-технічного забезпечення. Остання є комплексною економічною категорією, яка відображає якість функціонування діючої на підприємстві закупівельної системи та її складових. Ефективність логістики на етапі матеріально-технічного забезпечення характеризується низкою взаємопов'язаних показників, які чисельно виражають результати діяльності всіх підрозділів закупівельної системи стосовно витрат чи ресурсів їхнього виробничого потенціалу.

На рис. 1.4 представлено загальну схему оцінки ефективності закупівельної діяльності для підприємства.

Найбільш поширеними показниками, що розраховуються при проведенні аналізу ефективності матеріально-технічного забезпечення, є:

- узагальнюючі показники ефективності використання витрат (ресурсів) живої та уречевленої праці, пов'язаних з процесом обігу засобів виробництва;
- продуктивність праці;
- фондівіддача;
- матеріаломісткість;
- швидкість обігу товарів та оборотних коштів;
- рентабельність [50, с.225].

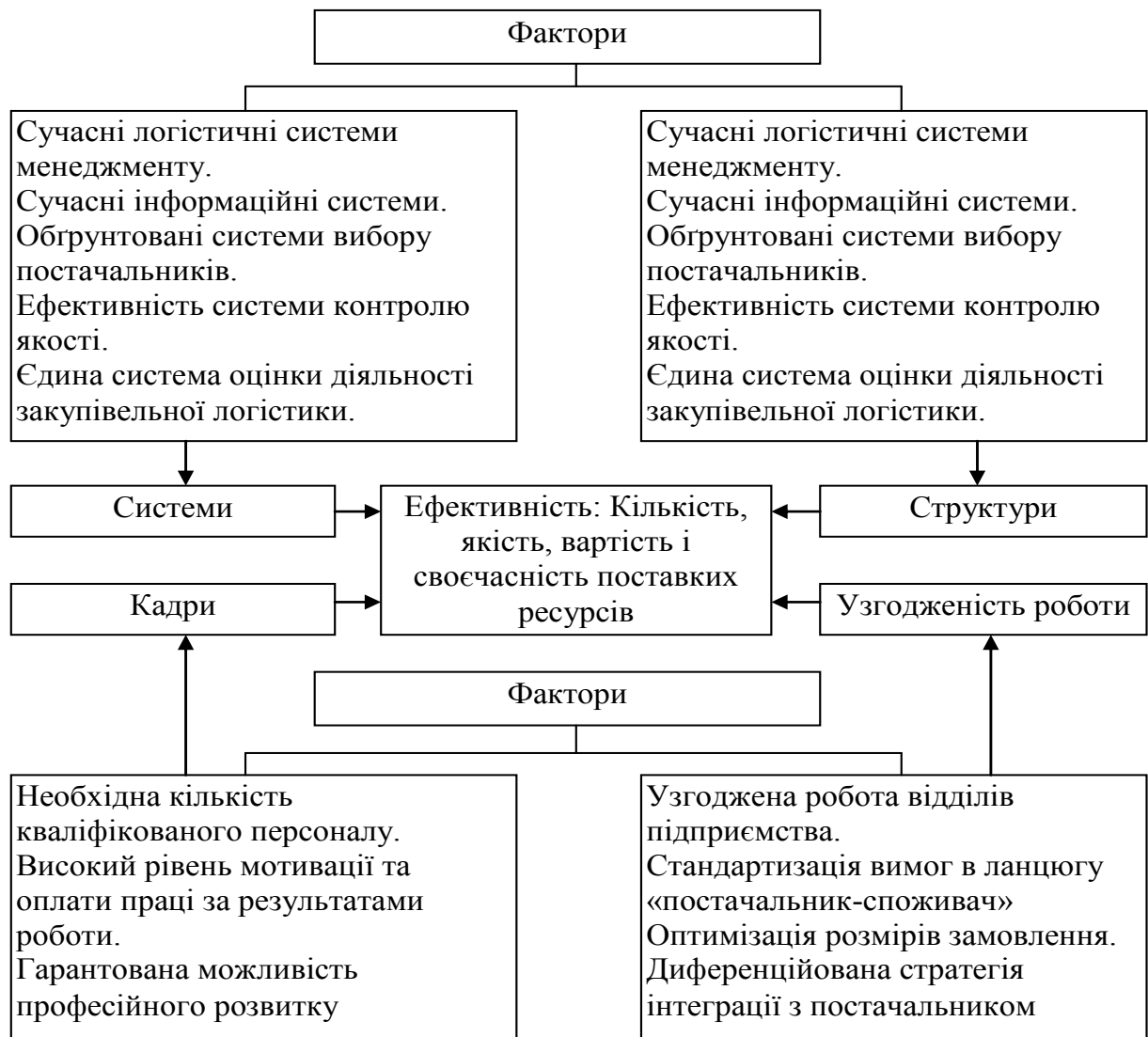


Рис. 1.4. Загальна схема оцінки закупівельної діяльності для підприємства [55]

Ці та інші показники, як правило, розглядаються в динаміці за порівнянними періодами. Найбільш поширеними критеріями оцінки ефективності логістики на етапі закупівель є: ступінь забезпечення підприємства продукцією виробничо-технічного призначення; оборотність запасів засобів виробництва; ефективність матеріальних ресурсів.

Вартим показником закупівельної логістики, що відображає результати живої праці на етапі забезпечення процесу виробництва та господарської діяльності підприємства, є чиста продукція матеріально-технічного забезпечення. Вона не має натурально-речовинної форми. Зазначений

показник розраховується виключенням із валової продукції матеріальних витрат і може бути розглянутий як додатковий на етапі підготовки матеріальних ресурсів до виробничого процесу [55, с.103].

Проаналізувавши підходи вчених до визначення економічної ефективності логістики закупівель: Л. В. Балабанової, А. М. Германчука, І.Н. Омельченка, Євсєєвої Г. В., Ніколайчука В. Е. та Собчишина В.М. – було узагальнено запропоновані ними показники та сформовано систему показників, що представлена у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Система показників оцінки ефективності закупівельної логістики
підприємства [3; 13; 14; 23]

№ з/п	Показник	Методика розрахунку	Значення
Оцінка ефективності договірної політики			
1	Частка випадків порушення договірних зобов'язань у загальній кількості укладених угод (Чп), %	$Чп = Nп / Nуг \times 100$	Nп – кількість випадків порушення договірних зобов'язань; Nуг – кількість укладених угод.
2	Частка невиконаних угод у загальній кількості укладених угод (Чн), %	$Чп = Nн / Nуг \times 100$	Nн – кількість невиконаних угод; Nуг – кількість укладених угод.
Оцінка ефективності доставки закуплених ресурсів			
3	Комплексний показник виконання зобов'язань по поставках матеріально-технічних ресурсів (Ккомпл)	$К\text{ компл} = (1 - Кнп) \times Ка \times Кя$	Кнп – коефіцієнт невиконання зобов'язань по поставках у встановлені строки; Кас – коефіцієнт виконання зобов'язань по асортименту; Кяк – коефіцієнт виконання зобов'язань по якості.
4	Коефіцієнт невиконання зобов'язань по поставках у встановлені строки (Кнп)	$Кнп = Qнп / Qзаг$	Qнп - обсяг продукції, що була поставлена з порушенням умов про строки постачання, грн; Qзаг - загальний обсяг поставок ресурсів, грн.
5	Коефіцієнт виконання зобов'язань по асортименту (Ка)	$Ка = (Qзаг - Qна) / Qзаг$	Qна - обсяг продукції, що була поставлена з порушенням умов про асортимент, грн;
6	Коефіцієнт виконання зобов'язань по якості (Кя)	$Кя = (Qзаг - Qня) / Qзаг$	Qня - обсяг продукції, що була поставлена з порушенням умов про якість, грн;

Продовження таблиці 1.6

Оцінка ефективності підсистеми закупівельної логістики в логістичній системі			
7	Питома вага витрат підсистеми закупівель у собівартості вироблених товарів (ЧВЗ/С)	$ЧВ\ з/с = В_{підс.\ зак} / С_{вт}$	$В_{підс.\ зак.} -$ загальна сума витрат підсистеми закупівель, грн; $С_{вт}$ – собівартість виробленої продукції, грн.
8	Коефіцієнт окупності витрат підсистеми закупівель (КОВЗ)	$К\ овз = ЧП / В\ підс.\ зак$	ЧП – чистий прибуток, грн.

Сформована система показників економічної ефективності логістики закупівель охоплює три групи показників, що оцінюють договірну політику підприємства, доставку закуплених ресурсів та підсистему закупівельної логістики в логістичній системі. Це дозволяє більш комплексно оцінити ефективність всієї підсистеми закупівельної логістики та виконання окремих логістичних функцій постачання на підприємстві.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління закупівельною логістикою на підприємстві

Основними об'єктами вивчення закупівельної логістики є: товар (товарний ресурс), транспортні засоби, постійні пристрої, інформаційні, грошові потоки, а також відповідні правові документи і ін. У методах логістичного менеджменту виражена сутність його принципів у конкретній формі, адаптованій до реалій господарської діяльності. З їхньою допомогою менеджери (керівники) забезпечують скоординовану діяльність на підприємстві (організації) та єдність інтересів усього персоналу.

На сьогоднішній день фахівці, які працюють у сфері закупівельної логістики, відчувають явну нестачу нормативно-правового забезпечення своєї діяльності [57, с.100].

Нормативно-правові методи, що застосовують в управлінні підприємством, ґрунтуються на законодавчих актах, що регулюють права й обов'язки суб'єкта й об'єкта логістичного управління, і на нормативних

документах. Вони вводять логістичне управління до правового поля країни, створюючи правову базу формування і трансформування логістичних потоків.

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

Нормативно-правова база, зокрема законодавство у сфері, логістики розглядає важливі питання. Перелічимо деякі з них [52]: нормативно-правова база логістичних 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 державі, 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. До основних нормативно-правових передумов розробки методів логістичного управління підприємством слід віднести [52]:

- індикативне планування розвитку економіки країни і окремих її галузей і регіонів;

- державне бюджетування;
- соціально-економічна і цінова політика держави;
- регулювання економіки через систему державних замовлень на виробництво сировини і готової продукції стратегічного значення;
- контроль за її ефективністю приватизації об'єктів державної власності;
- державна фінансова, кредитна, податкова і митна політика та контроль за її реалізацією кожним суб'єктом підприємництва;
- сертифікація діяльності бізнес-суб'єктів і стандартизація товарів, послуг і робіт;
- нормування мінімального рівня заробітної плати, обов'язкового для всіх суб'єктів господарювання з найманими працівниками;
- державне стимулювання виробництва через надання субсидій, субвенцій, пільгових кредитів, квот та інших пільг;
- державна підтримка інноваційної діяльності з реалізації продукції на зовнішньому ринку, а також спеціальних економічних зон, лізингодавців, холдингових структур; моніторинг екосистеми.

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

Більшість актів, що регулюють управлінські відносини у сфері закупівельної логістики можуть бути розробленими і самим підприємством. Це можуть бути: статuti, положення про логістичний відділ; постанови з окремих питань логістичної діяльності підприємства.

Для підприємств, які працюють в сфері логістики, нормативно-правове регулювання може торкатися [76]:

- 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.

Отже, правові методи регулювання закупівельної логістики - 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.

Розгляд нормативно-правової бази, у сфері логістичної діяльності, дає можливість визначити основні її елементи:

- закони «Про захист економічної конкуренції», «Про захист прав споживачів», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності», «Про приєднання України до Конвенції про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів», «Про транскордонне співробітництво», «Про транспортно-експедиторську діяльність» тощо);

- сукупність нормативно-правових актів (меморандуми, розпорядження, накази, постанови тощо) та основні положення відповідних кодексів України.

Існуюча нормативно-правова база в Україні, що регламентує питання у логістичній сфері, не створює достатніх умов для її ефективної діяльності і відстає від реальних потреб ринкового середовища. Норми чинного законодавства не уніфіковані і не адаптовані до міжнародно-правових норм і стандартів. Це пов'язано з тим, що: не було сформовано національної нормативно-правової бази з питань логістичної діяльності; у системі національного законодавства не закріплювались заходи держави зі створення відповідних структур, які б здійснювали імплементацію міжнародних правових норм у вітчизняне законодавство задля забезпечення ефективного правового регулювання; майже відсутнє сприяння з боку відповідних закордонних інституцій впровадженню процесу логістизації діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання тощо. Саме тому як практичні кроки в Україні починають впроваджувати системи гармонізованих міжнародних

стандартів у сфері логістичної діяльності. З огляду на зазначене, помітно посилюється стратегічна значущість стандартизації та застосування положень систем міжнародних правил як напрямів адміністративного регулювання в рамках логістичної та підприємницької політики в цілому.

Існує велика кількість нормативно-правових актів, однак вони регулюють лише окремі питання та функції логістичної сфери. В основному, вони стосуються транспортно-експедиторського, митного та страхового напрямку досліджуваної сфери діяльності, а це не дозволяє сформувати системний підхід до інтеграції усіх ланок логістичної системи [52].

У результаті проведеного аналізу нормативно-правової бази регулювання логістичної діяльності, сформовано напрями удосконалення чинного вітчизняного законодавства, а саме:

- ефективне застосування засад законодавства адаптованого до європейського;
- поетапне прийняття, систематизація та впровадження відповідних нормативно-правових актів, спрямованих на розвиток логістичної діяльності в Україні;
- здійснення постійного інформування суб'єктів господарювання щодо чинного законодавства та процедур здійснення логістичних операцій та логістичної діяльності в цілому;
- забезпечення постійного контролю з боку держави та відповідних органів за виконанням вимог чинної нормативно-правової бази, що регулює відносини у сфері логістичної діяльності.

Крім того, однією із важливих умов ефективного функціонування законодавчо-правової бази ринку логістичних послуг є інформаційне забезпечення відповідного рівня. Однак, вітчизняний ринок характеризується не достатнім рівнем інформованості суб'єктів господарювання з питань існуючого законодавства сфери логістичної діяльності, що не дозволяє їм вільно орієнтуватись в економіко-правовому просторі функціонування логістичних структур.

Управління закупівельною діяльністю є важливою складовою логістичного менеджменту підприємства, реалізація якої забезпечує підприємство продукцією і послугами, необхідними для організації його ефективного функціонування [78, с.45].

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.

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 [78, с.46].

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.

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 логістикою на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що закупівельна логістика є важливою складовою, що забезпечує успішне функціонування підприємства, а діяльність з організації та управління закупівлями спрямована на те, щоб підприємство отримувало сировину, матеріали, товари та послуги необхідної якості та кількості в потрібний час у потрібному місці від надійного постачальника, який вчасно виконає свої зобов'язання і за вигідною ціною.

2. Встановлено, що вчені як синоніми використовують терміни «закупівельна логістика», «логістика постачання» та «заготівельна логістика» для опису забезпечення матеріально-технічними ресурсами підприємства. Попри багато спільних елементів, певні відмінності все-таки можна побачити у тлумаченні термінів. Після дослідження та аналізу різних поглядів вчених та дослідників на тлумачення терміну «закупівельна логістика», можна сформулювати його наступним чином: процес управління логістичними потоками – матеріальним, фінансовим та інформаційним – під час забезпечення підприємства матеріальними ресурсами з максимальною ефективністю та оптимальними загальними витратами.

3. Було проаналізовано сучасні концепції управління закупівельною логістикою на підприємстві, а також визначено, що вченими виділяється два підходи до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів: традиційний та логістичний. Порівняно з традиційним підходом, логістичний підхід управління матеріально-технічним забезпеченням розраховує оптимальну партію замовлення, а також термінів поставки, послідовність використання ресурсів і відбирає кількість запасу матеріально-технічних ресурсів у такому обсязі, щоб їх не бракувало.

4. Досліджено концепції оцінювання управління закупівельною

логістикою на підприємстві. Перед застосуванням підприємством оцінювання закупівельної логістики, варто перевірити показники на основі 5 критеріїв: докладність, вимірність, досяжність, істотність, обмеженість у часі. Було сформовано система показників економічної ефективності логістики закупівель, яка охоплює три групи показників, що оцінюють договірну політику підприємства, доставку закуплених ресурсів та підсистему закупівельної логістики в логістичній системі. Це дозволяє більш комплексно оцінити ефективність всієї підсистеми закупівельної логістики та виконання окремих логістичних функцій постачання на підприємстві.

