

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра економіки та підприємництва ім. проф. І. М. Брюховецького

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

**на тему: «ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав:

Гарбуз Євген Олександрович
студент спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»

Керівник:

Щербак Валерія Геннадіївна
Професор кафедри економіки та
підприємництва ім. проф. І.М. Брюховецького

Рецензент:

Хованський Василь
Директор ТОВ «Будресурспостачання»

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Економіки та підприємництва ім. проф.
І.М. Брюховецького

Освітній ступінь

Магістр

076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Спеціальність

Завідувач кафедри

« ____ » _____ 2023 р.

Затверджую:

С. Терещенко

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Гарбуз Євген Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Ефективність закупівельної діяльності торгового підприємства

2. База практичного дослідження: ФОП Гончаров Магазин "М'ЯСКО" м. Суми
керівник роботи **Щербак Валерія Геннадіївна, д.е.н., професор**
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від _____

2023 р. № _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)

10 грудня 2023 року

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база, статистичні
дані, аналітичні дані підприємства, власні джерела

**5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити):**

обґрунтовано теоретичні основи закупівельної діяльності торгового підприємства;
здійснено економічний аналіз та оцінка закупівельної діяльності підприємства на
прикладі ФОП Гончаров магазин «М'ЯСКО» М. Суми;

здійснено оцінку ефективності господарських зв'язків з постачальниками
підприємства, що досліджується;

запропоновано основні напрями удосконалення закупівельної діяльності на
прикладі ФОП Гончаров магазин «М'ЯСКО» М. Суми.

запропоновано і обґрунтовано логістику як ключовий компонент в управлінні
закупівельною діяльністю підприємства

6. Дата видачі завдання

21 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень - жовтень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2023 р.	виконано
7.	Перевірка на автентичність, опрацювання зауважень керівника.	23 листопада 2023 р.	виконано
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	10 грудня 2023 р.	виконано
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	12 – 14 грудня 2023 р.	виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	16 грудня 2023 р.	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	16-20 2023 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	22 грудня 2023 р.	виконано

Студент _____

Гарбуз Є.О.

Керівник роботи _____

Щербак В.Г.

Перевірку на автентичність проведено.
Кваліфікаційна робота допущена до захисту

Баранік Н.М.
Лищенко М.О.

АНОТАЦІЯ

Гарбуз Є.О. Ефективність закупівельної діяльності торгового підприємства– Рукопис

Кваліфікаційна робота на здобуття ОС «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023.

З переходом вітчизняної економіки на ринкову стадію її розвитку змінився тип постачання товарів торговим підприємствам: від жорстко централізованого, фінансового постачання - до вільного придбання матеріальних ресурсів. Довготривалий ринок продавців у нашій країні призвів до ігнорування важливості закупівель у бізнес-системі, що призвело до відсутності досвіду закупівель у ринкових умовах та недооцінки впливу ефективності закупівель на результати діяльності компанії. Планування взаємовідносин із ринком закупівель сьогодні так само важливо для успішного функціонування торгового підприємства, як і планування ринку збуту. Виконане дослідження дало змогу сформувати, доповнити, систематизувати та узагальнити теоретичне розуміння формування закупівельної політики торгового підприємства. За цих обставин багато бізнес-лідерів визнають необхідність управління закупівлями і розуміють, що це, ймовірно, стратегічний процес, який вимагатиме переосмислення низки методів і процедур, які використовувалися протягом багатьох років. У цьому контексті актуальною є проблема розробки ефективної закупівельної політики торгового підприємства. Трансформація економіки України в напрямі ринкових функціональних засад включає, перш за все, організацію збалансованої та ритмічної роботи з метою забезпечення торгового підприємства сировинними ресурсами. Головною метою проведення закупівельної діяльності є забезпечення підприємства достатньою кількістю матеріальних ресурсів від надійних постачальників, які відповідають необхідній якості. Крім того, важливим є своєчасне виконання всіх зобов'язань та досягнення оптимальних загальних витрат управління матеріальним потоком.

Управління закупівельною діяльністю підприємства спрямоване на визначення оптимальних потреб у матеріальних ресурсах для забезпечення виробничо-господарської та комерційної діяльності, а також на створення оптимальних запасів товарно-матеріальних цінностей. Головним завданням управління закупівельною діяльністю підприємства є: визначення потреб підприємства та його структурних підрозділів у матеріальних ресурсах; аналіз джерел постачання матеріальних ресурсів; організація ефективної доставки матеріальних ресурсів до місця споживання; раціональне та економне використання матеріальних ресурсів; розробка шляхів оптимізації використання місцевої сировини, матеріалів та відходів виробництва; організація правильного зберігання матеріальних цінностей; оптимізація обсягів постачання матеріально-технічних ресурсів; постійний аналіз ринку для визначення найефективніших джерел постачання.

Ключові слова: закупівельна діяльність, комплексна закупівля, асортимент продукції, асортиментна політика, закупівельна політика

ABSTRACT

Harbuz Y.O. Effectiveness of purchasing activity of a trading enterprise – Manuscript

Qualification work for the Master's degree in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock market activity", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023.

With the transition of the domestic economy to the market stage of its development, the type of supply of goods to trading enterprises changed: from rigidly centralized, financial supply to free acquisition of material resources. The long-standing seller's market in our country has led to ignoring the importance of procurement in the business system, which has led to a lack of procurement experience in market conditions and an underestimation of the impact of procurement efficiency on company performance. Planning relations with the purchasing market today is as important for the successful functioning of a trading enterprise as planning the sales market. The conducted research made it possible to form, supplement, systematize and generalize the theoretical understanding of the formation of the purchase policy of a trading enterprise. In these circumstances, many business leaders recognize the need for procurement management and understand that it is likely to be a strategic process that will require rethinking a number of methods and procedures that have been used for years. In this context, the problem of developing an effective purchasing policy of a trading enterprise is relevant. The transformation of the economy of Ukraine in the direction of market functional principles includes, first of all, the organization of balanced and rhythmic work with the aim of providing the trading enterprise with raw materials. The main goal of procurement activities is to provide the enterprise with a sufficient amount of material resources from reliable suppliers that meet the required quality. In addition, timely fulfillment of all obligations and achievement of optimal total costs of material flow management are important. Management of the enterprise's purchasing activities is aimed at determining the optimal needs for material resources to ensure production, economic and commercial activities, as well as creating optimal stocks of goods and material values. The main task of managing the procurement activity of the enterprise is: determining the needs of the enterprise and its structural divisions in material resources; analysis of sources of supply of material resources; organization of effective delivery of material resources to the place of consumption; rational and economical use of material resources; development of ways to optimize the use of local raw materials, materials and production waste; organization of proper storage of material values; optimization of the supply of material and technical resources; constant analysis of the market to determine the most effective sources of supply.

Key words: procurement activity, integrated procurement, product assortment, assortment policy, procurement policy

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
РОЗДІЛ 2 ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ФОП ГОНЧАРОВ МАГАЗИН «М'ЯСКО» М. СУМИ.....	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Фінансово-економічний аналіз підприємства	26
2.3 Оцінка ефективності закупівельної діяльності підприємства.....	34
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ФОП ГОНЧАРОВ МАГАЗИН «М'ЯСКО» М. СУМИ.....	39
3.1 Логістика як ключовий компонент в управлінні закупівельною діяльністю підприємства.....	39
3.2 Необхідність пристосування торгово-технологічних процесів до поведінки споживачів.....	47
3.3 Бюджетування закупівельної діяльності підприємства.....	52
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми. З переходом вітчизняної економіки на ринкову стадію розвитку змінився спосіб постачання товарів до торгових підприємств. Від жорстко централізованого, фінансового постачання ми перейшли до можливості вільного придбання матеріальних ресурсів. Довготривалий ринок продавців у нашій країні призвів до зневаження важливості закупівель у бізнес-системі, що в свою чергу призвело до відсутності досвіду закупівель в ринкових умовах та недооцінки впливу ефективності закупівель на результати діяльності компанії. Планування взаємин із ринком закупівель сьогодні є так само важливим для успішного функціонування торгового підприємства, як і планування ринку збуту.