5. Узагальнено, що 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. Більшість актів, що регулюють управлінські відносини у сфері закупівельної логістики можуть бути розробленими і самим підприємством. Це можуть бути: статuti, положення про логістичний відділ; постанови з окремих питань логістичної діяльності підприємства.

6. Обґрунтовано, що однією із важливих умов ефективного функціонування законодавчо-правової бази ринку логістичних послуг є інформаційне забезпечення відповідного рівня. Однак, вітчизняний ринок характеризується не достатнім рівнем інформованості суб'єктів господарювання з питань існуючого законодавства сфери логістичної діяльності, що не дозволяє їм вільно орієнтуватись в економіко-правовому просторі функціонування логістичних структур.

7. Доведено, 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.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ЛОГІСТИКОЮ У ПП «БТУ-ЦЕНТР»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Приватне підприємство «БТУ-ЦЕНТР» (далі ПП «БТУ-ЦЕНТР») - український виробник мікробних і ферментних препаратів для сільського господарства, що розпочав свою діяльність ще у 1999 році. Більше 20 років ПП «БТУ-ЦЕНТР» працює на вітчизняному та закордонних ринках, втілюючи в життя місію - «Родюча земля, здорові та якісні врожаї» [69].

Організаційно-правова характеристика підприємства ПП «БТУ-ЦЕНТР» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ПП «БТУ-ЦЕНТР»

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО БТУ - ЦЕНТР
Скорочена назва	ПП «БТУ-ЦЕНТР»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	30165603
Дата реєстрації	28.01.1999 р.
Розмір статутного капіталу	40 000 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 20.20 Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції Інші: 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах 20.14 Виробництво інших основних органічних хімічних речовин 20.15 Виробництво добрив і азотних сполук
Місцезнаходження юридичної особи	24321, Вінницька обл., м. Ладижин, вул. Будівельників, 35

Отже, організація ПП «БТУ-ЦЕНТР» зареєстрована 28.01.1999 р. за юридичною адресою: Україна, 24321, Вінницька обл., м. Ладижин, вул. Будівельників, 35. Керівником організації є Болоховський Віктор Васильович. Розмір статутного капіталу складає 40 000 000,00 грн. На момент останнього оновлення даних 26.09.2023 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення [69].

Органічне виробництво вимагає комплексного підходу до агротехнологій. Стабільне та довгострокове органічне вирощування потребує розумного системного підходу на всіх етапах – від обробки ґрунту та насіння до живлення та комплексного захисту, враховуючи відповідні обмеження.

ПП «БТУ-ЦЕНТР» пропонує комплексний підхід до технологічного супроводу органічних виробників – як тих, хто перебуває на старті перехідного періоду, так і для тих, хто вже вирощує за органічною технологією та прагне підвищити врожайність.

ПП «БТУ-ЦЕНТР» - це група компаній, заснована 1999 року, до складу якої входять [69]:

1. Власне виробництво мікробних препаратів для сільського господарства та присадибних ділянок.
2. Комерційний офіс БТУ-ЦЕНТР.
3. Науково-дослідний центр – Інститут прикладної біотехнології.
4. Фірмові магазини «Жива Земля» для роздрібної торгівлі біопрепаратів для присадибних ділянок.
5. Виробництво біологічних продуктів для нафтогазової промисловості.
6. Фармацевтична компанія Ензифарм - виробництво дієтичних добавок та імуномодуляторів.

Головна цінність для компанії - люди. ПП «БТУ-ЦЕНТР» прагне зробити для кожного зі своїх співробітників найкращі умови для реалізації та розвитку.

Основним видом діяльності компанії є виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції. Так на базі підприємства діють власне

високотехнологічне виробництво та сучасні атестовані лабораторії, у яких щороку проводяться наукові, лабораторні та практичні дослідження для підвищення якості продукції. Виробничі потужності розташовані у місті Ладжин Вінницької області і дозволяють випускати понад 10 тис. тон продукції щорічно.

ПП «БТУ-ЦЕНТР» має великий асортимент продукції: 67 препаратів для агропромислового комплексу, серед яких 57 мають сертифікацію Organic Standard [69]. У табл. 2.2 представлено перелік біологічних препаратів ПП «БТУ-ЦЕНТР».

Таблиця 2.2

Асортимент продукції ПП «БТУ-ЦЕНТР»

Тип продукції	Назва продукції
Продукція для рослинництва	РК-мобілізатори: «Граундфікс».
	Інокулянти: «Різолайн-р», «Біоінокулянт-БТУ-р», «Біоінокулянт-БТУ-т», «Андеріз-р», «Андеріз-т».
	Мікоризні препарати: «Мікофренд-р», «Мікофренд-т», «Меланоріз-к», «Меланоріз-р».
	Біологічні стимулятори: «Азотофіт-р», Програма «Стоп-стрес», «Гуміфренд біостимулятор», «Гуміфренд добриво-антистресант».
	Біоживлення: «Органік-баланс», «Органік-баланс Монофосфор».
	Біологічні фунгіциди: «Склероцид», «Фітохелп», «Фітоцид», «Мікохелп».
	Біоінсектициди: «Бітоксикацілін-БТУ», «Лепідоцид-БТУ», «Актоверм 0,2%», «Актоверм 1,8%», «Актоверм формула вегетація», «Метавайт інтенсив», «Метавайт органічний».
	Біоприлипачі: «Липосам біоприлипач», «Липосам біоклей», «Енпосам біоприлипач», «Енпосам біоклей», «Біополімерний комплекс (БПК)», «Біофренд», «Різосейв», «Липактив ґрунтовий», «Липактив вегетація», «Липактив посилений».
	Деструктори стерні : «Екостерн Класичний», «Екостерн Бактеріальний», «Екостерн Триходерма», «Екостерн Лайт», «Екостерн Ноу-тілл».
Продукція для тваринництва	«Компоназа», «Мацераза-БТУ», «Біосевен», «Силакпро», «Органікбаланс (біоконсервант)».

ПП «БТУ-ЦЕНТР» - єдиний український виробник, визнаний міжнародною асоціацією виробників засобів біоконтролю International Biocontrol Manufacturers Association (IBMA, Швейцарія) [32].

Основною діяльністю ПП «БТУ-ЦЕНТР», що забезпечує основну частку

доходу та є метою створення підприємства, є виробництво мікробних та ферментних препаратів.

ПП «БТУ-ЦЕНТР» є одним із 25% найбільших виробників біопрепаратів в світі, і за обсягами виробництва є одним з найбільших в Європі [32]. Так на рис. 2.1 зображено безпосередньо процес виробництва біопрепаратів – інокулянтів, мікоризних препаратів, біологічних фунгіцидів, деструкторів стерні та інших.



Рис. 2.1. Схема виготовлення біопрепаратів на ПП «БТУ-ЦЕНТР»

Завдяки збільшенню виробничих потужностей: автоматизації та запуску 4-ї лінії ферментації – компанія наростила обсяги виробництва біопрепаратів, що дозволить ще оперативніше реагувати на потреби ринки та забезпечувати продукцією аграріїв.

За даними компанії, ПП «БТУ-ЦЕНТР» співпрацює з 24% аграріїв України різних форм власності [32]. Станом на серпень 2023 року підприємство співпрацювало з 44 холдингами на всій підконтрольній

території України. Серед них: «Кернел», «Укрлендфармінг», «МХП», «Агропросперіс», «Астарта-Київ», «Континенталь», «Харвіст», «Агротон», «Агрейн», «Вітагро», «Приват-Агро» і т.д.

Компанія ПП «БТУ-ЦЕНТР» як активний гравець українського та міжнародного співтовариства постійно поширює екологічно свідомий підхід до землеробства.

З 2017 р. компанія активно експортує продукцію на зовнішні ринки та постійно нарощує свою представленість у різних регіонах світу.

Більш того, ПП «БТУ-ЦЕНТР» займає активну просвітницьку позицію з біологізації сільського господарства та постійно проводить навчання, надає експертні консультації та ділиться останніми науковими відкриттями з біотехнологій у різних куточках планети (Biostimulants World Congress, США; World Bioprotection Forum, Велика Британія; ABIM, Швейцарія та багато ін.).

Найбільші досягнення ПП «БТУ-ЦЕНТР» у міжнародній діяльності наступні [69]:

- торгове представництво в Німеччині - BTU-Center Europe GmbH;
 - налагоджена співпраця з 18 країнами (Болгарія, Німеччина, Австрія, Словаччина, Польща, Молдова, Сербія, Румунія, Угорщина, Північна Македонія, Казахстан та ін.);
 - єдиний український виробник, визнаний Міжнародною асоціацією виробників засобів біоконтролю (IBMA, Швейцарія);
 - найбільший експортер біопрепаратів України.
- Водночас, ПП «БТУ-ЦЕНТР» в сфері агробізнесу – це:
- один із 25% найбільших виробників біопрепаратів світу;
 - 18 років у сільському господарстві (з 2005 року);
 - понад 67 зареєстрованих продуктів: РК-мобілізатори, біостимулятори, інокулянти, мікоризні препарати, деструктори, біоприлипачі, біопрепарати для захисту (біофунгіциди і біоінсектициди) та живлення, біопрепарати для тваринництва;

- 4 млн га орних земель - площа, на якій щорічно застосовують біопрепарати компанії;

- Близько 24 % аграріїв зі всієї України використовують біопрепарати БТУ-ЦЕНТР, зокрема KERNEL, МХП, UKRLANDFARMING, ЕПІЦЕНТР К, КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП, ТАС АГРО, ВІТАГРО, АСТАРТА-КИЇВ та ін.

Організаційна структура управління підприємства ПП «БТУ-ЦЕНТР» наведена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна структура управління підприємства ПП «БТУ-ЦЕНТР»

Компанія ПП «БТУ-ЦЕНТР» має власне виробництво, де уже понад 20 років відбувається створення інноваційних біологічних рішень. Завод оснащений останнім біотехнологічним обладнанням від найкращих вітчизняних та іноземних виробників. Ми постійно вдосконалюємо виробничий процес, щоб зробити його максимально автономним і

незалежним, а головне – оперативно реагувати на потреби ринку та безперерійно забезпечувати мікробними препаратами українських та зарубіжних аграріїв [69]:

- виробничі потужності – понад 10 000 т/рік;
- 4 виробничі лінії, розроблені за власними інженерними проектами;
- високотехнологічний виробничий процес: багатоступенева система водо- та повітряочищення, підготовки поживного середовища та дотримання асептичних умов виробництва;
- система менеджменту якості підприємства перевірена та відповідає вимогам стандарту ISO 9001:2015;
- власний логістичний парк та склади з температурним контролем.

Піклуватися про живу землю, здорову екосистему – це місія компанії ПП «БТУ-ЦЕНТР», яка відображена в назві торгової марки – «Жива Земля». Саме тому компанія не лише виробляє продукти для біологізації землеробства, а й займає активну позицію для поширення екологічного світогляду серед аграріїв, лобіює екологічні підходи до землекористування у профільних комітетах органів влади.

ПП «БТУ-ЦЕНТР» регулярно проводить освітні заходи – конференції, круглі столи, вебінари, під час яких розповідає про важливість і шляхи біологізації землеробства.

У 2020 році компанія започаткувала безкоштовний онлайн курс для агрономів «Про мікроби просто». У рамках курсу старший мікробіолог Інституту прикладної біотехнології Володимир Круть в доступній для сприйняття формі розповідає про складність і багатогранність процесів, які поєднують мікробіологію, екологію, ґрунт і рослини в єдину систему.

Владислав Болоховський, генеральний директор групи компаній БТУ-ЦЕНТР, очолює стратегічний комітет з відродження родючості ґрунту ГС «Органічна Україна». У рамках комітету компанія ініціювала форум «Національний виклик: відродження ґрунтів чи відновлення їх родючості» - національну платформу, що об'єднує зусилля науки, агробізнесу та держави

для здійснення важливих стратегічних кроків щодо відродження родючості ґрунтів.

Таким чином, екологічний підхід для співробітників компанії – це не лише робота, а це їх стиль життя. Компанія долучається до благодійних екологічних та спортивних акцій, відмовилася від використання пластику в офісі та ін. Кожен співробітник пишається тим, що завдяки унікальним розробкам науковців компанії, практика зі збереження біорізноманіття ґрунтів поширюється на мільйони гектарів як українських, так і світових земель.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства, що здійснюється на основі даних бухгалтерської (фінансової) звітності, є процесом всебічного та детального дослідження документації економічного суб'єкта, на якому розглядається його минуле та поточне фінансове становище, а також оцінюються фінансові результати господарської діяльності.

Бухгалтерська (фінансова) звітність виконує важливу функціональну роль системі економічної інформації, оскільки вона інтегрує інформацію, отриману з усіх видів обліку. Джерелом інформації для діагностики фінансово-економічного стану ПП «БТУ-ЦЕНТР» слугує бухгалтерська (фінансова) звітність, на основі показників якої дається експрес-оцінка стану майна організації та її джерел, визначається платоспроможність, фінансова стійкість, прибутковість організації та виявляються тенденції її розвитку.

Завдання діагностики фінансово-економічного стану ПП «БТУ-ЦЕНТР» спрямовані на вирішення двох основних цілей [23, с.445]:

- 1) на виявлення та усунення недоліків фінансово-господарської діяльності підприємства;
- 2) на пошук можливих шляхів покращення фінансового стану

економічного суб'єкта.

Найбільш важливим джерелом вирішення перелічених завдань є бухгалтерський баланс, як форма бухгалтерської (фінансової) звітності, що містить найбільший обсяг інформації про фінансове становище підприємства ПП «БТУ-ЦЕНТР».

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ПП «БТУ-ЦЕНТР» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ПП «БТУ-ЦЕНТР»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	68940,8	80197,7	57715,4	-11225,4	-16,28
Валовий прибуток, тис. грн.	17417,1	11645,6	960,6	-16456,5	-94,48
Чистий прибуток, тис. грн.	1514,2	-1297,0	72,0	-1442,2	-95,25
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	81472,8	87712,5	94775,7	13302,9	16,33
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	62082,8	66433,9	65205,6	3122,8	5,03
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	19390,0	21278,6	29570,1	10180,1	52,50
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	55	51	46	-9	-16,36
Фондовіддача, грн.	1,11	1,21	0,89	-0,23	-20,29
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1128,78	1302,63	1417,51	288,73	25,58
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1253,47	1572,50	1254,68	1,21	0,10

Аналіз показав, що загальні обсяги чистого доходу від реалізації продукції ПП «БТУ-ЦЕНТР» у 2022 р. становили 57715,4 тис.грн, що на 11225,4 тис.грн., або на 16,28 % менше, ніж у 2020 р. Отже, у 2022 р. внаслідок військової агресії росії проти України значно уповільнились тенденції щодо розвитку господарської діяльності підприємства. Валовий прибуток підприємства у 2022 р. скоротився на 16456,5 тис.грн., або на 94,48 %, що становило лише 960,6 тис.грн. Також, слід констатувати, що у 2021 р. підприємство отримало чистий збиток в сумі 1297,0 тис.грн. У 2022 р. чиста прибутковість була на надзвичайно низькому рівні в обсязі 72,0

тис.грн., що на 1442,2 тис.грн., або на 95,25 % менше, ніж у 2020 р.

За результатами проведеної діагностики встановлено, що середньорічна вартість активів ПП «БТУ-ЦЕНТР» у 2022 р. зросла на 13302,9 тис.грн., або на 16,33 %, що становило 94775,7 тис.грн. Отже видно, що в структурі активів найбільшу частку займали необоротні активи, середньорічна вартість яких сягала рівня 65205,6 тис.грн., що на 3122,8 тис.грн., або на 5,03 % більше, ніж у 2020 р. Середньорічна вартість оборотних активів, також, збільшилась на 10180,1 тис.грн., або на 52,50 %, що становило 29570,1 тис.грн.

Показник фондівдачі відображає ефективність використання основних виробничих активів ПП «БТУ-ЦЕНТР». Аналіз засвідчив, що у 2022 р. зафіксовано зменшення значення цього індикатора, а саме на 0,23 грн., або на 20,29 %, що становило тільки 0,89 грн. Продуктивність праці працівників ПП «БТУ-ЦЕНТР» у 2022 р. становила 1417,51 тис.грн., що на 288,73 тис.грн., або на 25,58 % більше, ніж у 2020 р.

У сучасних умовах становлення вітчизняної економіки значно зростає увага до формування та ефективного використання майна підприємства, результату здійснення виробничо-господарської діяльності тощо. У контексті цього вагома роль належить діагностиці майнового стану підприємства, від якої залежить прийняття обґрунтованих, об'єктивних та ефективних управлінських рішень керівниками, націлених (спрямованих) на перспективи його розвитку та функціонування [22, с.376].

Майновий стан підприємства – це цілісна система відображення майнових прав та обов'язків підприємства, які утворюються та в подальшому формуються, виходячи з розміщення та динаміки складу і структури активів та пасивів підприємства. Поряд з тим встановлено: майновий стан є одним із ключових бізнес-індикаторів оцінювання фінансового стану підприємства ПП «БТУ-ЦЕНТР».

Характеристика майна підприємства ПП «БТУ-ЦЕНТР» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Характеристика майна підприємства ПП «БТУ-ЦЕНТР»
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:	67257,10	78,89	65610,7	72,76	64800,5	65,21	-2456,6	-3,65	-13,69
в т.ч. основні засоби	52647,90	61,76	59979,6	66,51	58529,7	58,90	5881,8	11,17	-2,86
2. Оборотні активи	17992,00	21,11	24565,1	27,24	34575,0	34,79	16583,0	92,17	13,69
в т.ч. запаси	11577,60	13,58	13512,2	14,98	16254,2	16,36	4676,6	40,39	2,78
дебіторська заборговність	5764,20	6,76	10531,8	11,68	9371,3	9,43	3607,1	62,58	2,67
грошові кошти	63,00	0,07	42,2	0,05	7803,6	7,85	7740,6	у 122,86 р.б.	7,78
Пасиви									
1. Власний капітал	49329,20	57,86	46888,5	52,00	45198,2	45,48	-4131,0	-8,37	-12,38
в т.ч. зареєстрований капітал	40000,00	46,92	40000,0	44,36	40000,0	40,25	0,0	0,00	-6,67
Нерозподілений прибуток	9329,20	10,94	6888,5	7,64	5198,2	5,23	-4131,0	-44,28	-5,71
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	217,00	0,25	163,8	0,18	208,1	0,21	-8,9	-4,10	-0,05
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	35703,10	41,88	43123,5	47,82	53969,2	54,31	18266,1	51,16	12,43
Баланс	85249,30	100,00	90175,8	100,00	99375,5	100,00	14126,2	16,57	х

Аналіз засвідчив, що вартість майна ПП «БТУ-ЦЕНТР» у 2022 р. становила 99375,5 тис.грн., що на 14126,2 тис.грн., або на 16,57% більше, ніж у 2020 р. Основу майна компанії становили необоротні засоби в сумі 64800,5 тис.грн. (65,21 % в структурі активів), що на 2456,6 тис.грн., або на 3,65 % менше, ніж у 2020 р. Також, оборотні активи мали значення в сумі 34575 тис.грн. (34,79 % в структурі активів), що на 16583 тис.грн., або на 92,17 %

більше, ніж у 2020 р. Слід відмітити, що на підприємстві існує невисокий рівень дебіторської заборгованості, лише 9,43 % структури майна у 2022 р., що свідчить про раціональні відносини з контрагентами. У 2022 р. відбулося найбільше зростання грошових коштів, як найбільш ліквідних активів, на 7740,6 тис.грн., або у 122,86 разів, що становило 7803,6 тис.грн.

Аналіз пасивів ПП «БТУ-ЦЕНТР» засвідчив, що у 2022 р. власний капітал характеризувався значною часткою, а саме 45,48 % структури загальних зобов'язань, а поточні зобов'язання і забезпечення були на рівні 54,31 % структури. Вартість зареєстрованого капіталу ПП «БТУ-ЦЕНТР» становила незмінні 40000 тис.грн. протягом аналізованого періоду. ПП «БТУ-ЦЕНТР» відзначалося достатнім обсягом нерозподіленого прибутку, а саме 5198,2 тис.грн. у 2022 р., що на 4131,0 тис.грн., або на 44,28 % менше, ніж у 2020 р.

Результати роботи підприємства ПП «БТУ-ЦЕНТР» оцінюються системою економічних показників, таких як обсяг валової та товарної продукції, кількість реалізованої продукції, прибуток. Найбільш узагальнюючим показником є фінансовий результат діяльності суб'єкта господарювання – прибуток. Прибуток є сумою перевищення доходів підприємства над пов'язаними з ними витрати [22, с.312].

Прибуток є підсумком діяльності підприємства ПП «БТУ-ЦЕНТР», який залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, величини собівартості, якості та кількості продукції, що випускається, продуктивності праці, ступеня використання виробничих фондів. Величина прибутку складається під впливом багатьох факторів і відображає практично всі сторони діяльності господарюючого суб'єкта.

Основна діяльність ПП «БТУ-ЦЕНТР» складається з операційної, інвестиційної, фінансової та іншої діяльності. Операційна діяльність - основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю.

Високий рівень прибутку – є результатом компетентного управління, а

також злагодженої взаємодії всіх підрозділів підприємства. Високий рівень прибутку неможливий без комплексного аналізу факторів виробничого потенціалу, виявлення результатів зростання виробництва та реалізації продукції. У нинішніх реаліях особливо важливо оперативно управляти активами підприємства, щоб одержати, як мінімум, запланований прибуток.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ПП «БТУ-ЦЕНТР» проаналізовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ПП «БТУ-ЦЕНТР», тис.грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	68940,8	80197,7	57715,4	-11225,4	-16,28
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	51523,7	68552,1	56754,8	5231,1	10,15
Валовий прибуток	17417,1	11645,6	960,6	-16456,5	-94,48
Інші операційні доходи	6783,1	7340,1	10391,0	3607,9	53,19
Інші операційні витрати	22205,4	20254,2	11195,0	-11010,4	-49,58
Фінансовий результат від операційної діяльності	1994,8	-1268,5	-1268,5	-3263,3	-163,59
Фінансовий результат до оподаткування	1044,5	78,7	2122,0	1077,5	103,16
Чистий фінансовий результат	1846,6	-1297,0	72,0	-1774,6	-96,10

За результатами проведеної діагностики встановлено, що у 2022 р. спостерігалось загальне зменшення обсягів господарської діяльності, і отже, суми чистого доходу від реалізації продукції на 11225,4 тис.грн., або на 16,28 %, що становило 57715,4 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції, навпаки, підвищилась на 5231,1 тис.грн, або на 10,15 %, що у 2022 р. становило 56754,8 тис.грн. Підприємство ПП «БТУ-ЦЕНТР» характеризувалось низьким рівнем валової прибутковості в обсязі 960,6 тис.грн., що на 16456,5 тис.грн., або на 94,48 % менше, ніж у 2020 р. Також, ПП «БТУ-ЦЕНТР» відрізнялося низьким значенням чистого фінансового

результату у 2022 р., в обсязі 72,0 тис.грн., що на 1774,6 тис.грн., або на 96,10 % менше, ніж у 2020 р.

Аналіз фінансового стану ПП «БТУ-ЦЕНТР» відображає за якими конкретними напрямками необхідно працювати. Відповідно до цього, результати аналізу показують, які найважливіші способи поліпшення фінансового стану підприємства в конкретний період діяльності [23, с.56].

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ПП «БТУ-ЦЕНТР» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства
ПП «БТУ-ЦЕНТР»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,50	0,57	0,64	0,14	27,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,14	0,14	8094,35
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-17711,1	-18558,4	-19394,2	-1683,1	9,50
Коефіцієнт автономії	0,58	0,52	0,45	-0,12	-21,40
Коефіцієнт фінансової залежності	1,73	1,92	2,20	0,47	27,22
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,37	1,08	0,83	-0,54	-39,25
Коефіцієнт оборотності активів	0,85	0,91	0,61	-0,24	-28,03
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,42	1,67	1,25	-0,17	-11,68
Рентабельність господарської діяльності, %	2,50	-1,46	0,11	-2,40	x
Рентабельність власного капіталу, %	3,12	-2,70	0,16	-2,96	x
Рентабельність продукції, %	33,80	16,99	-0,82	-34,62	x

Таким чином, можна стверджувати, що ПП «БТУ-ЦЕНТР» відзначалося досить стабільним фінансовим станом в 2022 р. Показники ліквідності характеризували задовільний стан ліквідності майна підприємства. Водночас, чистий оборотний капітал відзначався негативним значенням протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт автономії мав значення, нижче за критичне. ПП «БТУ-ЦЕНТР» у 2022 р. здійснювало господарську діяльність з низькою ефективністю.

2.3. Оцінка системи управління закупівельною логістикою на підприємстві

Закупівельна логістика - це частина ланцюжка поставок, зосереджена на закупівлі сировини, запасних частин, допоміжних матеріалів, операційних матеріалів та інших предметів, необхідних для роботи виробничого процесу. Однак закупівельна логістика стосується не лише закупівлі матеріалів, а і зберіганням, упорядкуванням і транспортуванням цих матеріалів на склад і зі складу. Команда логістики закупівель також відповідає за політику пошуку та вибору продуктів, умови, комунікацію та стратегії закупівель, щоб допомогти зберегти вартість придбання якомога нижчою [12, с.16].

На ПП «БТУ-ЦЕНТР» процесу проведення закупок передують процес вибору постачальника, який складається із 5 стадій:

1. Пошук потенційних постачальників.
2. Аналіз потенційних постачальників.
3. Вибір постачальника.
4. Оцінка постачальників.
5. Робота з постачальниками.

Пошуком постачальника та, загалом, взаємодією із ним займається відділ матеріально-технічного постачання. Методи, які застосовуються, для пошуку постачальників ПП «БТУ-ЦЕНТР» включають [22, с.336]:

- вивчення рекламних матеріалів: фірмових каталогів, оголошень у засобах масової інформації;
- відвідування виставок і ярмарок;
- листування і особисті контакти з можливими постачальниками.

У результаті перерахованих заходів формується список потенційних постачальників, який постійно оновлюється і доповнюється.

Складений перелік потенційних постачальників аналізується на підставі спеціальних критеріїв, які дозволяють здійснити відбір прийнятних постачальників. Кількість таких критеріїв може складати кілька десятків,

головними з яких найчастіше є ціна та якість продукції, а також надійність поставок, під якою розуміють дотримання постачальником зобов'язань за строками поставки, асортименту, комплектності, якості і кількості продукції, що поставляється. В результаті аналізу потенційних постачальників формується перелік конкретних постачальників [10, с.49].

Після цього, проводиться процедура відбору постачальників ПП «БТУ-ЦЕНТР» за [27, с.55]:

1. Технічними критеріями:

- виробнича потужність постачальника;
- прогресивні технології;
- комплектність продукції, що поставляється;
- відповідність існуючим стандартам;
- розвинена інфраструктура;
- наявність дефектів продукції;
- післягарантійне обслуговування;
- асортимент продукції;
- сталість упаковки продукції.

2. Організаційно-економічними критеріями:

- доступність продукції;
- умови доставки продукції;
- строки поставки продукції;
- умови оплати продукції;
- віддаленість постачальника;
- фінансове становище;
- організаційна структура;
- організація логістики;
- стабільність стилю поставки.

На першому етапі виробництва біопрепаратів ПП «БТУ-ЦЕНТР» - приготуванні поживного середовища для бактерій та мікроорганізмів – потрібно декілька компонентів: цукор, крохмаль та соєве

борошно. Саме їх закупівлю буде розглянуто в подальшому. У табл. 2.7 представлено постачальниками цих категорій сировини.

Таблиця 2.7

Постачальники сировини ПП «БТУ-ЦЕНТР»

№ з/п	Постачальник	Сировина	Обсяг виробництва, тис. т	Оптова ціна, грн/т	Умови оплати	Термін постачання
1	ПК «Зоря Поділля»	Цукор	291,77	24670	100% передплати	Протягом 5 днів з передплати
2	ПАТ «Саливонківський цукр. завод»	Цукор	67,75	25500	50% передплати, остаточний розрахунок протягом 15 днів.	Протягом 14 днів з передплати
3	ПМП «Вітал»	Крохмаль	5,6	23700	100% передплати	Протягом 7 днів з моменту передплати
4	ТОВ «Агропродсервіс»	Соеве борошно	2,6	48961	50% передплати, остаточний розрахунок протягом 30 днів.	Протягом 7 днів з моменту передплати
5	АПХ «АСТАРТАКІЇВ»	Соеве борошно	3,6	48157	100% передплати	Протягом 14 днів з моменту передплати

Як можна побачити із табл. 2.7, кількість постачальників є невеликою. Так, постачальниками цукру є ПК «Зоря Поділля» та ПАТ «Саливонківський цукровий завод», крохмаль постачає лише ПМП «Вітал», а постачальники соєвого борошна – це ТОВ «Агропродсервіс» та АПХ «АСТАРТА-КІЇВ».

Обсяги річних закупівель у натуральному вираженні представлено у табл. 2.8.

Як можна побачити, обсяги закупівель цукру у ПК «Зоря Поділля» зросли на 9,49%, тоді як у ПАТ «Саливонківський цукровий завод» знизилися. Така ж ситуація відбулася з певними постачальниками соєвого борошна.

Таблиця 2.8

Обсяги закупівель сировини ПП «БТУ-ЦЕНТР» у 2021-2022 роках

№ з/п	Постачальник	Сировина	Обсяг закупівлі, т		Абсолютний приріст, т	Темп приросту, %
			2021 рік	2022 рік		
1	ПК «Зоря Поділля»	Цукор	137	150	13	9,49
2	ПАТ «Саливонківський цукровий завод»	Цукор	103	74	-29	-28,16
3	ПМП «Вітал»	Крохмаль	270	252	-18	-6,67
4	ТОВ «Агропродсервіс»	Соеве борошно	57	70	13	22,81
5	АПХ «АСТАРТА-КИЇВ»	Соеве борошно	33	14	-19	-57,58

ТОВ «Агропродсервіс» поставило на майже 23% більше сировини, тоді як у АПХ «АСТАРТА-КИЇВ» закупівля знизилася. Загалом, на це вплинуло зниження обсягів реалізації продукції підприємством, але мали вплив такі фактори, як наявність дефектів сировини, а також затримки у постачаннях.

У табл. 2.9 представлено витрати на закупівлю сировини ПП «БТУ-ЦЕНТР».

Таблиця 2.9

Вартість закупівель сировини ПП «БТУ-ЦЕНТР» у 2021-2022 роках

№ з/п	Постачальник	Сировина	Обсяг закупівлі, т		Абсолютний приріст, т	Темп приросту, %
			2021 рік	2022 рік		
1	ПК «Зоря Поділля»	Цукор	2507,10	3700,50	1193,40	47,60
2	ПАТ «Саливонківський цукровий завод»	Цукор	1972,45	1887,00	-85,45	-4,33
3	ПМП «Вітал»	Крохмаль	5643,00	5972,40	329,40	5,84
4	ТОВ «Агропродсервіс»	Соеве борошно	2070,18	3427,27	1357,09	65,55
5	АПХ «АСТАРТА-КИЇВ»	Соеве борошно	1193,45	674,20	-519,25	-43,51

У 2022 році, не зважаючи на зниження обсягів реалізації продукції, витрати на закупівлю цукру, крохмалю та соєвого борошна не зменшилися. Так через підвищення цін на сировину частка в ПАТ «Саливонківський цукровий завод» та АПХ «АСТАРТА-КИЇВ» у загальних закупівлях зменшилася, але це відбулося лише за рахунок нарощення постачань ПК

«Зоря Поділля» на 47,60% та ТОВ «Агропродсервіс» на 65,55% відповідно.