За цих обставин багато бізнес-лідерів визнають необхідність управління закупівлями і розуміють, що це, ймовірно, стратегічний процес, який вимагатиме переосмислення низки методів і процедур, які використовувалися протягом багатьох років. У цьому контексті актуальною є проблема розробки ефективної закупівельної політики торгового підприємства. Трансформація економіки України в напрямі ринкових функціональних засад включає, перш за все, організацію збалансованої та ритмічної роботи з метою забезпечення торгового підприємства сировинними ресурсами.

Теоретичні та практичні бачення організації господарської діяльності висвітлені в наукових працях вітчизняних та зарубіжних економістів: А.І. Баскіна, Г.І. Варданяна, А.М. Гаджинського, Дж. Келлі, М. Ліндерса, Х. Фірона й ін. Зокрема, у галузі торгівлі: І.О. Бланка, Б.А. Вейтца, Л.П. Дашкова, Г. Джоунза, М. Леві, Л.О. Лігоненко, А.А. Мазаракі, В.К. Памбухчіянца, Ф.Г. Панкратова, Т.К. Серьогіної, І.М. Чумака.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо вдосконалення закупівель торгового підприємства та визначення їх ефективності в системі комерційної діяльності. Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- обґрунтовано теоретичні основи закупівельної діяльності торгового підприємства;
- здійснено економічний аналіз та оцінка закупівельної діяльності підприємства на прикладі ФОП Гончаров магазин «М'ЯСКО» М. Суми;
- здійснено оцінку ефективності господарських зв'язків з постачальниками підприємства, що досліджується;
- запропоновано основні напрями удосконалення закупівельної діяльності на прикладі ФОП Гончаров магазин «М'ЯСКО» М. Суми.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації системи закупівель торгового підприємства з урахуванням особливостей його діяльності.

Предмет дослідження зосереджено на теоретичних та практичних аспектах забезпечення ефективних закупівель торговельною компанією.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували фундаментальні розробки вчених і практиків з проблем формування і реалізації закупівель з урахуванням особливостей діяльності торгового підприємства. Теоретична значимість роботи полягає в уточненні теоретичних положень та методичних основ формування системи закупівель торгового підприємства. В роботі використано наступні методи: *історико-економічний метод* – при аналізі теоретичних та методологічних основ дослідження проблеми; *метод порівняльного аналізу* - при аналізі показників динаміки та ефективності аналізу системи закупівель торгового підприємства; *монографічний метод* – для оцінки формування закупівельної політики підприємства з використанням існуючих методик; *розрахунковий метод* – для визначення показників ефективності закупівель торгового підприємства; *абстрактно-логічний* – для розробки рекомендацій щодо удосконалення закупівельної політики торгового підприємства.

Джерелами для написання кваліфікаційної магістерської роботи слугували законодавчі акти, монографії, публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, первинні, зведені документи, річні фінансові звіти за 2020-2022 рр. на прикладі ФОП Гончаров Магазин «М'ЯСКО» м. Суми

Наукова новизна одержаних результатів. Виконане дослідження дало змогу сформулювати, доповнити, систематизувати та узагальнити теоретичне розуміння ефективності закупівельної діяльності. З цією метою було:

- було обґрунтовано логістику як ключовий компонент в управлінні закупівельною діяльністю підприємства
- було запропоновано процедуру пристосування торгово-технологічних процесів до поведінки споживачів
- запропоновано та обґрунтовано економічну ефективність консультативного проекту

Практичне значення одержаних результатів. Застосування розроблених пропозицій дозволить на більш високому методичному рівні вирішувати проблеми формування закупівельної політики торговельного підприємства з урахуванням особливостей його діяльності. Практичне значення результатів дослідження полягає у виробленні методичних підходів до розробки найбільш придатної до підприємства закупівельної політики.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна магістерська робота є результатом особистого наукового дослідження. Основні положення магістерської роботи, висновки і пропозиції отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень доповідалися і пройшли апробацію на двох міжнародних науково-практичних конференціях.

Публікації. За результатами опубліковано 2 наукові праці.

Структура і обсяг роботи. Основний зміст роботи викладений на 60 сторінках комп'ютерного тексту. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Закупівельна діяльність призначена для забезпечення підприємства необхідними матеріально-технічними ресурсами, які становлять важливу складову оборотних засобів компанії. При цьому в залежності від сфери діяльності підприємства, вага цього елементу може значно відрізнятись: для виробничих компаній її вага є досить великою, у той час як для підприємств сфери послуг, ця частина, як правило, є невеликою [17].

Головною метою проведення закупівельної діяльності є забезпечення підприємства достатньою кількістю матеріальних ресурсів від надійних постачальників, які відповідають необхідній якості. Крім того, важливим є своєчасне виконання всіх зобов'язань та досягнення оптимальних загальних витрат управління матеріальним потоком [13].

У дослідженні Л.О. Лігоненко закупівельна діяльність підприємства визначається як комплекс процесів, що включає в себе аналіз ринку, придбання необхідної кількості та якості товарних ресурсів у визначений час з метою подальшої ефективної їх реалізації для задоволення потреб покупців та економічних інтересів торговельного підприємства. Закупівельна діяльність є найважливішою складовою загальної системи операційної діяльності торговельного підприємства, оскільки саме під час її проведення формується основа для фінансових результатів, ефективності та конкурентоспроможності компанії [13].

Колектив авторів Національного університету "Львівська політехніка" розглядає закупівельну діяльність як частину інтегрованої логістичної системи підприємства, яка включає в себе організовані процеси планування, організації та контролю за рухом матеріальних потоків від постачальника до складу чи першого робочого місця на виробництві, відповідно до узгодженої логістичної

стратегії з метою задоволення потреб споживача та забезпечення неперервності операційного циклу [12].

За думкою І.І. Нагорної та О.В. Мецишиної, закупівля матеріальних ресурсів є процесом, що має за мету забезпечити підприємство всіма необхідними видами ресурсів у встановлені строки та у необхідному обсязі для нормальної функціонування. Правильна організація своєчасного постачання матеріальних ресурсів у необхідній кількості, з певною якістю та асортиментом значно впливає на рівномірний та ритмічний випуск готової продукції, а також на її якість та ефективність роботи підприємства [20].

На думку, Собчишин В.М. "закупівля" розглядається як складова підсистеми підприємства, що забезпечує надходження матеріального потоку в логістичну систему. "Закупівельна логістика", згідно з їхнім підходом, означає управління матеріальними потоками у процесі забезпечення підприємства необхідними ресурсами. З їхнього погляду термін "закупівля" описує процес усвідомлення необхідності придбання, вибір постачальника, проведення переговорів щодо умов постачання, і, отже, це означає фактичну покупку товару [11].

І.С. Луценко вважає, що закупівельна діяльність - це процес, що пов'язаний з комплексним керуванням поточковими процесами (матеріальними, фінансовими, інформаційними) від постачальника до підприємства. Це робиться з метою задоволення потреб у матеріальних ресурсах останнього та забезпечення економічної ефективності суб'єктів усіх етапів створення вартості [15].

Отже, закупівельна діяльність виявляється найвагомішою складовою загальної системи операційної діяльності підприємства, оскільки саме під час її виконання з'являється основа для розрахунку фінансових показників, ефективності та конкурентоздатності.