Для оцінки постачальників використовується бальний метод: визначаються найбільш значущі критерії постачальників, система балів і максимальна оцінка, а також значущість критеріїв у частках одиниці. Оцінювання буде проводитися за бальною шкалою, представленою у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Критерії оцінювання постачальників ПП «БТУ-ЦЕНТР»

Критерій	Бали
Ціна продукції	5 - Ціна продукції постачальника є мінімальною 1 - Ціна продукції постачальника не є мінімальною
Якість продукції	5 - Немає продукції, якість якої не відповідає договірним умовам 4 - Менше 5% продукції, якість якої не відповідає договірним умовам 3 - Від 5% до 10% продукції, якість якої не відповідає договірним умовам 2 - Від 10% до 20% продукції, якість якої не відповідає договірним умовам 1 - Більше 20% продукції, якість якої не відповідає договірним умовам
Надійність поставок	5 - Немає продукції, що поставлена з порушенням договірних умов 4 - Менше 5% продукції поставлено з порушенням договірних умов 3 - Від 5% до 10% продукції поставлено з порушенням договірних умов 2 - Від 10% до 20% продукції поставлено з порушенням договірних умов 1 - Більше 20% продукції поставлено з порушенням договірних умов
Віддаленість постачальника	5 - Постачальник розміщується близько до підприємства, у межах 1 години їзди 4 - Постачальник розміщується у межах 2-3 години їзди до підприємства 3 - Постачальник розміщується у межах 3-4 години їзди до підприємства 2 - Постачальник розміщується у межах 4-5 години їзди до підприємства 1 - Постачальник розміщується у межах більше 5 годин їзди до підприємства
Фінансове становище постачальника	5 - Фінансове становище повністю задовольняє вимоги підприємства 4 - Фінансове становище задовольняє вимоги підприємства 3 - Фінансове становище частково задовольняє вимоги підприємства 2 - Фінансове становище не задовольняє вимоги підприємства 1 - Фінансове становище повністю не задовольняє вимоги підприємства
Умови оплати продукції	5 - Постачальник не вимагає передоплати 3 - Постачальник вимагає передоплату у розмірі 50% 1 - Постачальник вимагає передоплату у розмірі 100%

Продовження таблиці 2.10

Доступність продукції	5 - Наявність продукції на складах повністю задовольняє вимоги підприємства 4 - Наявність продукції на складах задовольняє вимоги підприємства 3 - Наявність продукції на складах частково задовольняє вимоги підприємства 2 - Наявність продукції на складах не задовольняє вимоги підприємства 1 - Наявність продукції на складах повністю не задовольняє вимоги підприємства
Асортимент продукції	5 - Ширина асортименту продукції повністю задовольняє підприємство 4 - Ширина асортименту продукції задовольняє підприємство 3 - Ширина асортименту продукції є достатньою 2 - Ширина асортименту продукції не задовольняє підприємство 1 - Ширина асортименту продукції повністю не задовольняє підприємство
Відсутність дефектів продукції	5 - Немає поставок продукції з виявленими дефектами 4 - Менше 5% поставок продукції з виявленими дефектами 3 - Від 5% до 10% поставок продукції з виявленими дефектами 2 - Від 10% до 20% поставок продукції з виявленими дефектами 1 - Більше 20% поставок продукції з виявленими дефектами
Відповідність існуючим стандартам	5 - Продукція відповідає стандартам 1 - Продукція не відповідає стандартам

Експертами для оцінювання виступали 5 працівників відділу збуту та матеріально-технічного постачання ПП «БТУ-ЦЕНТР». Результати оцінювання постачальників цукру представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка постачальників цукру ПП «БТУ-ЦЕНТР»

№ з/п	Критерій	Значимість критерію	Оцінка постачальника за даним критерієм		Добуток значимості критерію на оцінку	
			№ 1	№ 2	№ 1	№ 2
1	Ціна продукції	0,25	5	1	1,25	0,25
2	Якість продукції	0,15	4	3	0,6	0,45
3	Надійність поставок	0,1	3	2	0,3	0,2
4	Віддаленість постачальника	0,1	5	4	0,5	0,4
5	Фінансове становище постачальника	0,05	3	4	0,15	0,2
6	Умови оплати продукції	0,05	1	3	0,05	0,15
7	Доступність продукції	0,1	5	5	0,5	0,5
8	Асортимент продукції	0,05	5	5	0,25	0,25
9	Відсутність дефектів продукції	0,1	4	4	0,4	0,4

Продовження таблиці 2.11

10	Відповідність існуючим стандартам	0,05	5	5	0,25	0,25
	Всього	1			4,25	3,05

У табл. 2.11 постачальником №1 є ПК «Зоря Поділля», який отримав результат у 4,25 балів із врахуванням значимості критеріїв. Він отримав максимальні оцінки за критеріями ціна продукції, віддаленість постачальника, доступність та асортимент продукції. Постачальник №2, ПАТ «Саливонківський цукровий завод», був отримав 3,05 бали, із максимальними балами за доступність та асортимент продукції, а також відповідність стандартам.

Результати оцінювання постачальника крохмалю представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка постачальника крохмалю ПП «БТУ-ЦЕНТР»

№ з/п	Критерій	Значимість критерію	Оцінка постачальника за даним критерієм	Добуток значимості критерію на оцінку
1	Ціна продукції	0,25	5	1,25
2	Якість продукції	0,15	5	0,75
3	Надійність поставок	0,1	4	0,4
4	Віддаленість постачальника	0,1	1	0,1
5	Фінансове становище постачальника	0,05	2	0,1
6	Умови оплати продукції	0,05	1	0,05
7	Доступність продукції	0,1	4	0,4
8	Асортимент продукції	0,05	5	0,25
9	Відсутність дефектів продукції	0,1	3	0,3
10	Відповідність існуючим стандартам	0,05	5	0,25
	Всього	1		3,85

Результатом ПМП «Вітал» були 3,85 бали. У категоріях якість продукції та асортимент, якість продукції та відповідність існуючим стандартам він отримав максимальну оцінку, але віддаленість від підприємства була високою, що відобразилося в низькій оцінці цього показника.

Результати оцінювання постачальників соєвого борошна представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка постачальників соєвого борошна ПП «БТУ-ЦЕНТР»

№ з/п	Критерій	Значимість критерію	Оцінка постачальника за даним критерієм		Добуток значимості критерію на оцінку	
			№ 1	№ 2	№ 1	№ 2
1	Ціна продукції	0,25	1	5	0,25	1,25
2	Якість продукції	0,15	5	4	0,75	0,6
3	Надійність поставок	0,1	2	5	0,2	0,5
4	Віддаленість постачальника	0,1	2	3	0,2	0,3
5	Фінансове становище постачальника	0,05	3	4	0,15	0,2
6	Умови оплати продукції	0,05	3	1	0,15	0,05
7	Доступність продукції	0,1	2	3	0,2	0,3
8	Асортимент продукції	0,05	4	5	0,2	0,25
9	Відсутність дефектів продукції	0,1	3	3	0,3	0,3
10	Відповідність існуючим стандартам	0,05	5	5	0,25	0,25
	Всього	1			2,65	4

Постачальником соєвого борошна №1 був ТОВ «Агропродсервіс», його підсумкова оцінка становила 2,65 бали. У категоріях якість продукції та відповідність існуючим стандартам (ISO та інші стандарти) ним було одержано максимальні бали. АПХ «АСТАРТА-КИЇВ» - постачальник №2 – за підсумками оцінювання одержав 4 бали, показавши високу надійність поставок, а також відповідний асортимент продукції та відповідність стандартам.

За результатами проведеного оцінювання можна побачити, що усі постачальники мають доволі середні результати: від 2,65 до 4,25. Такі низькі бали від експертів відділу збуту на матеріально-технічного постачання ПП «БТУ-ЦЕНТР» свідчать про неефективність постачальників вимогам. Отже, існує необхідність знайти нових постачальників для підвищення ефективності роботи підприємства у сфері закупівель.

Для проведення оцінювання ефективності закупівельної логістики

підприємства використаємо систему показників, що були представлені у першому розділі. Результати розрахунків, а також їх методика представлена у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінювання ефективності закупівельної логістики підприємства

ПП «БТУ-ЦЕНТР» у 2022 р.

№ з/п	Показник	Методика розрахунку	Значення
Оцінка ефективності договірної політики			
1	Частка випадків порушення договірних зобов'язань у загальній кількості укладених угод (Чп), %	6/20 x 100	30
2	Частка невиконаних угод у загальній кількості укладених угод (Чн), %	2/20 x 100	10
Оцінка ефективності доставки закуплених ресурсів			
3	Комплексний показник виконання зобов'язань по поставках матеріально-технічних ресурсів (Ккомпл)	$(1 - 0,3) \times 0,82 \times 0,9$	0,52
4	Коефіцієнт невиконання зобов'язань по поставках у встановлені строки (Кнп)	4643,13/15661,37	0,3
5	Коефіцієнт виконання зобов'язань по асортименту (Ка)	$(15661,37 - 2885,43) / 15661,37$	0,82
6	Коефіцієнт виконання зобов'язань по якості (Кя)	$(15661,37 - 1541,86) / 15661,37$	0,9
Оцінка ефективності підсистеми закупівельної логістики в логістичній системі			
7	Питома вага витрат підсистеми закупівель у собівартості вироблених товарів (ЧВЗ/С)	1353,14 / 21189,8	0,06
8	Коефіцієнт окупності витрат підсистеми закупівель (КОВЗ)	1123,10 / 1353,14	0,83

Як можна побачити з табл. 2.14, на підприємстві відсоток, який показує випадків порушення договірних зобов'язань у загальній кількості укладених угод, становить 30%, тоді як відсоток невиконання угод становить 10%. Виконання зобов'язань по ресурсів дорівнює 0,52, на нього впливають постійна поставка постачальниками замовлених ресурсів у встановлені строки. На кожен гривню собівартості готової продукції приходить 0,06 грн витрат закупівель. Тоді як на кожен гривень витрат у закупівельній підсистемі підприємство отримує 0,83 грн чистого прибутку.

Забезпечення сировиною, ресурсами тощо, як один із видів економічної діяльності у сфері сировинного циклу, відіграє ключову роль у підвищенні

ефективності виробництва.

Найчастіше під час процесу закупівель виникають наступні проблеми:

1. Вихід ситуації з-під контролю: в дорозі зламалась машина з товаром або постачальник, отримавши передоплату зникає «із зони досяжності».
2. Пастка низьких цін: потрібний товар за нереально низькими цінами.
3. Відсутність інформації: відсутність можливості регулярно вивчати ринок і збирати інформацію.
4. Помилки планування.
5. Несвоєчасність розрахунків з постачальниками.
6. Фактор сезонності: закупівлі товарів із чітко вираженими сезонними коливаннями цін.
7. Необхідність роботи з паперовими документами

Однією з головних проблем управління не лише закупівлями матеріальних ресурсів, а й усім логістичним комплексом є вибір постачальників, що впливає на конкурентоспроможність продукції та ефективність ланцюга створення вартості. Робота з надійним партнером впливає практично на кожен процес, від доставки товару на склад клієнта до визначення ціни на кінцевий продукт.

На підприємстві ПП «БТУ-ЦЕНТР» процес закупівлі не автоматизований, співробітники виконують все вручну. Процес проведення закупівель представлено на рис. 2.3.

Керівник та/або менеджер відділу матеріально-технічного постачання проводить замовлення наступним чином. Заявка на закупку або службова записка на закупку узгоджується головним технологом. Замовлення постачальнику надсилається на електронну пошту для отримання рахунку. Підписаний директором рахунок, віддається в бухгалтерію на оплату, розрахунок за кожну поставлену партію товару здійснюється згідно договору. Після підтвердження постачальником наявності товару, менеджер відділу матеріально-технічного постачання визначає термін та спосіб доставки товару на підприємство [20, с.88].



Рис. 2.3. Схема процесу проведення закупівлі на ПП «БТУ-ЦЕНТР»

На ПП «БТУ-ЦЕНТР» управління закупівельною логістикою основним чином фокусується на взаємовідносинах з постачальниками. Так важливо не лише вибрати постачальників, як було зазначено вище, але і проведення аналізу якості продукції, в процесі роботи з постачальником. Так підприємство проводить аудит систем менеджменту та якості постачальників декілька разів на рік.

Можна побачити, що після внесення постачальника до реєстру постачальників, проведення незалежним аудитором аудиту, ПП «БТУ-ЦЕНТР» отримує звіт про проведений аудит і на основі нього визначає, чи варто припинити відносини з постачальником, чи варто затвердити його. На підприємстві лише частково впроваджений електронний документообіг: так замовлення постачальнику надсилається на електронну пошту, але рахунок для оплати передається у бухгалтерію у паперовому виді. Так само відбувається під час контролю поставок замовленої продукції. Менеджер відділу матеріально-технічного постачання слідкує і несе відповідальність за всю супровідну документацію: накладні, рахунки, ТТН, акти виконаних робіт, документація, що засвідчує якість товару та його відповідність певним

стандартам і т.д. – яка оформляється у паперовому вигляді. Тому навіть попри використання на підприємстві для контролю за відповідністю поставок замовленої продукції бухгалтерського обліку 1С, зараз BAS, рівень діджиталізації бізнес-процесів є середнім.

Таким чином, невелика кількість співробітників загалом на підприємстві, включаючи відділ матеріально-технічного постачання накладає обмеження на оброблення інформації щодо управління закупівельною діяльністю. Тому не зважаючи на розроблену процедуру вибору постачальника на підприємстві, найбільшою проблемою є щорічне зростання витрат на закупівлі, внаслідок обмеженої кількості постачальників.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки системи управління закупівельною логістикою на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ПП «БТУ-ЦЕНТР» - український виробник мікробних і ферментних препаратів для сільського господарства, що розпочав свою діяльність ще у 1999 році. Більше 20 років ПП «БТУ-ЦЕНТР» працює на вітчизняному та закордонних ринках. ПП «БТУ-ЦЕНТР» пропонує комплексний підхід до технологічного супроводу органічних виробників – як тих, хто перебуває на старті перехідного періоду, так і для тих, хто вже вирощує за органічною технологією та прагне підвищити врожайність.

2. Встановлено, що основним видом діяльності компанії є виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції. Так на базі підприємства діють власне високотехнологічне виробництво та сучасні атестовані лабораторії, у яких щороку проводяться наукові, лабораторні та практичні дослідження для підвищення якості продукції. Виробничі потужності розташовані у місті Ладизин Вінницької області і дозволяють випускати понад 10 тис. тон продукції щорічно.

3. Аналіз показав, що загальні обсяги чистого доходу від реалізації продукції ПП «БТУ-ЦЕНТР» у 2022 р. становили 57715,4 тис.грн, що на 11225,4 тис.грн., або на 16,28 % менше, ніж у 2020 р. Отже, у 2022 р. внаслідок військової агресії росії проти України значно уповільнились тенденції щодо розвитку господарської діяльності підприємства. Валовий прибуток підприємства у 2022 р. скоротився на 16456,5 тис.грн., або на 94,48 %, що становило лише 960,6 тис.грн. Також, слід констатувати, що у 2021 р. підприємство отримало чистий збиток в сумі 1297,0 тис.грн. У 2022 р. чиста прибутковість була на надзвичайно низькому рівні в обсязі 72,0 тис.грн., що на 1442,2 тис.грн., або на 95,25 % менше, ніж у 2020 р.

4. Узагальнено, що закупівельна логістика ПП «БТУ-ЦЕНТР» - це

частина ланцюжка поставок, зосереджена на закупівлі сировини, запасних частин, допоміжних матеріалів, операційних матеріалів та інших предметів, необхідних для роботи виробничого процесу. Однак закупівельна логістика стосується не лише закупівлі матеріалів, а і зберіганням, упорядкуванням і транспортуванням цих матеріалів на склад і зі складу. Команда логістики закупівель також відповідає за політику пошуку та вибору продуктів, умови, комунікацію та стратегії закупівель, щоб допомогти зберегти вартість придбання якомога нижчою.

5. За результатами проведеного оцінювання встановлено, що усі постачальники мають доволі середні результати: від 2,65 до 4,25. Такі низькі бали від експертів відділу збуту на матеріально-технічного постачання ПП «БТУ-ЦЕНТР» свідчать про неефективність постачальників вимогам. Отже, існує необхідність знайти нових постачальників для підвищення ефективності роботи підприємства у сфері закупівель.