Для глибшого розуміння суті закупівельної діяльності слід проаналізувати її компоненти, які включають три стадії (рисунк 1.1)

На першому етапі, який називається "Підготовчі операції", торговельні підприємства ретельно визначають свою маркетингову стратегію. Вони

проводять аналіз ринку, щоб забезпечити необхідну інформацію для ефективного проведення закупівельної діяльності (вивчають та передбачають розвиток попиту, пропозиції та потреб), а також розробляють маркетингову тактику для закупівель (створюють оперативний план закупівель, вивчають джерела та можливих постачальників товарів, розробляють проекти договорів на постачання товарів).



Рисунок 1.1 - Етапи закупівельної діяльності підприємства

*Джерело: побудовано автором на основі [2]

Операції, які безпосередньо пов'язані з закупівлею, включають укладення угод, контрактів та договорів, підготовку та подання постачальникам рознарядок на відвантаження товарів, внесення уточнень та змін до специфікацій, отримання товарів, організацію їх приймання та оплату (другий етап заготівель).

Заключні операції включають в себе ведення оперативного обліку виконання постачальниками своїх зобов'язань, використання методів впливу на недбайливих постачальників та здійснення контролю загального стану діяльності з закупівлі та реалізації. Ці операції відіграють суттєву роль у рамках процесу закупівельної діяльності (третій етап заготівель).

Чинники, які мають найбільший вплив на процес прийняття рішень щодо закупівлі, представлені (рис. 1.2). Основними з них є:

1. Відсутність системного, комплексного підходу до обліку витрат у логістичній сфері, при тому що існуюча система бухгалтерського обліку та традиційні методи внутрішньовиробничого розрахунку, які використовуються

на підприємствах ще з радянських часів, не надають можливості ефективно оцінити витрати та результати логістичної діяльності.

2. Для ефективного керування матеріальними потоками необхідно внести суттєві зміни у загальну організаційну структуру підприємства, перейти до більш гнучких організаційних форм, створити відповідні цехи та служби транспортно-складського господарства.



Рисунок 1.2 – Чинники, що впливають на закупівельну діяльність

- Джерело: побудовано автором на основі [26].

3. Більшість кадрів стикається з нестачею професійної підготовки, а в процесі навчання працівників у галузі надання логістичних послуг виявляються численні недоліки.

4. Державні органи, відповідальні за регулювання логістичних процесів у країні, не можуть належним чином контролювати логістичний ринок. Це виражається у недостатньо розвиненій правовій базі, нестачі відповідних фахівців та недостатній кількості навчальних центрів.

Завдання, які ставляться перед підприємством з питань закупівель, можна сформулювати і відобразити в наступній таблиці 1.1. Завдання умовно можна поділити на три блоки: перший – пов'язаний з інформаційним забезпеченням закупівель; другий – безпосередньо з самою реалізацією закупівель; третій – з

процесом управління закупівлями. Якісне виконання поставлених керівництвом задач призведе до покращення фінансового стану підприємства.

Таблиця 1.1- Завдання закупівельної діяльності

Блок	Завдання	Зміст
Перший	Інформаційні	1.Встановлення потреби в матеріальних ресурсах. 2.Аналіз ринків закупівель 3.Визначення продуктів і послуг, що оптимальніші для придбання зовнішніми постачальниками - завдання стратегії "купити чи виготовити". 4. Пошук, оцінка і вибір найкращих постачальників, а також визначення цін та методів поставки продуктів і послуг - завдання вибору постачальника.
Другий	Реалізація	1.Організація та проведення процесу закупівель, включаючи узгодження цін та укладення договорів на поставку, вибір методів закупівель, визначення необхідних складських площ, подання замовлень, ведення документації, організацію оплати, організацію доставки до місця зберігання, розроблення графіка поставок, а також організацію приймання та розміщення товарів на складі та інші. 2.Контроль за процесом поставок, включаючи відстеження вчасності закупівель, дотримання вимог щодо обсягу та якості постачання матеріальних ресурсів, а також їх доставки до пункту призначення. 3.Підготовка бюджету для здійснення закупівель.
Третій	Організація спільності та узгодження процесів закупівель із виробництвом, реалізацією, управлінням складом, логістикою та взаємодією з постачальниками	1.Глибока співпраця з відділами, які використовують матеріальні ресурси, розвиток взаєморозуміння щодо їх потреб; обговорення асортименту, обсягів, термінів, цін, вимог до якості, упаковки, упаковки та інших параметрів поставок із відповідними відділами ; 2.Узгодження діяльності підрозділів компанії, які беруть участь у переміщенні матеріального потоку від постачальника до місця його безпосереднього використання на підприємстві; 3.Аналіз взаємовідносин з постачальниками, дотримання правил взаємодії з постачальниками тощо

*Джерело: сформовано автором

Основні форми закупівель у світовій практиці включають:

1. Покупка товару у великих партіях.

2. Регулярні невеликі закупівлі. Покупець замовляє необхідний товар, який постачається ним невеликими партіями протягом певного часового проміжку.

3. Щоденні або щомісячні закупівлі за котирувальними відомостями. Ця форма використовується для дешевих товарів або товарів, що швидко використовуються. Котирувальна відомість містить повний перелік товарів, кількість товару на складі та необхідну кількість товару.

4. Отримання товару по мірі потреби - ця форма не лише схожа на регулярні закупівлі, але також має кілька характерних особливостей, а саме: кількість придбань тут не фіксується, а наближено визначається; постачальники повинні спілкуватися з покупцем перед виконанням кожного замовлення; обсяг товару, що постачається, підлягає оплаті, і замовник не зобов'язаний приймати та оплачувати товари після завершення терміну контракту.

5. Придбання товарів з негайною поставкою застосовується у випадках, коли йдеться про покупку рідко використовуваних товарів, які неможливо отримати по мірі потреби. Товар замовляється за потреби і привозиться безпосередньо зі складів постачальників [3].

Управління закупівельною діяльністю підприємства спрямоване на визначення оптимальних потреб у матеріальних ресурсах для забезпечення виробничо-господарської та комерційної діяльності, а також на створення оптимальних запасів товарно-матеріальних цінностей. Головним завданням управління закупівельною діяльністю підприємства є: визначення потреб підприємства та його структурних підрозділів у матеріальних ресурсах; аналіз джерел постачання матеріальних ресурсів; організація ефективної доставки матеріальних ресурсів до місця споживання; раціональне та економне використання матеріальних ресурсів; розробка шляхів оптимізації використання місцевої сировини, матеріалів та відходів виробництва; організація правильного зберігання матеріальних цінностей; оптимізація обсягів постачання матеріально-

технічних ресурсів; постійний аналіз ринку для визначення найефективніших джерел постачання [18].

Закупівельна діяльність підприємства охоплює процес пошуку та придбання необхідних матеріалів, ресурсів і сировини відповідної якості за оптимальними цінами. Підвищення ефективності логістики закупівель визначається аналізом можливих логістичних витрат.

Таблиця 1.2- Етапи управління закупівельною діяльністю підприємства

№ етапу	Назва етапу	Характеристика етапу
1	Розробка стратегічних та тактичних планів для організації закупівельної діяльності.	переформулюйте рішення щодо набуття матеріальних ресурсів так, щоб воно включало у себе активну участь відділу логістики у цьому процесі.
		сформулювати необхідність різноманітних видів матеріальних ресурсів відповідно до особливостей функціонування підприємства.
		створення стратегії постачання, визначення послідовності, обсягів та графіку поставок.
2	Організація процесу закупівель.	пошук джерел постачання матеріальних ресурсів
		вибір джерела поставок матеріальних ресурсів
		переговори про умови постачання матеріальних ресурсів
		підписання договорів з обраними постачальниками
		заповнення замовлення.
3	Виконання процесу закупівель.	закупівля матеріальних ресурсів у постачальника
		транспортування матеріальних ресурсів
		отримання матеріальних ресурсів, перевірка їх відповідності та розміщення на складі
		зберігання та обробка матеріальних ресурсів на складах.
4	Контроль Процесу закупівель	моніторинг постачання, включаючи відслідковування графіків, термінів, надійності поставок і якості ресурсів
		аналіз діяльності постачальників.
5	Регулювання процесу закупівель	юридична нормативна база.
		внутрішня корпоративна регламентація.

*Джерело: сформовано автором

Важливим аспектом впливу на загальні виробничі витрати, особливо в працемістких і капіталомістких секторах, є витрати в сфері постачання, але в матеріаломістких галузях є витрати на закупівлю сировини та матеріалів, це вказує на стратегічний вплив щодо діяльності підприємства. Шляхи оптимізації логістичного ланцюга закупівель залежать від зовнішніх та внутрішніх факторів.

До перших аспектів відносяться в основному відносини підприємців із кредиторами та постачальниками. У свою чергу, внутрішні фактори включають різноманітні погляди на оптимальну діяльність окремих елементів ланцюга поставок та потребу у знаходженні економічних компромісів між різними учасниками цього ланцюга [16]. Управління закупівельною діяльністю підприємства включає кілька етапів, які представлені у таблиці 1.2.

Планування закупівельного процесу розпочинається з визначення потреби у матеріальних ресурсах та встановлення обсягів постачання кожного виду, профілю, марки, розміру сировини, матеріалу, палива, а також розрахунку балансів у сфері матеріально-технічного забезпечення. Потреби підприємства у матеріальних ресурсах визначаються для різних цілей, таких як виконання планів виробництва і реалізації готової продукції, освоєння нових видів продукції, проведення ремонтів, виготовлення технологічного устаткування, реалізація заходів технічного розвитку та підвищення ефективності виробництва, капітального будівництва та інших непромислових цілей, а також для формування тимчасових запасів та інших цілей [13].

На початковому етапі планування закупівельної діяльності важливо визначити стратегічний напрямок цього процесу. Вибір глобальних постачальників у стратегії передбачає організацію закупівель на міжнародних ринках. Це призводить до розширення асортиментних можливостей, підвищення гарантованості постачання, інтенсифікації конкуренції серед постачальників, а за нормальних умов імпорту - до розширення можливостей цінової економії. У стратегії одиничних постачальників приймається усвідомлене відмовлення від одночасної співпраці з багатьма (декількома) постачальниками, тобто певні товари надходять протягом тривалого часу від єдиного постачальника. Стратегія "закупівля модулів" представляє собою ще один варіант стратегії, спрямованої на зменшення кількості постачальників і/або обмеження кількості закуповуваних продуктів. Проте в даному випадку йдеться не про окремі види, а про комплексні постачання виготовлених модулів. Стратегія комплексного функціонально-вартісного аналізу (ФВА) широко застосовується для систематичного та

цілеспрямованого аналізу функцій продукту з метою визначення умов, які забезпечують виконання необхідних функцій при одночасній мінімізації витрат [3].

Управління закупівельною діяльністю підприємства на етапі планування включає в себе розроблення транспортно-складської схеми, яка враховує вимоги маркетингу закупівель та маркетингу збуту. Так само, як і інші структури підприємства, що орієнтовані на маркетинговий підхід, служби закупівель повинні у своїй роботі враховувати особливості поведінки та вимог кінцевих покупців щодо вибору відповідної продукції у постачальників. Серед них першочерговими є якість товару, обсяг партії та швидкість поставки. Підприємства формують довгострокові та поточні плани. Довгостроковий план ґрунтується на стратегічних цілях щодо складу продукції та структури випуску, враховуючи прогнози збуту. Це передбачає визначення потреб підприємства у виробничих потужностях та матеріально-технічних ресурсах для виробництва продукції, розрахунок необхідності в основних та оборотних коштах, виявлення джерел фінансування цих потреб та узгодження обмежених фінансових, матеріальних та робочих ресурсів. Планування закупівельної діяльності є важливим інструментом, який дозволяє передбачити ризик невиконання плану виробництва продукції через недостатнє забезпечення його матеріальними ресурсами [4].

Другий етап передбачає розрахунок потреби в матеріально-технічному забезпеченні, третій – формування очікуваних залишків на кінець поточного року та перехідних запасів на початок наступного року, четвертий етап включає в себе визначення потреби до завозу матеріалів на основі балансу матеріально-технічного постачання [16].

Організація закупівельної діяльності включає в себе збір інформації про необхідну продукцію, участь у ярмарках, виставках-продажах, аукціонах тощо; аналіз всіх джерел задоволення потреб в матеріальних ресурсах з метою вибору найбільш оптимального, укладання з постачальниками господарських договорів на поставку продукції, одержання й організацію завезення реальних ресурсів,

організацію складського господарства, забезпечення цехів, дільниць, робочих місць необхідними матеріальними ресурсами.

Наступним етапом є фактичне проведення процесу постачання, що включає в себе організацію закупівель, транспортування, зберігання та належне облік матеріальних ресурсів.

Четвертим етапом є здійснення контролю за процесом постачання. Цей контроль здійснюється через виконанням договірних зобов'язань постачальниками, вчасність поставок продукції, контроль за витрачанням матеріальних ресурсів на виробництві, перевірку якості та комплектності надходжуючих матеріальних ресурсів, моніторинг виробничих запасів, аналіз роботи служби постачання та підвищення її ефективності [13].

Управління закупівельною діяльністю підприємства визначається особливостями формування його операційного циклу. Операційний цикл представляє собою період, протягом якого відбувається повний оборот всіх оборотних активів, включаючи зміну окремих їх видів. Цей процес включає в себе придбання виробничих запасів, зберігання їх на складі, виробництво та зберігання готової продукції, а також її реалізацію [18].

Для ефективного управління, потрібно більше уваги приділяти вдосконаленню процесу організації постачання матеріальних ресурсів на підприємство. Рівень виробничих витрат в багатьох випадках залежить від таких чинників:

- 1.Вартість матеріальних ресурсів, що використовуються підприємством у процесі виробництва.

- 2.Обсяг витрат, пов'язаних з постачанням матеріальних ресурсів на підприємство, які виникають внаслідок їх поставки та зберігання.

РОЗДІЛ II

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ

ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ФОП

ГОНЧАРОВ МАГАЗИН «М'ЯСКО» М. СУМИ

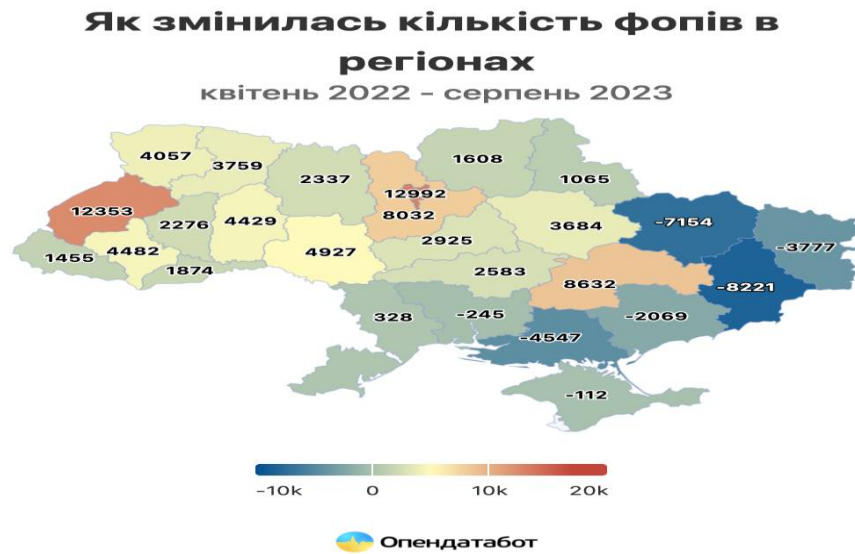
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Фізична особа підприємець (ФОП) – це форма підприємницької діяльності, коли фізична особа обирає самостійно займатися підприємницькою діяльністю з метою отримання прибутку. Ця форма бізнесу дозволяє фізичній особі мати свою власну підприємницьку ініціативу, керувати своєю діяльністю та відповідати за всі аспекти свого бізнесу. В багатьох країнах існують спеціальні правила і обов'язкові умови для реєстрації та ведення бізнесу як ФОП. Ці правила можуть включати в себе оподаткування, ведення обліку, звітність, а також інші аспекти підприємницької діяльності. ФОП може обирати різні форми оподаткування, такі як спрощена система оподаткування або загальна система оподаткування, залежно від умов та правил країни, в якій вони працюють. Зазвичай, реєстрація ФОП включає такі етапи (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 –Етапи реєстрації ФОП