6. Аналіз показав, що на підприємстві відсоток, який показує випадків порушення договірних зобов'язань у загальній кількості укладених угод, становить 30%, тоді як відсоток невиконання угод становить 10%. Виконання зобов'язань по ресурсів дорівнює 0,52, на нього впливають постійна поставка постачальниками замовлених ресурсів у встановлені строки. На кожен гривню собівартості готової продукції приходить 0,06 грн витрат закупівель. Тоді як на кожен гривень витрат у закупівельній підсистемі підприємство отримує 0,83 грн чистого прибутку.

7. Доведено, що однією з головних проблем управління не лише закупівлями матеріальних ресурсів, а й усім логістичним комплексом є вибір постачальників, що впливає на конкурентоспроможність продукції та ефективність ланцюга створення вартості. Робота з надійним партнером впливає практично на кожен процес, від доставки товару на склад клієнта до визначення ціни на кінцевий продукт.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ЛОГІСТИКОЮ ПП «БТУ-ЦЕНТР»

3.1. Формування моделі удосконалення управління закупівельною логістикою підприємства

Ефективне налагодження управлінням логістикою закупівель є однією з головних умов успішної роботи компанії. Розвиток ринкових відносин висуває нові умови для організацій цього процесу. Інфляція, прострочення платежів та інші кризові явища змушують бізнес змінювати закупівельну політику, шукати нових надійніших постачальників, шукати дешевшу, але водночас якісну сировину та матеріали, досліджувати питання постачальників. ефективність використання. Тому для бізнесу важливо організувати розумну закупівельну діяльність усіма доступними способами, включаючи придбання матеріалів і сировини, їх доставку, зберігання та впровадження у виробництво [20, с.89].

Аналіз ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням постачання показав низькі показники діяльності підприємства, що не сприяє роботі та розвитку ПП «БТУ-ЦЕНТР» у мікробіологічній галузі промисловості. Тому для успішної діяльності на ринку підприємство має постійно розвиватися та досягати поставлених цілей. При реалізації основної мети ПП «БТУ-ЦЕНТР» (вдосконалення управління логістикою закупівель) необхідно досягти наступних цілей: зниження рівня витрат на закупівлю сировини, оптимізація роботи працівників відділу матеріально-технічного постачання, а також зростання застосування електронного документообігу на підприємстві. Досягнення цих цілей дозволить компанії знайти нові рівні зростання, скористатися можливостями та зберегти конкурентні позиції. Іншими словами, при покращенні управління закупівельною логістикою варто мати на увазі досягнення саме зазначених цілей [19, с.298].

Так для впровадження рекомендацій з вирішення проблем було розроблено модель управління логістикою закупівель, яку можна застосовувати на ПП «БТУЦЕНТР», а також на інших підприємствах мікробіологічної галузі промисловості України. Її представлено на рис. 3.1.

Представлена на рис. 3.1 модель, допоможе виокремити аспекти, які впливають на вдосконалення логістики закупівель на ПП «БТУ-ЦЕНТР», і вказати важливі кроки на шляху до досягнення мети – самого ж вдосконалення управління закупівельною логістикою.

Об'єктом логістики закупівель є процес управління закупівельною логістикою.

Метою закупівельної логістики є процес управління логістикою постачання, який базується на основних функціях менеджменту – планування, організація, мотивація, координація та контроль.

Основними суб'єктами закупівельної логістики було визначено підприємство-споживача, підприємство-постачальника, а також державу, яка має значний вплив, хоча і не бере прямої участі в процесі постачання.

Основними принципами, на основі яких здійснюється закупівельна логістика та управління нею є централізація, економічність, оперативність, ритмічність та планомірність [44, с.130].

Першим кроком в покращенні управління закупівельною логістикою на підприємстві є проведення аналізу та оцінки поточної ефективності, після цього варто визначити проблеми, які можуть впливати на ефективність логістики закупівель.

Оцінка ефективності логістики постачання та її управління ускладняється через ряд причин. Першою є відсутність на підприємстві затверджених стандартів, інструкцій та регламентів щодо здійснення закупівель, другою – неприсутність в закупівельній логістиці управлінського обліку – збору фінансової та виробничої інформації, що супроводжується подальшим її аналізом для подальшого використання керівництвом компанії при прийнятті стратегічних рішень.



Рис. 3.1. Модель з удосконалення управління закупівельною логістикою на ПП «БТУ-ЦЕНТР» (розроблено автором)

Наступною проблемою є відсутність інформаційного забезпечення функції постачання підприємства на необхідному рівні. Також існують труднощі у визначенні внеску закупівельної логістичної діяльності в досягнення корпоративних цілей.

Останньою проблемою є відсутність єдиного підходу до визначення та формування системи критеріїв оцінки ефективності логістики закупівель та її управління. Тому важливо, щоб на підприємстві було визначено, які показники будуть розраховуватися для оцінки діяльності закупівельної логістики.

Так для на ПП «БТУ-ЦЕНТР» можна використовувати запропоновану систему показників, яка містить три групи показників, що оцінюють договірну політику підприємства, доставку закуплених ресурсів та підсистему закупівельної логістики в логістичній системі. Ця система показників дозволить більш комплексно оцінити ефективність всієї підсистеми закупівельної логістики та виконання окремих логістичних функцій постачання на підприємстві.

Наступним кроком варто запропонувати проєкт, що буде забезпечувати вирішення визначених проблем. Так було визначено, що основними проблемами ПП «БТУ-ЦЕНТР» є щорічне зростання витрат на закупівлі, внаслідок обмеженої кількості постачальників, низький рівень діджиталізації бізнес-процесів та низький рівень впровадження електронного документообігу. Тому запропонувати можна проєкти, що забезпечуватимуть вирішення цих проблем. Основною проблемою є перша, тому зосередити увагу підприємству варто саме на розширенні кола постачальників, але при впровадженні рішень паралельно можна забезпечити підвищення рівня електронного документообігу, що і вплине позитивно на діджиталізацію процесів хоча б на оперативному рівні [57, с.34].

Після цього можна оцінити розмір економічного ефекту від впровадження проєкту удосконалення управлінням логістики закупівель та визначити, чи гарантує він досягнення мети – удосконалення управління

закупівельною логістикою. Так варто спрогнозувати показники діяльності закупівельної логістики та її управління та оцінити їх ефективність. Для цього варто використовувати таку ж систему показників, що і при попередньому аналізі. Для аналізу ефективності проєкту можна розрахувати показники чистого дисконтованого доходу, індексу прибутковості, дисконтованого коефіцієнту рентабельності інвестицій, дисконтованого термін окупності інвестицій та інші. При позитивній відповіді на питання з досягнення мети, на підприємстві варто впроваджувати запропонований проєкт, а якщо ж ні – переглянути його, внести корективи, або ж, взагалі, розробити альтернативні заходи з покращення управління логістики закупівель [57, с.35].

Таким чином, застосування розробленої моделі передбачає досягнення поставленої мети щодо вдосконалення управління закупівельною логістикою, що забезпечить втілення в життя концепції Кайдзен – постійного покращення в процесі діяльності підприємства. Вона буде сприяти «виживанню» підприємства, постійному розвитку та високій конкурентоспроможності.

3.2 Розроблення заходів удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства

У дослідницько-аналітичному розділі були описані проблеми закупівельної діяльності, найголовнішою з яких є зростання витрат на закупівлі, через низьку конкуренцію між постачальниками сировини або її відсутність на підприємстві. Через те, що пошук постачальників виконується кількома працівниками, кількість постачальників, як пройшли відбір, аудит та були внесені до реєстру доволі обмежена.

Для зменшення закупівельної ціни на сировину потрібно розширити коло постачальників. Одним із варіантів є наймання більшої кількості працівників у відділ матеріально-технічного постачання, але він не є оптимальним. Другим способом є зміна філософії закупівельної діяльності із

теперішнього пошуку постачальника самостійно на протилежну – постачальник буде виходити на підприємство сам. Для цього можна створити електронну платформу, яку розробить найманий спеціаліст спеціально для ПП «БТУ-ЦЕНТР». Вона повністю відповідатиме нашим вимогам, але впровадження та функціонування коштуватиме дорого. Тому найоптимальнішим варіантом є приєднання до вже існуючої платформи електронних закупівель, на якій вже зареєстровано багато постачальників.

Потребує обов'язкової формалізації процедура закупівлі на електронних торгових майданчиках (ЕТП). Електронний торговий майданчик – це програмний продукт та/або сервіс у мережі Інтернет, що дозволяє проводити торги в електронній формі без необхідності подання постачальниками заявок на участь у паперовому вигляді. Іншими словами, ця програма з Web-інтерфейсом, необхідна для безпосередньої організації он-лайн діяльності фахівців відділів постачання та збуту різних підприємств. Основна відмінність електронного торгового майданчику від електронного каталогу або електронної дошки об'яви полягає в тому, що ціна не фіксована, а встановлюється під час торгів. При впровадженні закупівель на електронному торговому майданчику фірма може мати справу з проблемою вибору: створювати власний електронний торговий майданчик або працювати на вже існуючій. Розпочати впровадження нової процедури краще разом із стороннім майданчиком, а потім оцінити трудовитрати і прийняти рішення, чи варто інвестувати кошти у створення власного електронного торгового майданчику. У будь-якому разі наявність досвіду роботи зі стороннім майданчиком дозволить точніше сформулювати технічне завдання на автоматизацію [79, с.55].

Головна складність впровадження закупівель на електронному торговому майданчику – це відсутність формалізованих процесів системи матеріально-технічного забезпечення, тому дуже важливо розробити положення щодо здійснення закупівель на електронному торговому майданчику. У ньому мають бути детально описані механізми взаємодії між

внутрішніми підрозділами компанії при здійсненні таких закупівель. Відсутність чи недотримання вимог такого стану часто призводить до того, що у компанії не приживаються електронні закупівлі.

У положенні необхідно визначити таке [86, с.150]:

- порядок реєстрації та запрошення контрагентів до участі у процедурах вибору постачальника у разі проведення їх на власному електронному торговому майданчику;

- перелік процедур вибору постачальника, які дозволені щодо електронного торгового майданчика;

- порядок та строки проведення процедур вибору постачальника, дозволених на електронному торговому майданчику, за різних умов;

- порядок визначення переможця за результатами процедури закупівлі на електронному торговому майданчику, а також порядок візування та укладання договору;

- перелік ситуацій, за яких результати процедури вибору постачальника на електронному торговому майданчику визнаються такими, що не відбулися;

- дії менеджерів із закупівлі на ЕТП у нестандартних ситуаціях, наприклад, відповідальність та повноваження працівників, які беруть участь у процедурах закупівлі на електронному торговому майданчику.

Переваги від використання електронного торгового майданчика полягають у забезпеченні зростання конкурентоспроможності, зниженні ймовірності особистого контакту менеджера із закупівель та постачальника, скороченні накладних, трудових та тимчасових витрат на вибір постачальника та організації досліджень ринку, а також забезпечується вільний доступ постачальників до інформації про закупівлю, внаслідок чого відбувається практично повне усунення географічних та бюрократичних бар'єрів при постачанні підприємства.

Після аналізу існуючих електронних платформ було обрано E-Tender - торговельний майданчик для державних закупівель Prozorro, комерційних

тендерів та аукціонів з продажу та оренди майна Prozorro.Продажі [63]. ПП «БТУ-ЦЕНТР» буде користуватися саме розділом комерційних тендерів для власних закупівель, а потім зможе приєднатися як постачальник державних закупівель Prozorro.

Е-Tender - це онлайн рішення, яке автоматизує комерційні закупівлі та продажі, здійснює індивідуальне налаштування бізнес-процесів. Це перевірений інструмент, що сприяє оптимізації витрат, а також контролю над управлінням закупівлями та продажами в компанії, завдяки оптимізації бізнес процесів [63].

Автоматизація тендерних процесів на платформі Е-Тендер включає всі складові закупівельної діяльності в організації, від бюджетування та формування внутрішньої потреби в закупівлі, до виконання договору з контрагентом та електронним обміном юридично значимих документів [63].

На відміну від акредитованого електронного майданчика Prozorro, торгова система Е-Tender є більш гнучкою, оскільки функціонально адаптується до індивідуальних потреб клієнтів торгівлі. На сайті пропозиції клієнти мають у своєму розпорядженні кілька типів програм, вибір різних моделей знижок і можливість індивідуальних коригувань.

Питання прозорості та контролю були вирішені шляхом створення бізнес-підрозділів і створення моделі для наслідування відділу закупівель і клієнтського офісу в цілому. Це означає, що працівники будуть залучені до процесу закупівель компанії та що індивідуальний доступ до закупівель із певними дозволами (наприклад, ролі, ініціатори закупівель, покупці, персонал служби безпеки, аудитори тощо) буде налаштовано автоматично. Крім того, за допомогою функціональності системи аукціонів компанії зможуть вимірювати ефективність своїх закупівель і продажів і створювати КРІ для відділу закупівель [26].

Для цього компанії доступний до використання інструментарій системи для визначення ключових показників ефективності як самих тендерів, так і закупівельного відділу [25].

Запровадження електронного формату закупівель серед компаній приватного сектору це не тренд, а необхідність, і тому поясненням є очевидні переваги такого рішення:

1. Можливість повноцінно працювати онлайн 24/7.
2. Відкриті редукації, які сприяють підвищенню конкуренції між постачальниками.
3. Підвищення в декілька разів економії часу на проведення, аналіз і контроль закупівель та продажів майна компанії.
4. Підвищується операційна ефективність процесу як закупівель, так і продажу.
5. Спрощується комунікація учасників закупівельного процесу в середині компанії та зовнішня взаємодія з потенційними контрагентами.
6. Аналітика, збір та аналіз даних для виміру ефективності закупівель та продажів.
7. Неможливість зловживань та махінацій в закупівлях.
8. Упорядкування тендерних процесів за рахунок структурності підрозділів та рольової моделі управління кабінетом замовника.
9. Єдина точка для фіксації всього документообігу по закупівлям [25].

Процес проведення закупівлі за допомогою системи E-Tender відображено на рис. 3.2.

На платформі E-Tender існують різні тарифи, залежно від розміру підприємства, яке працює планувати в системі, та його потреб:

- BASIC - 6 000 грн/міс - для малого та середнього бізнесу з невеликою кількістю спеціалістів;
- STANDART - 12 000 грн/міс - для середнього бізнесу зі сформованими службами закупівель;
- PROFESSIONAL - 18 000 грн/міс - для великого бізнесу, що має на меті централізацію функції закупівель та значне підвищення операційної ефективності в закупівлях.