Етапи	Зміст
Перший - реєстрація в Єдиному державному реєстрі	під час якого фізична особа подає необхідні документи та інформацію для включення до реєстру підприємців
Другий - отримання статусу платника єдиного податку	ФОП може обирати різні системи оподаткування. У багатьох країнах вони можуть обрати систему єдиного податку, і на цьому етапі вони отримують статус платника податку
Третій - реєстрація книги обліку доходів	ФОП може бути зобов'язаний вести книгу обліку доходів, в якій фіксуються всі фінансові операції та доходи
Четвертий - отримання витягу з реєстру платників єдиного податку:	це може бути частиною процедури реєстрації, і витяг з реєстру може слугувати підтвердженням статусу платника єдиного податку

*Джерело: сформовано автором



На початок червня 2023 року кількість фізичних осіб-підприємців, зареєстрованих у податкових органах, становила 2008,2 тис. осіб; у 2022 році ця цифра становила 1975,7 тис. осіб; у 2021 році - 1974,4 тис. осіб; у 2020 році - 1901,2 тис. осіб; у 2019 році - 1885,9 тис. осіб. Зауважимо, що 76% всіх зареєстрованих підприємців визнаються платниками єдиного податку.

На початок червня 2023 року 1517,3 тис. фізичних осіб-підприємців використовують спрощену систему оподаткування.



Рисунок 2.2- ФОП що використовують спрощену систему оподаткування

*Джерело: сформовано автором

Згідно статистичних даних, на першій групі спрощеної системи оподаткування знаходяться 14% підприємців; друга група – 37% підприємців; третя група – 49% підприємців. Зазначається, що мікро та малий бізнес у період воєнного часу активно відновлює свою діяльність, і деякі підприємці скористалися наданими державою преференціями. Зокрема, платники 1 та 2 груп (починаючи з квітня 2022 року) мають можливість відмовитися від щомісячних авансових внесків з єдиного податку до закінчення воєнного чи надзвичайного стану в разі їхньої неможливості.

Таблиця 2.2 - Структура товарної номенклатури підприємства (по закупівельним цінам)

Номенклатура товару	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%
М'ясо охолоджене, свинина	247	40,0	296	40,0	331	40,0
Фарш	124	20,0	148	20,0	167	20,0
Субпродукти	62	10,0	74	10,0	83	10,0
Напівфабрикати	155	25,0	185	25,0	207	25,0
Ніжки	19	3,0	22	3,0	25	3,0
Інше	11	2,0	15	2,0	15	2,0
Всього	618	100,0	740	100,0	828	100,0

*Джерело: розрахунок здійснено автором

Дані таблиці 2.2 свідчать про те, що в 2022 році по відношенню до 2020 року розмір товарного асортименту по підприємству виріс на 34%. Найбільшу питому вагу в структурі товарного асортименту займає м'ясо охолоджене і становить 40%. Фарш м'ясний та напівфабрикати становлять відповідно 20% та 25%. Ніжки в структурі товарного асортименту становлять 10%.



Рисунок 2.3- Структура товарної номенклатури підприємства

*Джерело: сформовано автором

Оцінка трудових ресурсів є необхідним інструментом для вивчення якісного складу потенціалу кадрів в організації, виявлення його сильних та слабких сторін, а також служить основою для розвитку індивідуальних трудових здібностей працівника та підвищення його кваліфікації. Основною метою оцінки працівників є отримання об'єктивних оцінок їх трудової діяльності, враховуючи знання, досвід, відношення до праці та внесок у кінцевий результат роботи не лише окремого працівника, але й всього трудового колективу та організації в цілому. Проаналізуємо наявність працівників підприємства в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз трудових ресурсів підприємства

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Середньорічна чисельність працівників, ос.	3	3	3
із них: власник	1	1	1
продавець	1	1	1
заготівельник	1	1	1
Відпрацьовано в середньому 1 прац. за рік, днів	264	270	290
Тривалість робочого дня, год	10,0	10,0	10,0
Величина фонду робочого часу	7920	8100	8700

*Джерело: розрахунок здійснено автором

Дані таблиці 2.3 свідчать про те, що на підприємстві постійно працює три особи, а саме власник підприємства, продавець та заготівельник. Така кількість працівників є оптимальною для такого розміру магазину. Тривалість робочого дня 10 годин. Кожен працівник за рік відпрацьовує десь 270- 290 днів.

Показник величини фонду робочого часу виявляє тенденцію до зростання, вказуючи на те, що працівники фактично працюють більше днів, ніж передбачено їх можливою кількістю. Це переважно пов'язано із специфікою діяльності підприємства.

На сучасному етапі економічного розвитку України, в умовах реальної самостійності суб'єктів господарювання, реалізація принципів самоокупності та самофінансування набуває зростаючого значення. Чітке визначення фінансових результатів на кожному етапі їх формування дозволяє підприємствам вірно оцінювати їх структуру та динаміку, впливати на процеси генерації доходів та оптимізації витрат, а також адаптувати їх зміни до фінансового стану. Дані таблиці 2.4 свідчать про те, що найбільшу питому вагу в структурі загальновиробничих витрат займають витрати на оплату оренди приміщення і становлять майже 45 %. Також значну частку загальновиробничих витрат становлять комунальні витрати близько 40%.

В цілому загальновиробничі витрати підприємства в 2022 році по відношенню до 2020 року збільшились на 58%.

Таблиця 2.4. – Динаміка та структура загальновиробничих витрат підприємства

Показники	2020 р		2021 р.		2022 р		В середньому за три роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1.Орендована площа	30	х	30	х	30	х	-	
2.Орендна плата	25,0	49	29,0	46	36,0	44	30	46
3. Комунальні витрати	20,0	39	27,0	43	35,0	44	27	42
4. Охрана та сигналізація	2,5	5	3,0	5	5,0	6	4	6
5. Використання терміналу	3,5	7	4,0	6	5,0	6	4	6
Всього	51	100	63	100	81	100	65	100

*Джерело: розрахунок здійснено автором

Проілюструємо структуру загальновиробничих витрат підприємства за останні три роки.



Рисунок 2.4 - Структура загальновиробничих витрат підприємства

*Джерело: сформовано автором

Основною метою діяльності кожного суб'єкта господарювання є досягнення максимального прибутку. Таким чином, аналіз доходів стає ключовою складовою управління підприємством. Дохід є важливим показником фінансового стану підприємства як у теперішній час, так і в майбутньому. Під час операційної діяльності, спрямованої на підвищення прибутковості, підприємство має вживати всі можливі заходи для максимізації доходу. Надзвичайно важливо правильно аналізувати доходи підприємства, працювати над їх ефективністю та використовувати всі доступні можливості. У ситуації нестабільної економіки в Україні, зсуву акцентів кризових явищ у суспільстві виникає термінова необхідність у стимулюванні економічної активності та розробці інструментів, які дозволять знімати соціальну напругу й сприятимуть сталому розвитку реального сектору. Одним з таких засобів є дохід, що виступає основним джерелом приросту власних фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання.

Таблиця 2.5 – Динаміка основних видів доходів, витрат і фінансових результатів підприємства, тис. грн.

Показники	2020 р	2021 р.	2022 р	Відхилення, +,-
1.Чистий дохід від реалізації продукції	1126	1408	1689	563
2.Собівартість закупленої продукції	618	740	828	210

3. Транспортно збутові витрати	124	148	166	42
4. Загальновиробничі витрати	51	63	81	30
5. Разом витрат	793	951	1075	282
6. Фінансовий результат до оподаткування	333	457	614	281
7. Сплачено податку (5 %)	17	23	31	14
8. Чистий прибуток	316	434	583	267

*Джерело: розрахунок здійснено автором

Дані таблиці 2.5 свідчать про те, що підприємство збільшило свій чистий прибуток за останні три роки на 267 тис. грн або на 84%. Таке збільшення чистого прибутку підприємства є результатом збільшення ринкових цін на відповідну продукцію, при цьому заготівельні ціни значного коливання не зазнали. В структурі витрат підприємства значну частку займають транспортно збутові витрати і становлять майже 20%., це пов'язано з ростом витрат на паливо. В 2022 році по відношенню до 2020 року собівартість закупівельної продукції збільшилась на 34%.

2.2. Фінансово-економічний аналіз підприємства

Робота роздрібного торговельного підприємства пов'язана із реалізацією товарів, що є фінальним етапом їх переміщення від виробника до кінцевого споживача. Основною функцією торгового підприємства є обслуговування покупців та надання різноманітних сервісів для задоволення їхніх потреб.

Діяльність торговельного підприємства визначається проведенням процесу реалізації товарної продукції, обслуговуванням населення та наданням різноманітних послуг. Ефективність функціонування торговельного підприємства визначається якістю торговельного обслуговування населення, зручністю та мінімізацією часових витрат під час покупок.

Критерієм ефективності поточних витрат торговельного підприємства є зменшення рівня витратоємності його торговельної діяльності. Мінімізація витратоємності дозволяє підприємству здобувати конкурентні переваги на ринку споживчих товарів, ефективніше реалізовувати свою цінову політику та отримувати конкурентні переваги в умовах цінової конкуренції. Це, в свою

чергу, призводить до отримання більшого прибутку від використаних ресурсів та забезпечує більшу ефективність підприємства.

Конкурентоспроможним вважається те підприємство, яке в кінцевому підсумку може забезпечити собі більш високі темпи зростання чистого прибутку та чистих доходів у порівнянні з темпами зростання витрат при умові збільшення товарообігу за порівнянними цінами. Таким чином, зниження рівня витратоємності торговельного підприємства визнається важливим завданням управління витратами, хоча воно не є основною метою діяльності підприємства. Це може призводити до зменшення рівня обслуговування покупців, відмови від продажу певних витратоємних товарів, які є в попиті, або зміни пріоритетів у стратегічному розвитку на користь економічних вигід у короткостроковому періоді діяльності.

В умовах ринкової діяльності важливо враховувати, що головною метою управління витратами обігу торговельного підприємства повинна бути оптимізація загальної суми та рівня витрат, необхідних для досягнення запланованих показників товарообігу і прибутків. Таким чином, витрати торговельного підприємства представляють собою сукупність витрат на живу та уречевлену працю, які витрачаються на здійснення процесу реалізації товарів і виражені у грошовій формі. З історій точки зору, вони є вартістю послуг торговельного підприємства, яке забезпечує переміщення товарів від виробника до споживача та зміну їхньої вартості (перетворення товарів на гроші).

Підприємства у сфері торгівлі, на відміну від сільськогосподарських або інших видів підприємств, не можуть здійснювати заходи щодо мінімізації витрат, не враховуючи при цьому можливого зниження рівня обслуговування споживачів. Це може призвести до зменшення обсягів товарообігу та величини прибутку в результаті. На нашу думку, показник, який вказує на найбільш ефективне використання наявних ресурсів при досягненні максимального обсягу товарообігу і при цьому забезпеченні високої якості обслуговування, є оптимальним рівнем витрат. Цей показник поєднує в собі як технологічну, так і економічну ефективність використання факторів у сфері торгівлі [12].

Таблиця 2.6 - Оцінка витрати обігу торговельного підприємства

Показники	2020 р	2021 р.	2022 р	Відхилення, +,-
1. Загальна сума витрат обігу, тис.грн	793	951	1075	282
2. Загальна сума товарообігу, тис.грн	1126	1408	1689	563
3. Прибуток підприємства, тис.грн	316	434	583	267
4. Рівень витратоємності	70,0	67,0	64,0	- 6,0 п.п.
5. Рівень витратовіддачі	142,0	148,0	157,0	15, 0 п.п.
6. Рентабельність витрат обігу	40,0	46,0	54,0	14,0 п.п.
7. Темп зміни витрат	-	0,87	1,17	-
8. Абсолютне відхилення витрат, тис грн	-	158	124	-
9. Відносне відхилення витрат, %	-	120	113	-

*Джерело: розраховано автором

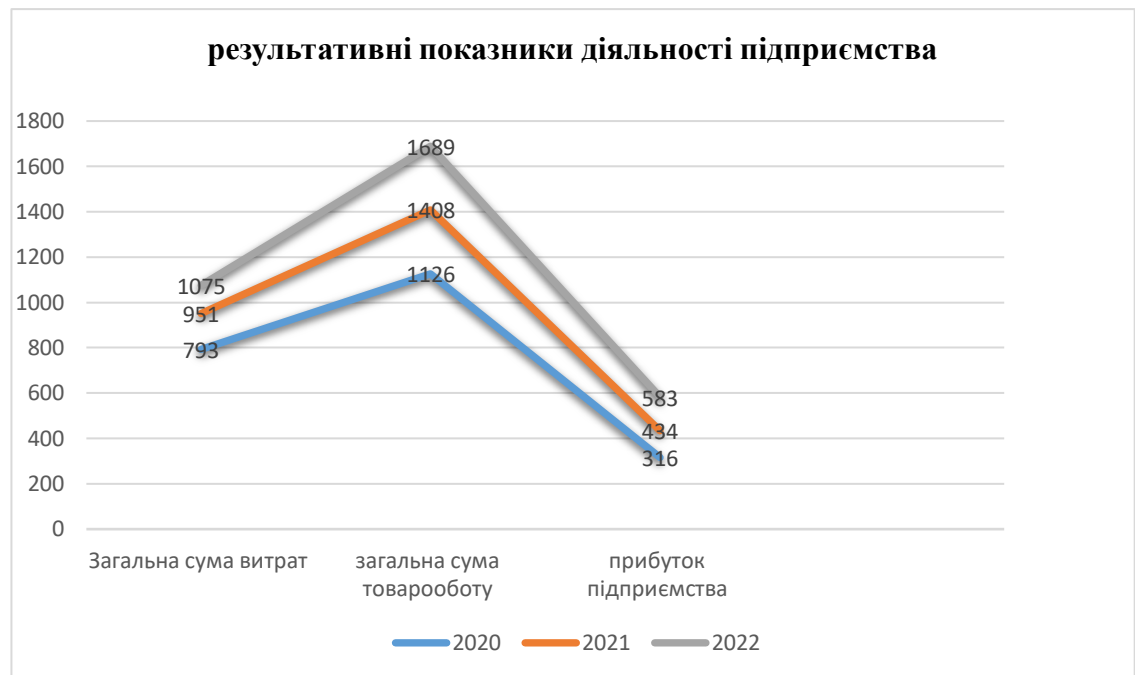
В складі витрат торговельного підприємства переважаюче місце займають витрати обігу. Цей показник в певній мірі відображає всі аспекти діяльності підприємств, пов'язані з оптимізацією торговельних процесів, зниженням рівня витрат на реалізацію товарів та інші напрямки [23]. Дані таблиці 2.6 свідчать про те, що в 2022 році по відношенню до 2020 року загальна сума витрат підприємства збільшилась на 282 тис. грн. при цьому загальна сума товарообігу за останні роки збільшилась майже в двічі, за рахунок збільшення на продукцію, яка саме реалізовується а не закуповується. Звідси, збільшення прибутку в цілому по підприємству на 267 тис .грн.