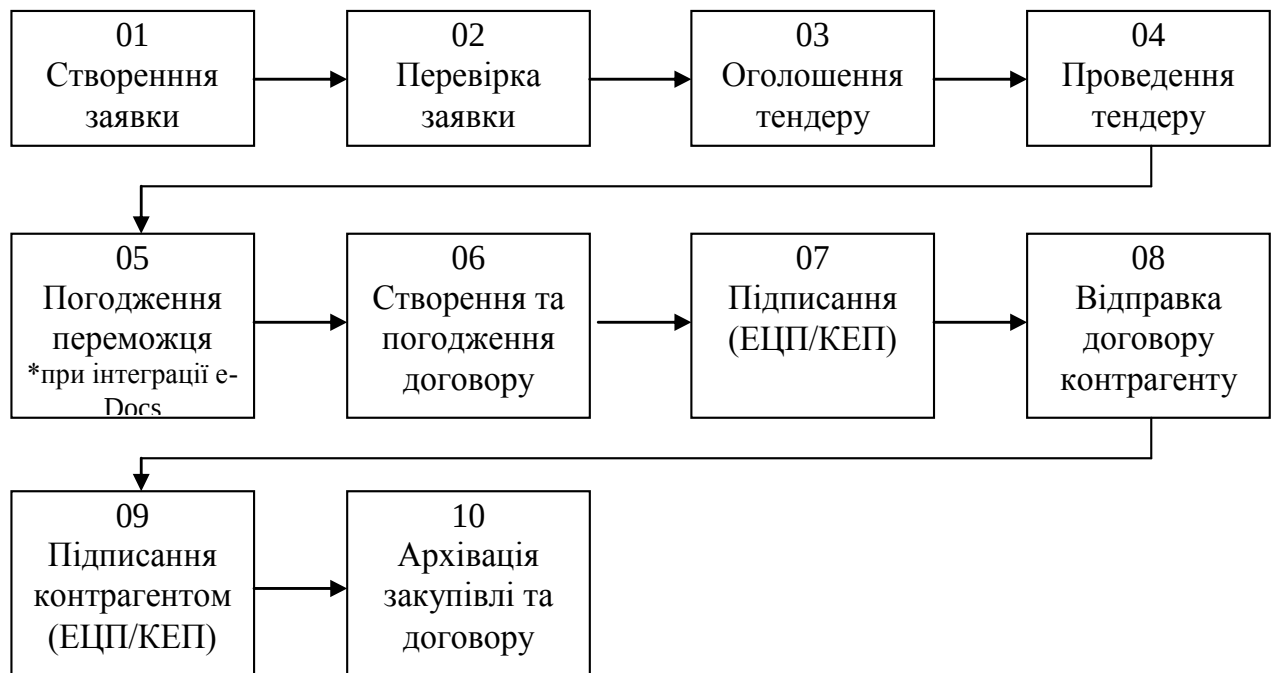


Рис. 3.2. Процес проведення закупівлі на E-Tender [25]

ПП «БТУ-ЦЕНТР» є малим підприємством, тому йому найвигідніше користуватися тарифом BASIC, обмеженням якого є п'ять користувачів однієї юридичної особи, що підходить підприємству. При цьому тарифі функціональні можливості платформи з електронних закупівель будуть наступні:

1. Індивідуальні запрошення постачальників по e-mail.
2. Тип процедури «Простий тендер», «Двоетапний тендер», «Запит цінових пропозицій».
3. Безлімітна кількість створених оголошень.
4. Персональний менеджер.
5. Автоматична трансляція постачальникам (підписка).
6. Закрита та відкрита форми проведення процедур.
7. Індивідуальні налаштування параметрів редукціону.
8. Конструктор нецінових критеріїв.
9. Редагування умов та пролонгація термінів закупівлі.
10. Закупівлі з ПДВ/без ПДВ.
11. Реєстр договорів і т.д. [25].

Гарантованим ефектом від використання системи електронних закупівель E-Tender є:

- залучення нових постачальників та управління ризиками з існуючими;
- зменшення зловживань в закупівлях до 25%;
- скорочення циклу проведення закупівлі до 2-х днів;
- 100% прозорості процесів закупівель та продажу;
- економія на закупівлях до 25%.

Концепція запропонованого проєкту з оптимізації управління закупівельною логістикою представлена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Концепція проєкту з впровадження системи електронних
закупівель E-Tender (розроблено автором)

Причини ініціалізації проєкту	Зростання витрат на закупівельну діяльність ПП «БТУ-ЦЕНТР».
Мета проєкту	Впровадження системи електронних закупівель.
Очікувані вигоди проєкту	1. Залучення нових постачальників та управління ризиками з існуючими. 2. Скорочення витрат на закупівлі.
Обмеження проєкту	Витрати на його реалізацію складають 72 тис. грн.
Ризики проєкту	Хвороба працівника, несправності в роботі комп'ютерної техніки, відсутність доступу до інтернету, недостатнє фінансування, перевищення запланованої вартості проєкту (збільшення вартості користування закупівельною платформою, порушення технології виробництва внаслідок недотримання графіку поставок сировини та поставки сировини неналежної якості, настання форс-мажорних обставин

До робочої групи проєкту на ПП «БТУ-ЦЕНТР» будуть відноситися:

1. Керівник відділу матеріально-технічного постачання.
2. Співробітники відділу матеріально-технічного постачання.
3. Бухгалтер.

Початок роботи у системі E-Tender починається із реєстрації на сайті ETender. Після цього експерти платформи:

- вивчають існуючі процеси закупівель, організаційну структуру, а також функціональні аналітичні системи для їх інтеграції з торговим

майданчиком;

- налаштовують електронний кабінет закупівельника під індивідуальні потреби компанії;
- проведуть навчання персоналу та забезпечать надійний супровід працівників організації;
- допомагають сегментувати існуючих постачальників та допомагають із залученням нових постачальників у ваші тендери [14].

Тобто, додаткових витрат на навчання персоналу не передбачається, працівники ПП «БТУ-ЦЕНТР» матимуть доступ до додаткових матеріалів, що стосуються роботи на платформі у вигляді вебінарів.

Приблизною програмою навчання на платформі E-Tender буде наступна:

1. Презентація електронної платформи E-Tender:

- електронні закупівлі у контрактній системі;
- реєстрація учасників на платформі та акредитація на електронних майданчиках;
- порядок проведення конкурсу в електронній формі: послідовність дій замовника та учасника закупівлі; правила подання остаточних пропозицій про ціну контракту, складання протоколів розгляду та оцінки перших та других частин заявок;
- порядок оцінки заявок на участь у конкурсі. Вимоги до порядку оцінки за невартісними критеріями. Приклади оцінки заявок за невартісними критеріями: найкращі закупівельні практики.

2. Практичне заняття на електронному майданчику:

- акредитація на навчальному майданчику E-Tender;
- вимоги до сповіщення та документації конкурсу в електронній формі;
- розміщення інформації про конкурс у електронній формі;
- функціонал електронного майданчика для учасника закупівлі: подання запиту про роз'яснення документації, першої та другої частин заявки, відкликання заявки, подання пропозиції (остаточної пропозиції) щодо ціни контракту;

- порядок розгляду та відхилення перших та других частин заявок. Вимоги до протоколів. Функціонал електронного майданчика для замовника: розміщення протоколів, внесення змін (виправлення помилок);

- оцінка заявок за невартісними критеріями.

3. Ділова гра «Конкурс в електронній формі»:

- доопрацювання конкурсної документації на основі наданого шаблону.

Підготовка «грамотного» порядку оцінки перших та других частин заявок та інструкції учасникам щодо підготовки заявки;

- підготовка першої частини заявки на участь у конкурсі (з урахуванням опису об'єкта закупівлі, порядку оцінки заявок та інструкції);

- подання заявки на участь у конкурсі в електронній формі. Комплектування другої частини заявки з урахуванням особливостей об'єкта закупівлі та умов документації;

- розгляд та оцінка перших частин заявок на участь у конкурсі в електронній формі. Обґрунтування причин відмови у допуску до участі у конкурсі. Розрахунок рейтингу заявок за критерієм «Якісні, функціональні та екологічні характеристики об'єкта закупівлі». Розміщення протоколу розгляду та оцінки перших частин заявок;

- подання остаточних пропозицій щодо ціни контракту на навчальному електронному майданчику;

- розгляд та оцінка інших частин заявок на участь у конкурсі в електронній формі. Розрахунок рейтингу заявок за показниками критерію «Кваліфікація учасників закупівлі...» та критерієм загалом. Розміщення протоколу розгляду та оцінки інших частин заявок;

- підбиття підсумків конкурсу в електронній формі. Оформлення та розміщення протоколу підбиття підсумків конкурсу;

- моделювання ситуацій на навчальному майданчику: надання учасниками конкурсу надлишкових відомостей у складі першої частини заявки; пропозиція ціни договору, негативного значення ціни, здійснення учасниками закупівлі узгоджених дій, недобросовісних дій з участю у

конкурсі електронної форми; моделювання інших ситуацій за бажанням слухачів;

– розміщення проекту договору. Напрямок протоколу розбіжностей. Відповідь на протокол розбіжностей. Укладання договору в електронній формі.

4. Тестування. За результатами тестування учасникам видається сертифікат електронної платформи E-Tender.

Після впровадження проекту, всі основні процеси із закупівель ресурсів буде проходити на електронній платформі, що відображено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Проведення закупівель на електронній платформі
(сформовано автором)

Як можна побачити з рис. 3.3., впровадження моделі з удосконалення управління закупівельною логістикою, а саме впровадження проекту з впровадження системи електронних закупівель E-Tender буде мати вплив на

всі складові процесу управління. Так під час планування здійснювалося визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах, опис потреби з точним визначенням потрібних характеристик та обсягу ресурсів. Етап організації включав визначення і аналіз потенційних постачальників, оцінювання та вибір постачальника ресурсу, а координації - підготовку та подальше розміщення замовлення на закупівлю. Мотивація включала мотивацію співробітників, які беруть участь у процесах постачання. Далі здійснювався контроль виконання замовлення (термінів постачання, асортименту та якості ресурсу) та контроль за обробленням рахунків та оплатою [14].

Отож під час етапу планування електронна платформа дасть змогу збирати заявки на закупівлю у режимі одного вікна, складати плани закупівель на основі фактичних потреб підприємства, погоджувати кожен позицію плану в установленому порядку, підготувати повний набір закупівельної документації, а також проводити закупівлі відповідно до план-графіка. Під час безпосереднього процесу проведення закупівель, що включає і організацію, і координацію, електронна платформа дасть можливість контролювати виконання кожної заявки, провести кваліфікацію та відбір постачальників, а також вести історію взаємовідносин із ними. У процесі контролю закупівель буде забезпечено створення уніфікованої системи оцінки постачальників, формування звітів у зручному форматі, впровадження системи KPI для відділу матеріально-технічного постачання, отримання звіту про кожну поставку та контроль статус кожної операції.

Загальні витрати проєкту складаються із витрат на користування платформою E-Tender. Як було вище зазначено, ПП «БТУ-ЦЕНТР» буде користуватися тарифом BASIC - 6 000 грн/міс. Річна вартість користування платформою становитиме 72 000 грн.

Таким чином, використання платформи також вплине на стан електронного документообігу на підприємстві: працівники відділу матеріально-технічного постачання зможуть керувати підписанням договорів

із контрагентами, створювати будь-які типи документів автоматично, зберігати договори та іншу документацію в одному місці – особистому кабінеті на платформі, вибудовувати маршрути погодження договорів, а також відстежувати статуси та вести історію змін.

3.3. Економічне оцінювання запропонованих заходів щодо удосконалення управління закупівельної логістики на підприємстві

Перед початком розрахунку основних показників ефективності проекту доцільно визначити, який же буде його економічний результат впровадження. Так закупівлі на електронній платформі безпосередньо не будуть приносити дохід, але витрати на закупівлі скоротяться на до 25%, внаслідок більшої кількості постачальників та нижчих цін на сировину.

На платформі під час проведення попереднього аналізу цінових пропозицій на групи товарів, що закуповуються на підприємстві, було відкинута по 10% найдешевший та найдорожчих цінових пропозицій. Діапазон цін цінових пропозицій, які не були відкинуті складає:

Від до 3 них було обрано по 2 потенційних постачальників кожної групи товару з найдешевшими цінами, які відповідають вимогам підприємства щодо обсягів та умов постачання продукції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Потенційні постачальники сировини для ПП «БТУ-ЦЕНТР»

№ з/п	Постачальник	Сировина	Оптова ціна, грн/т
1	ТзОВ «Радехівський цукор»	Цукор	23911
2	ПАТ «Гідавський цукровий завод»	Цукор	24431
3	ТОВ «Товстенківський крохмальний завод»	Крохмаль	23229
4	ТОВ «Крохмалопродукти України»	Крохмаль	22992
5	ТОВ «Відродження»	Соеве борошно	47560
6	ТОВ «Катеринопільський елеватор»	Соеве борошно	48025

Із табл. 3.2 можна побачити, що найнижчі ціни на закупівлю у ТЗОВ «Радехівський цукор» - 23 911 грн/т, ТОВ «Крохмалопродукти України» - 22 992 грн/т та ТОВ «Відродження» - 47 560 грн/т. Саме їхні ціни візьмемо для подальшого аналізу з ефективності впровадження проєкту.

Розрахуємо вартість закупівель у наявних постачальників підприємства: цукор - ПК «Зоря Поділля» і ПАТ «Саливонківський цукровий завод»; крохмаль - ПМП «Вітал»; соєве борошно - ТОВ «Агропродсервіс» і АПХ «АСТАРТА-КИЇВ», та нових потенційних постачальників. Результати представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Економія витрат внаслідок впровадження проєкту

Постачальники	Обсяг закупівлі, т	Вартість закупівель, тис. грн		Економія, тис. грн
		До впровадження	Після впровадження	
Постачальник цукру	224	5587,50	5356,10	231,44
Постачальник крохмалю	252	5972,40	5794,00	178,42
Постачальник соєвого борошна	84	4101,47	3995,00	106,43
Всього	560	15661,37	15145,09	516,28

Як можна побачити, при закупівлі сировину у запропонованих постачальників, які були знайдені на платформі е-закупівель, економія становитиме 516,28 тис. грн.

Отож, розрахуємо фінансові показники підприємства, які може отримати підприємство після впровадження проєкту. Результати розрахунків представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Фінансові результати підприємства після впровадження проєкту

Стаття	До впровадження проєкту, тис. грн	Після впровадження проєкту, тис. грн	Абсолютний приріст, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції	27678,8	27678,8	0,0
Собівартість реалізованої продукції	(21189,8)	(20673,5)	516,3
Валовий прибуток	6489,0	7005,3	516,3

Продовження таблиці 3.4

Фінансовий результат до оподаткування	1369,7	1885,9	516,2
Чистий прибуток	1123,1	1546,38	423,3

Розрахуємо показники оцінювання ефективності управління закупівельною логістикою після запровадження заходів. Результати розрахунків представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінювання ефективності закупівельної логістики підприємства після впровадження проєкту

№ з/п	Показник	Значення		Абсолютний приріст
		До впровадження	Після впровадження	
Оцінка ефективності договірної політики				
1	Частка випадків порушення договірних зобов'язань у загальній кількості укладених угод (Чп), %	30	10	-20
2	Частка невиконаних угод у загальній кількості укладених угод (Чн), %	10	5	-5
Оцінка ефективності доставки закуплених матеріально-технічних ресурсів				
3	Комплексний показник виконання зобов'язань по поставках матеріально-технічних ресурсів (Ккомпл)	0,52	0,79	0,27
4	Коефіцієнт невиконання зобов'язань по поставках у встановлені строки (Кнп)	0,30	0,11	-0,19
5	Коефіцієнт виконання зобов'язань по асортименту (Ка)	0,82	0,92	0,10
6	Коефіцієнт виконання зобов'язань по якості (Кя)	0,90	0,97	0,07
Оцінка ефективності підсистеми закупівельної логістики в логістичній системі				
7	Питома вага витрат підсистеми закупівель у собівартості вироблених товарів (ЧВЗ/С)	0,06	0,06	0,00
8	Коефіцієнт окупності витрат підсистеми закупівель (КОВЗ)	0,83	1,22	0,39

Як можна побачити із табл. 3.5, після впровадження проєкту частка випадків порушення договірних зобов'язань у загальній кількості укладених умов має скоротитися на 20%, а частка невиконаних угод – на 5 %, що відповідає невиконанням одним постачальником угоди, що може статися за форс-мажорних обставин. Показник виконання зобов'язань з поставок зріс на

0,27 до 0,79. На це вплинуло зниження показника невиконання зобов'язань по поставках у встановлені строки на 0,19, а також зростання коефіцієнтів виконання зобов'язань по асортименту та якості ресурсів на 0,1 та 0,07 відповідно. Питома вага витрат закупівельної підсистеми не змінилася, адже економія коштів від проєкту зменшила витрати на собівартість продукції. Тоді як коефіцієнт окупності витрат закупівельної підсистеми логістичної системи ПП «БТУ-ЦЕНТР» має прогнозовано зрости на 0,39. Це означає, що на кожну гривень витрат у закупівельній підсистемі підприємство отримуватиме 1,22 грн чистого прибутку.

Тепер варто розрахувати показники оцінювання безпосередньо проєкту, що дозволить прийняти рішення про впровадження.

Чистий дисконтований дохід (NPV) розраховується за формулою 3.1 [37 с.45]:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1 + i)^n} - IC \quad (3.1)$$

де B_t - вигоди проєкту в рік t ; C_t - витрати проєкту у рік t ; i - ставка дисконту; n - тривалість проєкту.

$$NPV = \frac{516280}{(1 + 0,568)^1} - 72000 = 329386,64 \text{ грн.}$$

Запропонований проєкт з ремонту складу обладнання має позитивний чистий дисконтований дохід у розмірі 142 910,32 грн.