Розрахувавши показник витратоємності прийшли до висновку, що витрати в ціні, яку виставляє підприємець на продукцію становлять в межах 65 - 68%. При цьому значення цього показника має тенденцію до зменшення за рахунок інфляційних процесів, що впливають на результативність діяльності підприємства.

Відповідно до розрахунку показника витратовіддачі, ми бачимо що він має тенденцію до зростання, а відповідно підприємство має ресурси до покриття своїх витрат і отримання прибутку в розмірі 57 коп, на гривню витрат за останній рік, який аналізується.

На представленому нами графіку 2.5 відображені тенденції у зміні ключових показників результативності діяльності підприємства, а саме:

загальної суми витрат обігу, обсягу товарообігу та чистого прибутку підприємства.



*Джерело: сформовано автором

Рисунок 2.5– Тенденція змін результативних показників діяльності підприємства, тис. грн.

Отже, від моменту створення будь-яке торговельне підприємство здійснює різноманітні види витрат, що робить витрати одним із найважливіших чинників у формуванні прибутку підприємства. Важливо проводити аналіз всіх показників господарської діяльності підприємства з метою виявлення можливостей для зменшення витрат торговельного підприємства.

Для передбачення майбутніх результатів діяльності підприємства необхідно здійснити порівняння цих результатів з пороговими значеннями розрахованих раніше коефіцієнтів.

Таблиця 2.7 - Межі значень коефіцієнта реагування за типами і характером змін витрат обігу від обсягу товарообороту

Типи витрат	Характер змін	Межі значень коефіцієнту реагування
Змінні	Суттєві	$0,50 \leq K_{PB} \leq 1,07$
Напівзмінні	Помітні	$0,08 \leq K_{PB} \leq 0,49$
Постійні	Незначні	$0 \leq K_{PB} \leq 0,07$

*Джерело: сформовано автором

Для ефективної оптимізації витрат на торговельному підприємстві під час їх формування рекомендується враховувати такі умови [15]:

- приріст загальної суми витрат обігу повинен бути у межах приросту виручки від реалізації (доходів);
- досягати мінімального рівня (середнього) витрат обігу слід у той момент, коли обсяг товарообігу досягає рівня, при якому граничні витрати мають мінімальний розмір співвідношення обсягу діяльності із середніми витратами має залишатися на рівні середніх витрат. Подальше збільшення обсягів діяльності призводитиме до зростання середніх витрат, що не є ефективним;
- зменшення витрат не повинно впливати на якість обслуговування споживачів, щоб уникнути негативних наслідків у вигляді погіршення якісних показників діяльності підприємства;
- розмір витрат обігу повинен бути відповідним забезпеченістю підприємства ресурсами. Прогнозовані значення витрат слід визначати з урахуванням обмежень ресурсів, а розрахунки повинні забезпечувати їх найбільш оптимальне використання;
- забезпечення відповідності змін витрат обігу змінам у товарообігу та унікальним особливостям діяльності підприємства (таких як наявність закладів громадського харчування, власних виробничих цехів кондитерських, хлібобулочних виробів та інші), враховуючи його стратегічні цілі та вимоги покупців до якості і асортименту товарів та інші фактори.

Однією з ключових складових стратегії фінансової політики підприємства є встановлення політики максимізації доходності. Створення оптимального рівня доходу підприємства, достатнього для покриття поточних витрат, сплати податків і отримання прибутку, який забезпечить розширене відтворення, є необхідною умовою ефективної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Таким чином, основним принципом функціонування підприємства (фірми) є прагнення до максимізації прибутку, оскільки саме прибуток виступає ключовим показником ефективності виробництва.

Таблиця 2.8 – Динаміка основних видів фінансових результатів діяльності підприємства, тис. грн.

Показники	2020 р	2021 р.	2022 р	Відхилення, +,-
1.Чистий дохід(виручка) від реалізації продукції	1126	1408	1689	563

2. Собівартість реалізованих продукції	793	951	1075	282
3.. Фінансовий результат до оподаткування	333	457	614	281
4. Прибуток підприємства	316	434	583	267
5. Рентабельність витрат обігу, %	40,0	45,0	54,0	14 п.п.

*Джерело: розрахунок здійснено автором

Дані таблиці 2.8 свідчить про те що, підприємство є рентабельним, про що свідчить розрахований нами показник рентабельності витрат. Це є слідством, того що підприємство останні три роки працює з отриманням прибутку, який збільшився у 2022 році по відношенню до 2020 року на 267 тис. грн.

Як і для всіх інших критеріїв ефективності підприємницької діяльності, існують власні нормативи для рентабельності продажів. Ці нормативи змінюються в залежності від особливостей галузі бізнесу, поточної економічної ситуації в країні та світі, собівартості товарів/послуг і т.д. Більш деталізований розподіл рентабельності відповідно до нормативів виглядає наступним чином: 6% – дуже низька; 6-21% – середнього рівня; 21-31% – високого рівня; 31% – дуже висока. Рентабельність підприємці розраховують дл того щоб:

- відслідковувати розвиток компанії, порівнюючи внутрішню ефективність на різних етапах;
- проактивно коригувати бізнес-стратегії відповідно до отриманих результатів;
- контролювати стратегії ціноутворення;
- здійснювати економічний прогноз та розробляти плани для масштабування;
- отримувати позитивні відповіді на кредитні запити;
- порівнювати коефіцієнт рентабельності з аналогічним показником інших учасників ринку;
- створювати умови для підвищення конкурентоспроможності компанії;
- пропонувати вигідні інвестиційні можливості для майбутніх акціонерів.

Для торговельних підприємств фінансовим результатом основної діяльності є прибуток або збиток, отриманий від реалізації товарів. При аналізі цього результату важливо визначити, наскільки зміни в цьому показнику зумовлені обсягом товарообороту і в якій мірі вони пов'язані з динамікою якісних факторів, що впливають на формування прибутку.

Факторний аналіз фінансових результатів необхідний не лише для оцінки поточного рівня прибутковості бізнесу, але і для обґрунтування можливих сценаріїв його майбутнього розвитку.

На розмір прибутку підприємства впливає різноманітність факторів. Класифікація цих чинників базується на їх поділі на зовнішні та внутрішні. Особливий інтерес представляють внутрішні чинники, оскільки саме на них підприємство може впливати безпосередньо; вони є основними рушійними силами у формуванні прибутку підприємства.