Наступним кроком є розрахунок індексу рентабельності інвестицій за формулою 3.2 [37, с.46]:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1 + i)^n} \div IC \quad (3.2)$$

$$PI = \frac{329386,64}{72000} = 4,57$$

Оскільки, індекс рентабельності інвестицій більший за 1 – 4,57 - , тому проєкт є ефективним і доцільним для прийняття на підприємстві.

Далі варто розрахувати дисконтований коефіцієнт рентабельності

інвестицій (DROI) за формулою 3.3 [37, с.46]:

$$DROI = PI - 1 \quad (3.3)$$

$$DROI = 4,57 - 1 = 3,57.$$

Коефіцієнт DROI має бути більше нуля, оскільки $3,57 > 0$, проект приймається.

Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP) розраховується за формулою 3.4 [37, с.49]:

$$DPP = \frac{|KPV_t|}{PV_t + 1} \quad (3.4)$$

де t - рік останнього від'ємного значення кумулятивної вартості; KPV_t - кумулятивна вартість t року (останнє від'ємне значення), грн.; PV_{t+1} - дисконтована вартість грошового потоку у $t+1$ році, грн.

$$DPP = 0 + \frac{|-72000|}{329386,64} = 0,22$$

Відповідно до проведених розрахунків термін окупності проекту складає приблизно 2,64 місяці або 81 день.

Для оцінювання запропонованого проекту та з метою прийняття рішення щодо доцільності фінансування занесемо розраховані значення критеріїв ефективності проекту в таблицю: чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності інвестиції (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), дисконтований термін окупності інвестиції (DPP) (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Показники оцінювання проекту з впровадження системи електронних закупівель на ПП «БТУ-ЦЕНТР»

Показники	Значення	Рішення
Чистий дисконтований дохід (NPV)	257386,64 грн	Проект варто прийняти
Індекс прибутковості (PI)	4,57	Проект є прибутковим
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)	3,57	Проект приймається
Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	0,22	Проект приймається

Отже, після проведених розрахунків ефективності впровадження системи електронних закупівель на ПП «БТУ-ЦЕНТР» можна зробити висновок, що проєкт забезпечує економію витрат, і його можна приймати.

Ризик проєкту не приймає статичного, абсолютного значення раз і назавжди. Його природа така, що він змінює свої характеристики залежно від стадії проєкту. Тому керівництву підприємства слід здійснювати постійний моніторинг процесів впровадження та управління проєктом для своєчасного виявлення слабких сигналів та для підготовки механізму ефективного управління ризиками.

У табл. 3.7 представлено оцінка ризиків проєкту експертами відділу матеріально-технічного постачання ПП «БТУ-ЦЕНТР».

Таблиця 3.7

Оцінка ризиків проєкту

№	Назва ризику	Експерти					Вага ризику	Середня оцінка	Сер. зважена оцінка
		№1	№2	№3	№4	№5			
1	Хвороба працівника	2	4	3	2	2	0,15	2,6	0,39
2	Несправності в роботі комп'ютерної техніки	1	2	1	2	3	0,20	1,8	0,36
3	Відсутність доступу до інтернету	4	1	1	2	1	0,15	1,8	0,27
4	Недостатнє фінансування	1	4	2	3	1	0,10	2,2	0,22
5	Перевищення запланованої вартості проєкту (збільшення вартості користування закупівельною платформою)	5	2	3	4	2	0,05	3,2	0,16
6	Порушення технології виробництва внаслідок недотримання графіку поставок сировини та поставки сировини неналежної якості	3	2	4	2	2	0,30	2,6	0,78
7	Настання форс-мажорних обставин	1	2	2	2	1	0,05	1,6	0,08
Разом							1	15,8	2,26

Як можна побачити із табл. 3.7, експерти визначили порушення технології виробництва внаслідок недотримання графіку поставок сировини

та поставки сировини неналежної якості, хворобу працівника та несправності в роботі комп'ютерної техніки ризиками, які найбільше впливають на виконання проєкту.

Для того, аби зменшити наслідки від впливу зазначених ризиків, було складено список заходів для управління ризиками (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Заходи управління ризиками проєкту

№	Назва ризику	Заходи управління ризиками
1	Хвороба працівника	Проведення навчання всіх працівників роботі в закупівельній платформі
2	Несправності в роботі комп'ютерної техніки	Наявність резервного обладнання. Укладання договору з ремонтним підприємством на терміновий ремонт.
3	Відсутність доступу до інтернету	Дублювання системи доступу (наявність мобільного доступу)
4	Недостатнє фінансування	Залучення додаткових коштів із доступних резервів підприємства
5	Перевищення запланованої вартості проєкту (збільшення вартості користування закупівельною платформою)	
6	Порушення технології виробництва внаслідок недотримання графіку поставок сировини та поставки сировини неналежної якості	1. Диверсифікація постачальників. Обсяг поставок від найбільшого постачальника не повинен перевищувати 50 % поточної потреби 2. Створення страхового запасу продукції для забезпечення техногігічних процесів протягом тижня. 3. Перевірка якості поставленої продукції на етапі вхідного контролю.
7	Настання форс-мажорних обставин	Наявність в договорі поставки розділу "форсмажор" з детальним описом дій сторін в разі настання обставин непереборної дії. Оперативне реагування на них.

Таким чином, при реалізації проєкту варто детально проаналізувати можливі ризики, визначити їхній вплив, а також розписати заходи щодо управління ризиками. В системі ризиків особливе значення займає ризик порушення технології виробництва внаслідок недотримання графіку поставок сировини та поставки сировини неналежної якості, а тому необхідно уважно підходити до його нейтралізації.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення управління закупівельною логістикою на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Аналіз ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням постачання показав низькі показники діяльності підприємства, що не сприяє роботі та розвитку ПП «БТУ-ЦЕНТР» у мікробіологічній галузі промисловості. Тому для успішної діяльності на ринку підприємство має постійно розвиватися та досягати поставлених цілей. При реалізації основної мети ПП «БТУ-ЦЕНТР» (вдосконалення управління логістикою закупівель) необхідно досягти наступних цілей: зниження рівня витрат на закупівлю сировини, оптимізація роботи працівників відділу матеріально-технічного постачання, а також зростання застосування електронного документообігу на підприємстві.

2. Для впровадження рекомендацій з вирішення проблем було розроблено модель управління логістикою закупівель, яку можна застосовувати на ПП «БТУЦЕНТР», а також на інших підприємствах мікробіологічної галузі промисловості України. Представлена модель, допоможе виокремити аспекти, які впливають на вдосконалення логістики закупівель на ПП «БТУ-ЦЕНТР», і вказати важливі кроки на шляху до досягнення мети – самого ж вдосконалення управління закупівельною логістикою.

3. Обґрунтовано, що метою закупівельної логістики є процес управління логістикою постачання, який базується на основних функціях менеджменту – планування, організація, мотивація, координація та контроль. Застосування розробленої моделі передбачає досягнення поставленої мети щодо вдосконалення управління закупівельною логістикою, що забезпечить втілення в життя концепції Кайдзен – постійного покращення в процесі діяльності підприємства. Вона буде сприяти «виживанню» підприємства,

постійному розвитку та високій конкурентоспроможності.

4. Визначено, що для зменшення закупівельної ціни на сировину потрібно розширити коло постачальників. Одним із варіантів є наймання більшої кількості працівників у відділ матеріально-технічного постачання, але він не є оптимальним. Другим способом є зміна філософії закупівельної діяльності із теперішнього пошуку постачальника самостійно на протилежну – постачальник буде виходити на підприємство сам. Для цього можна створити електронну платформу, яку розробить найманий спеціаліст спеціально для ПП «БТУ-ЦЕНТР».

5. Після аналізу існуючих електронних платформ було обрано E-Tender - торговельний майданчик для державних закупівель Prozorro, комерційних тендерів та аукціонів з продажу та оренди майна Prozorro.Продажі. ПП «БТУ-ЦЕНТР» буде користуватися саме розділом комерційних тендерів для власних закупівель, а потім зможе приєднатися як постачальник державних закупівель Prozorro. E-Tender - це онлайн рішення, яке автоматизує комерційні закупівлі та продажі, здійснює індивідуальне налаштування бізнес-процесів.

6. Обґрунтовано, що використання платформи також вплине на стан електронного документообігу на підприємстві: працівники відділу матеріально-технічного постачання зможуть керувати підписанням договорів із контрагентами, створювати будь-які типи документів автоматично, зберігати договори та іншу документацію в одному місці – особистому кабінеті на платформі, вибудовувати маршрути погодження договорів, а також відстежувати статуси та вести історію змін.

7. Після проведених розрахунків ефективності впровадження системи електронних закупівель на ПП «БТУ-ЦЕНТР» можна зробити висновок, що проєкт забезпечує економію витрат, і його можна приймати. При реалізації проєкту варто детально проаналізувати можливі ризики, визначити їхній вплив, а також розписати заходи щодо управління ризиками.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження управління закупівельною логістикою на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що закупівельна логістика є важливою складовою, що забезпечує успішне функціонування підприємства, а діяльність з організації та управління закупівлями спрямована на те, щоб підприємство отримувало сировину, матеріали, товари та послуги необхідної якості та кількості в потрібний час у потрібному місці від надійного постачальника, який вчасно виконає свої зобов'язання і за вигідною ціною.

2. Досліджено концепції оцінювання управління закупівельною логістикою на підприємстві. Перед застосуванням підприємством оцінювання закупівельної логістики, варто перевірити показники на основі 5 критеріїв: докладність, вимірність, досяжність, істотність, обмеженість у часі. Було сформовано система показників економічної ефективності логістики закупівель, яка охоплює три групи показників, що оцінюють договірну політику підприємства, доставку закуплених ресурсів та підсистему закупівельної логістики в логістичній системі. Це дозволяє більш комплексно оцінити ефективність всієї підсистеми закупівельної логістики та виконання окремих логістичних функцій постачання на підприємстві.

3. Узагальнено, що 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. Більшість актів, що регулюють управлінські відносини у сфері закупівельної логістики можуть бути розробленими і самим підприємством. Це можуть бути: статuti, положення про логістичний відділ; постанови з окремих питань логістичної діяльності підприємства.

4. Обґрунтовано, що однією із важливих умов ефективного

функціонування законодавчо-правової бази ринку логістичних послуг є інформаційне забезпечення відповідного рівня. Однак, вітчизняний ринок характеризується не достатнім рівнем інформованості суб'єктів господарювання з питань існуючого законодавства сфери логістичної діяльності, що не дозволяє їм вільно орієнтуватись в економіко-правовому просторі функціонування логістичних структур.

5. Визначено, що ПП «БТУ-ЦЕНТР» - український виробник мікробних і ферментних препаратів для сільського господарства, що розпочав свою діяльність ще у 1999 році. Більше 20 років ПП «БТУ-ЦЕНТР» працює на вітчизняному та закордонних ринках. ПП «БТУ-ЦЕНТР» пропонує комплексний підхід до технологічного супроводу органічних виробників – як тих, хто перебуває на старті перехідного періоду, так і для тих, хто вже вирощує за органічною технологією та прагне підвищити врожайність.

6. Аналіз показав, що загальні обсяги чистого доходу від реалізації продукції ПП «БТУ-ЦЕНТР» у 2022 р. становили 57715,4 тис.грн, що на 11225,4 тис.грн., або на 16,28 % менше, ніж у 2020 р. Отже, у 2022 р. внаслідок військової агресії росії проти України значно уповільнились тенденції щодо розвитку господарської діяльності підприємства. Також, слід констатувати, що у 2021 р. підприємство отримало чистий збиток в сумі 1297,0 тис.грн. У 2022 р. чиста прибутковість була на надзвичайно низькому рівні в обсязі 72,0 тис.грн., що на 1442,2 тис.грн., або на 95,25 % менше, ніж у 2020 р.

7. Узагальнено, що закупівельна логістика ПП «БТУ-ЦЕНТР» - це частина ланцюжка поставок, зосереджена на закупівлі сировини, запасних частин, допоміжних матеріалів, операційних матеріалів та інших предметів, необхідних для роботи виробничого процесу. Однак закупівельна логістика стосується не лише закупівлі матеріалів, а і зберіганням, упорядкуванням і транспортуванням цих матеріалів на склад і зі складу. Команда логістики закупівель також відповідає за політику пошуку та вибору продуктів, умови, комунікацію та стратегії закупівель, щоб допомогти зберегти вартість

придбання якомога нижчою.

8. Для впровадження рекомендацій з вирішення проблем було розроблено модель управління логістикою закупівель, яку можна застосовувати на ПП «БТУЦЕНТР», а також на інших підприємствах мікробіологічної галузі промисловості України. Представлена модель, допоможе виокремити аспекти, які впливають на вдосконалення логістики закупівель на ПП «БТУ-ЦЕНТР», і вказати важливі кроки на шляху до досягнення мети – самого ж вдосконалення управління закупівельною логістикою.

9. Після аналізу існуючих електронних платформ було обрано E-Tender - торговельний майданчик для державних закупівель Prozorro, комерційних тендерів та аукціонів з продажу та оренди майна Prozorro.Продажі. ПП «БТУ-ЦЕНТР» буде користуватися саме розділом комерційних тендерів для власних закупівель, а потім зможе приєднатися як постачальник державних закупівель Prozorro. E-Tender - це онлайн рішення, яке автоматизує комерційні закупівлі та продажі, здійснює індивідуальне налаштування бізнес-процесів.

10. Обґрунтовано, що використання платформи також вплине на стан електронного документообігу на підприємстві: працівники відділу матеріально-технічного постачання зможуть керувати підписанням договорів із контрагентами, створювати будь-які типи документів автоматично, зберігати договори та іншу документацію в одному місці – особистому кабінеті на платформі, вибудовувати маршрути погодження договорів, а також відстежувати статуси та вести історію змін.

11. Після проведених розрахунків ефективності впровадження системи електронних закупівель на ПП «БТУ-ЦЕНТР» можна зробити висновок, що проєкт забезпечує економію витрат, і його можна приймати. При реалізації проєкту варто детально проаналізувати можливі ризики, визначити їхній вплив, а також розписати заходи щодо управління ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амітан В.Н. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2013. 73 с.
2. Ачкасова Л. М. Модель управління матеріальними потоками в логістичних системах. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 36-48.
3. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посібник. Київ. : Професіонал, 2014. 288 с.
4. Банько В. Г. Логістика : навч. посібник. 2-е вид., перероблене. Київ : Вид. КНТ, 2017. 332 с.
5. Безсмертна О.В., Мороз О. О., Білоконь Т. М., Шварц І. В.. Логістика : навчальний посібник. Вінниця : Вінницький національний технічний університет, 2018. 161 с.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : Атіка, 2014. 480 с.
7. Бурсаков А. В, Козлов А. П. , Захаров В. А. Основи логістичного управління : навч. посібник. Київ: МАУП, 2016. 118 с.
8. Використання біологічних препаратів зростає, тому що це ефективно і вигідно для аграрія - Тетяна Хоменко. ПП «БТУ_ЦЕНТР». URL: <https://btu-center.com/publication/2021/vikoristannya-biologichnikh-preparativ-zrostatomu-shcho-tse-efektivno-i-vigidno-dlya-agrariya-tetya/>
9. Відносні показники ліквідності і платоспроможності. Financial analysis online. URL : <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku-2/102-vidnosni-pokaznyky-likvidnosti>
10. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 48-60.
11. Гармаш С. В. Інтеграція логістичних функцій в рамках логістичного менеджменту у системі управління сучасним промисловим підприємством. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний

інститут» (економічні науки). 2018. № 19 (1295). С. 104-107.

12. Герасимова Л.М., Зеленіна О.А. Логістика та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 6(2). С. 14-20.

13. Глогусь О. В. Розрахунок потреби як основа економічної ефективності логістики постачання. Маркетинг та логістика в системі менеджменту : матеріали. II Міжнар. наук.-практ. конф, м. Львів, 22–24 жовт. 2019. С. 115–116.

14. Гоменюк М.О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_2_17.

15. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

16. Господарський процесуальний кодекс України від 6 листопада 1991 року № 1798-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text>

17. Гулич О.І. Використання біоконтролю в органічному агровиробництві. Органічне агровиробництво: освіта і наука: збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 2022. С. 92-94.

18. Гурнак В.М., Волинець Л.М., Лісняк О.Л. Актуальні проблеми перспектив логістичного забезпечення транспортування продукції. Вісник Національного транспортного університету. 2020. № 2. С. 90-99.

19. Гуторов О.І., Лебединська О.І., Прозорова Н.В.. Логістика: навч. посібник. Харківський національний аграрний університет. Харків: Міськдрук. 2011. 322 с.

20. Дачковський В.О., Сампір О.М. Алгоритм функціонування системи логістичного забезпечення. Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. 2019. № 2. С. 87-92.

21. Догадайло Я.В., Левченко О.П., Бодра Ю.А. Діагностика економічної результативності логістичної діяльності організації. Економіка

транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 76-94.

22. Економіка підприємства: підруч. / заг. ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.

23. Економічний аналіз: навч. посіб. / за ред. М.Г. Чумаченка. Київ : КНЕУ, 2003. 556 с.

24. Ерфан Є.А., Мушка Д.В. Інформаційні технології в закупівельній діяльності. Економіка і суспільство. 2018. №4. С. 349-353.

25. Євсєєва Г. В. Формування логістичної системи на підприємствах легкої промисловості : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2017. 184 с.

26. Заболотна Н. В., Мохонько Г. А. Особливості управління закупівельною логістикою на підприємствах мікробіологічної промисловості. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез.доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., 8 груд. 2022 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2022. 347 с.

27. Заборська Н.К. Жуковська Л.Е. Основи логістики: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 216 с.

28. Забуранна Л. В., Глущенко О. М. Логістична концепція формування системи управління підприємством. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2021. № 4 (12). С. 182–191.

29. Зяйлик М. І., Вівчар О. В. Парадигма і наукова база логістичного управління. Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 1 (4). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11zmfb lm.pdf>.

30. Інтернет-технології в бізнесі: навч. посіб. / О.І. Щедріна, М. М. Агутін. Київ: КНЕУ, 2022. 303 с.

31. Інформація про ПП «БТУ_ЦЕНТР». Товариство з обмеженою відповідальністю «Ю-Контрол». URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30165603/

32. Каталог біологічних препаратів за 2022 рік. ПП «БТУ_ЦЕНТР». URL : https://btu-center.com/upload/2022/Cataloge_BTU_2022_WEB.pdf

33. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Смоляник О. М.

Логістика: Теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 360 с.

34. Ковтун В. А. Впровадження автоматизованих логістичних рішень у діяльності аграрних підприємств. ВУНПІК «Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі». Київ, КНТЕУ, 13 березня 2019 р. С. 107-110.

35. Коєв О., Яценко К. Теоретичне обґрунтування пріоритетних напрямів логістичної діяльності в аграрному секторі. Студентський науковий вісник. Економічні науки. 2019. Вип. 1 (18). Ч. 1. С. 17-21.

36. Колодізева Т. О., Руденко Г. Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія. Харків: Видво. ХНЕУ, 2012. 290 с.

37. Колодізева Т.О. Логістична підтримка інноваційної діяльності. Харків: ХНЕУ, 2019. 98 с.

38. Комарницький І.М., Питуляк Н.С. Теоретичне обґрунтування організації логістики на підприємствах. Регіональна економіка. 2017. № 4. С. 61-68.

39. Конституція України від 28 червня 1996 року.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

40. Короленко Н.В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. Ефективна економіка. 2013. №11. С. 55-61.

41. Костюченко Л. В. Методологія стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_32.

42. Кривещенко В. В. Логістика – діяльність з необмеженими можливостями концепція формування системи управління підприємством. Науковий вісник КНЕУ. Формування ринкової економіки. 2020. № 24. С. 230–238.

43. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М. Проблеми застосування

інформаційних технологій в управлінні логістичною системою підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2013. №12(150). С. 254-262.

44. Криворучко О. М. Модель аналізу результативності логістичної діяльності. Економіка транспортного комплексу. 2020. Вип. 36. С. 129-140.

45. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чорнописька Н. В. Логістика: компендіум і практикум: навчальний посібник. Київ: Вид.: Кондор, 2019. 338 с.

46. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В., Репін А.О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 2. С. 136-149.

47. Ларіна Р. Р. Логістика. Маркетинг. Митна справа: довідниково-інформаційний посібник. Донецьк : ВИК, 2013. 324 с.

48. Макаренко Н.О., Данько Ю.І. Теоретико-методологічний базис управління логістичною діяльністю підприємств. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2020. № 4(1). С. 75-86.

49. Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П. Курс лекцій з дисципліни «Логістика». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. 2017. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21144/1/kurs_logistyka.pdf

50. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика: підручник. Київ: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.

51. Матвієнко-Біляєва Г.Л., Ляпіна, Н.С., Котельникова Ю.М. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2019. Вип. 24. Ч. 2. С. 119-124.

52. Мельничук Р.О., Король В.С. Характеристика основних елементів нормативно-правової бази логістичної діяльності. Сучасні детермінанти економічного розвитку України та світу. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/22503/1/29-31.pdf>

53. Мигас І. М. Планування діяльності підприємства: конспект лекцій.

Запоріжжя : ЗДІА, 2012. 210 с.

54. Митний кодекс України від 13 березня 2012 року № 4495-VI.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>

55. Міщук І. П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі. Механізм регулювання економіки. 2022. № 4. С. 102–110.

56. Мних Є.В. Економічний аналіз : підручник. К. : Центр навч. літератури, 2017. 412 с.

57. Мороз О. В., Музика О. В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах : монографія. Вінницький національний технічний університет. Вінниця : Вид. «УНІВЕРСУМ-Вінниця», 2017. 165 с.

58. Мохонько Г.А., Менько Ю.І. Управління закупівельною логістикою на підприємствах целюлозно-паперової промисловості України. Економіка та управління підприємствами. 2019. №37. С. 341-348.

59. Нестеренко Р.В. Методичні аспекти забезпечення логістичної діяльності підприємств як напрям їх ефективного функціонування та розвитку. БізнесІнформ. 2019. №2. С. 266-270.

60. Ніколайчук В. Е., Кузнєцов В. Г. Логістика: теорія і практика управління : навч. посібник. Донецьк : Вид. «Норд-Пресс», 2006. 540 с.

61. Окландер М.А. Логістична система підприємства: монографія. Одеса: Астропринт, 2004. 312 с.

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

63. Платформа автоматизації закупівель E-TENDER. ТОВ "Е-ТЕНДЕР". URL : <https://e-tender.ua/komertsiyni-zakupivli>

64. Показники майнового стану. Financial analysis online. URL : <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku-2/94-analiz-majna>

65. Пономарьова Ю. В. Логістика : навч. посібник для студ. вузів. 2-ге вид. перероблене і доповнене. Київ : Вид. «Центр навчальної літератури»,

2015. 327 с.

66. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 року № 2210-III. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

67. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

68. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 року № 959-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

69. Про компанію. ПП «БТУ ЦЕНТР». URL : <https://btucenter.com/about/>

70. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності: Закон України від 5 квітня 2007 року № 877-V. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text>

71. Про приєднання України до Конвенції про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів: Закон України від 1 серпня 2006 року № 57-V. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/57-16#Text>

72. Про транскордонне співробітництво: Закон України від 24 червня 2004 року № 1861-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15#Text>

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

74. Пухальська Я.П. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Вісник Хмельницького національного університету. 2016, №3, Т. 1. С. 28-31.

75. Світовий досвід застосування біологічного методу захисту рослин та перспективи в Україні. Онуфріївська громада. URL : <https://onufriivskagromada.gov.ua/news/1664805014/>

76. Собчишин В. М. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2308>

77. Сумець О. М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропромислового комплексу : монографія. Харків : ТОВ

«Друкарня Мадрид», 2015. 544 с.

78. Сухомлин Л. В. Застосування інформаційних технологій для удосконалення внутрішніх логістичних процесів компанії. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 24. С. 44-50.

79. Тардаскіна Т.М. Електронна комерція: Навчальний посібник. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2021. 244 с.

80. Тридід О. М., Таньков К. М., Леонова Ю. О. Логістика : навчальний посібник. Київ : Персонал, 2018. 176 с.

81. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: навч. посіб. Київ.: Вид. «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.

82. Український ринок біопрепаратів росте - дослідження. Agravery.com. URL : <https://agravery.com/uk/posts/show/ukrainskij-rinok-biopreparativrostedoslidzenna>

83. Фінансова стійкість підприємства. «Дебет-Кредит». URL : <https://dtkt.com.ua/show/1cid04164.html>

84. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Кривий ріг: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. 161 с.

85. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

86. Цимбалістова О.А., Харченко М.В., Юденко Є.В. Інформаційні технології в системі логістичного обслуговування бізнес-процесів. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 6. С. 148-154.

87. Чорнописька Н. В. Тенденції та перспективи ринку логістичних послуг в Україні. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. 2021. № 735. С. 244–249.

88. Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи. Львів, 2014. 196 с.

ДОДАТКИ

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

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
		2021	01 01
Підприємство	ПП «БТУ-ЦЕНТР»	30165603	
Територія	Вінницька обл.	8036100000	
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	230	
Вид економічної діяльності	Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції	20.20	
Середня кількість працівників, осіб			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон 24321, Вінницька обл., м. Ладизин, вул. Будівельників, 35			

1. Баланс
на 31 грудня 2020 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	58,7	40,6
первісна вартість	1001	195,4	195,4
накопичена амортизація	1002	136,7	154,8
Незавершені капітальні інвестиції	1005	25406,9	14568,6
Основні засоби:	1010	31442,9	52647,9
первісна вартість	1011	49251,6	79656,3
знос	1012	17808,7	27008,4
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	56908,5	67257,1
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	11581,8	11577,6
у тому числі готова продукція	1103	2,5	58,1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4860,6	4077,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	733,7	643,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	541,3	480,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3134,9	1043,2
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	5	63
Витрати майбутніх періодів	1170	433,5	337,8
Інші оборотні активи	1190	38,5	249,6
Усього за розділом II	1195	20788,0	17992,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	77696,5	85249,3

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	40000,0	40000,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7815	9329,2
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	47815	49329,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	167,3	217
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	560	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	25489,7	32934,4
розрахунками з бюджетом	1620	34,7	28,2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	35	37,4
розрахунками з оплати праці	1630	133,1	113,9
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	3461,7	2589,2
Усього за розділом III	1695	29714,2	35703,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	77696,5	85249,3

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

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	68940,8	38789,4
Інші операційні доходи	2120	6783,1	5220,1
Інші доходи	2240	896,3	47,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	76620,2	44056,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	51523,7	26546,2
Інші операційні витрати	2180	22205,4	16284,1
Інші витрати	2270	1044,5	0,0
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	74773,6	42830,3
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1846,6	1226,3
Податок на прибуток	2300	332,4	220,7
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1514,2	1005,6

										Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)		
Фінансова звітність малого підприємства												
										КОДИ		
										Дата (рік, місяць, число)		
										2022	01	01
Підприємство ПП «БТУ-ЦЕНТР»										за ЄДРПОУ		
Територія Вінницька обл.										за КОАТУУ		
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство										за КОПФГ		
Вид економічної діяльності Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції										за КВЕД		
Середня кількість працівників, осіб												
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком												
Адреса, телефон 24321, Вінницька обл., м. Ладизин, вул. Будівельників, 35												
1. Баланс на 31 грудня 2021 р.										Форма N 1-м		
										Код за ДКУД		
										1801006		
Актив										Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1										2	3	4
I. Необоротні активи												
Нематеріальні активи										1000	40,6	22,9
первісна вартість										1001	195,4	195,4
накопичена амортизація										1002	154,8	172,5
Незавершені капітальні інвестиції										1005	14568,6	5608,2
Основні засоби:										1010	52647,9	59979,6
первісна вартість										1011	79656,3	100805
знос										1012	27008,4	40825,4
Довгострокові біологічні активи										1020		
Довгострокові фінансові інвестиції										1030		
Інші необоротні активи										1090		
Усього за розділом I										1095	67257,1	65610,7
II. Оборотні активи												
Запаси:										1100	11577,6	13512,2
у тому числі готова продукція										1103	58,1	11,3
Поточні біологічні активи										1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги										1125	4077,6	4718,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом										1135	643,4	940,5
у тому числі з податку на прибуток										1136	480,7	770,7
Інша поточна дебіторська заборгованість										1155	1043,2	4873
Поточні фінансові інвестиції										1160		
Гроші та їх еквіваленти										1165	63	42,2
Витрати майбутніх періодів										1170	337,8	285,30
Інші оборотні активи										1190	249,6	193,6
Усього за розділом II										1195	17992,2	24565,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття										1200		
Баланс										1300	85249,3	90175,8

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	40000,0	40000,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9329,2	6888,5
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	49329,2	46888,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	217	163,8
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	32934,4	36630,9
розрахунками з бюджетом	1620	28,2	76,5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	37,4	100,6
розрахунками з оплати праці	1630	113,9	323,5
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2589,2	5992
Усього за розділом III	1695	35703,1	43123,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	85249,3	90175,8

2. Звіт про фінансові результати
за 2021 р.

		Форма N 2-м	
		Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	80197,7	68940,8
Інші операційні доходи	2120	7340,1	6783,1
Інші доходи	2240	50,2	896,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	87588,0	76620,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	68552,1	51523,7
Інші операційні витрати	2180	20254,2	22205,4
Інші витрати	2270	78,7	1044,5
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	88885,0	74773,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1297,0	1846,6
Податок на прибуток	2300	0,0	332,4
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-1297,0	1514,2

Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)									
Фінансова звітність малого підприємства									
КОДИ									
Дата (рік, місяць, число)									
2023 01 01									
Підприємство ПП «БТУ-ЦЕНТР»									
за ЄДРПОУ 30165603									
Територія Вінницька обл.									
за КОАТУУ 8036100000									
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство									
за КОПФГ 230									
Вид економічної діяльності Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції									
за КВЕД 20.20									
Середня кількість працівників, осіб									
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком									
Адреса, телефон 24321, Вінницька обл., м. Ладижин, вул. Будівельників, 35									
1. Баланс на 31 грудня 2022 р.									
Форма N 1-м									
Код за ДКУД 1801006									
Актив									
Код рядка									
На початок звітнього року									
На кінець звітнього періоду									
1 2 3 4									
I. Необоротні активи									
Нематеріальні активи									
первісна вартість									
накопичена амортизація									
Незавершені капітальні інвестиції									
Основні засоби:									
первісна вартість									
знос									
Довгострокові біологічні активи									
Довгострокові фінансові інвестиції									
Інші необоротні активи									
Усього за розділом I									
II. Оборотні активи									
Запаси:									
у тому числі готова продукція									
Поточні біологічні активи									
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги									
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом									
у тому числі з податку на прибуток									
Інша поточна дебіторська заборгованість									
Поточні фінансові інвестиції									
Гроші та їх еквіваленти									
Витрати майбутніх періодів									
Інші оборотні активи									
Усього за розділом II									
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття									
Баланс									
1200									
1300									
90175,8									
99375,5									

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	40000,0	40000,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6888,5	5198,2
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	46888,5	45198,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	163,8	208,1
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	36630,9	34047,4
розрахунками з бюджетом	1620	76,5	30,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	100,6	47,2
розрахунками з оплати праці	1630	323,5	194,6
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5992	19649,6
Усього за розділом III	1695	43123,5	53969,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	90175,8	99375,5

2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.

		Форма N 2-м	
		Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	57715,4	80197,7
Інші операційні доходи	2120	10391,1	7340,1
Інші доходи	2240	3462,5	50,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	70143,8	87588,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	56754,8	68552,1
Інші операційні витрати	2180	11195,0	20254,2
Інші витрати	2270	2122,0	78,7
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	70071,8	88885,0
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	72,0	-1297,0
Податок на прибуток	2300	0,0	0,0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	72,0	-1297,0