Таблиця 2.9 - Вплив факторів на прибуток від реалізації товарів , 2022 р

Показники	Факт	План	Відхилення		
			Всього	За рахунок	
				Обсяг товарообороту	Інші причини
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	1689	1858	169	100	69
Торгова націнка на реалізовані товари, тис.грн	828	911	83	80	3
Торгова націнка на реалізовані товари, у процентах до товарообороту	50,0	50,0	-	-	-
Витрати на збут, тис грн.	85	91	6	12	-6
Витрати на збут у відсотках до товарооборту	5,0	5,0	-	-	-
Адміністративні витрати в тис. грн	81	90	9	15	-6
Адміністративні витрати у відсотках до товарообороту	5,0	5,0	-	-	-
Прибуток , тис грн	583	641	58		
Рентабельність реалізації, %	54,0	54,0	-	-	-

*Джерело: розрахунок здійснено автором

Дані таблиці 2.9 свідчать про те, що збільшення виручки від реалізації продукції відбувається за рахунок збільшення обсягів товарообороту і лише на 40% за рахунок збільшення цін. Торгова націнка підприємства становить 50%.

У господарській практиці торговельних підприємств виникає ряд інших ситуацій, в яких для здійснення обґрунтованих управлінських рішень необхідно аналізувати показники маржинального доходу, змінних і постійних витрат, а також визначати межі їх релевантності.

Було б розумно провести аналіз постачальників, які утримують довгострокові відносини з нашим підприємством. Для роздрібних торгових підприємств постачальниками слугують компанії, які працюють на всій території нашої країни і є сталі партнери протягом майже 10 років.

В цих випадках можна виявити численні протиріччя або ситуації, де спостерігається зворотний ефект порівняно з очікуваним результатом. За своїм особистим досвідом я можу підтвердити, що цими показниками можна ефективно управляти, і коли вони впливаються, дійсно досягаються плани крамниці.

На наш погляд, кризова ситуація, що розгортається в даному секторі економіки, виникла внаслідок ігнорування законодавцями галузі та постійних спроб регулювання її з боку виконавчих органів в "ручному" режимі, головним чином для задоволення своїх кон'юнктурних інтересів. З метою швидкого орієнтування ми можемо узагальнити всі ці показники в одну таблицю, розділяючи питання залежно від того, на якому етапі ведення бізнесу вони виникають.

Таблиця 2.10 - Показники ведення ефективного бізнесу

Ведення бізнесу	Показники	Нормативні значення
На «старті»	Оренда	до 15% від місячного виторгу
	Комунальні платежі	2% від виторгу
	Перший ремонт/облаштування	25% від річної оренди
	Товар для презентації	1 товар в чеку = 200 товарів в презентації
	Персонал	1 продавець на 25 кв.м. або на 50 відвідувачів
	Витрати на товар	до 50% від обігу (середня націнка +100%)

Щоденні	Непроданий залишок	до 20% від загального запасу (на списання)
	Ротація запасу	щомісяця 40% від загальної кількості
	Крадіжки або псування	до 3% від загального обігу
	Фонд заробітної плати	до 10%
	Рівень цін	на хіт-позиції = -15% від цін лідера
	Акcesуари до товарів	дають 10% від обігу
	Час перебування	для вивчення трьох (3) артикулів
Для розвитку	Маркетинг	5% від обігу
	Тренди в асортименті	40% товарів з ознаками трендів
	Інноваційні товари	3% від асортименту
	База клієнтів	приріст 10% від кількості відвідувачів
	Річний виторг з 1 кв. м	1500 у.о.

*Джерело: сформовано автором

Отже, підприємці створюють крамницю з метою досягнення конкретного результату, такого як забезпечення себе засобами до існування або поділитися з громадськістю чимось унікальним, можливо, виявлення власних талантів і т. д. Для того, щоб крамниця працювала прибутково, важливо мати розуміння підприємницької математики.

2.3 Оцінка ефективності закупівельної діяльності підприємства

Здійснення закупівель є процесом, що включає в себе пошук, узгодження умов і придбання товарів, послуг або робіт з зовнішніх джерел, часто через проведення тендерів чи конкурсних торгів.

Рішення про здійснення покупок базуються на різних факторах, таких як умови поставки, обробка, максимальна вигода та коливання цін на ринку. Компанії відходять від практики простого купівельного процесу в умовах дефіциту, для цього вони розробляють прогнози та проводять більше аналізу на етапі підготовки до закупівель. Ефективні методи економічного аналізу, такі як аналіз витрат та результатів чи аналіз витрат та корисності, визнані як ефективні при вирішенні цих завдань.

Таблиця 2.11 – Постачальники підприємства та обсяги їх поставок

Постачальники- фізичні особи	Регулярність поставок	Обсяг поставок	
		Кількість	%
Сумський район	4 рази на місяць	40	42,0
Недригайлівський район	2-3 рази на місяць	25	26,0
Краснопільський район	2 рази на місяць	15	17,0
Тростянецький район	1 раз на місяць	10	10,0
Буринський район	1 раз у 2-3 місяці	6	5,0
Всього	х	96	100,0

*Джерело: сформовано автором

Дані таблиці 2.11 свідчать про те, що підприємство співпрацює з власниками, які реалізують свою продукцію з Сумського, Недригайлівського, Краснопільського, Тростянецького та Буринського районів. В рік підприємство здійснює 96 закупів сировини для продажу. Найбільший відсоток закупок здійснюємо в Сумському, Недригайлівському та Краснопільському районах відповідно 42%,26, 17%. Форми закупівель теж грають рішачу роль при розрахунках ефективності закупівель враховуючи розмір та спеціалізацію підприємства.

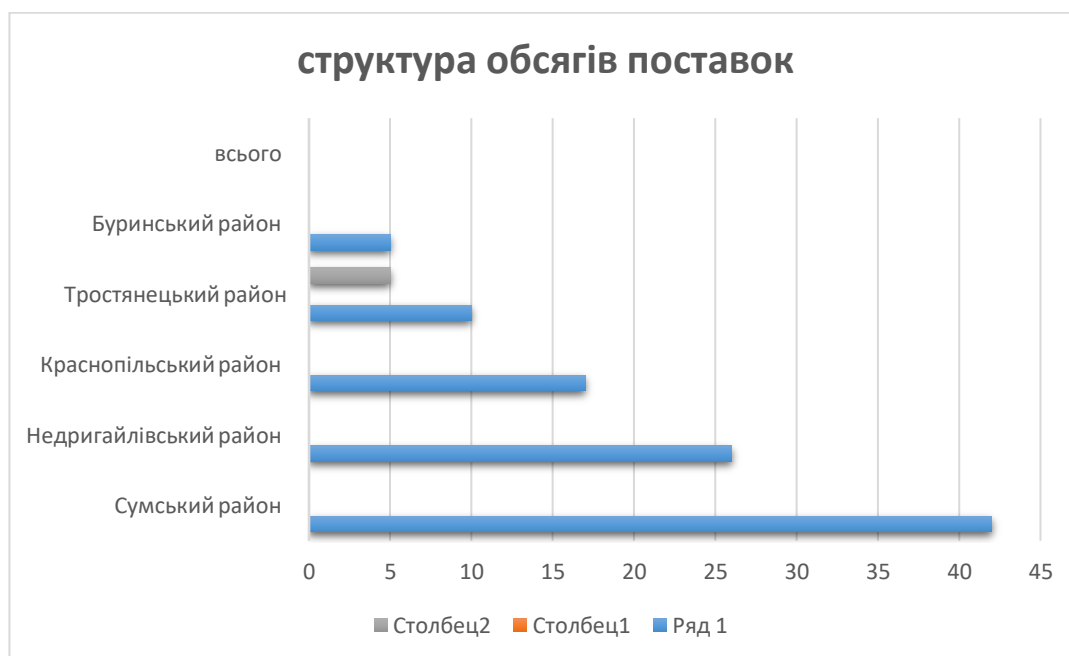


Рисунок 2.6 – Структура обсягів поставок по підприємству

*Джерело: сформоване автором

Управління процесом закупівель на підприємстві спрямоване на визначення оптимальних потреб у матеріальних ресурсах для забезпечення

виробничо-господарської та комерційної діяльності, а також на створення оптимальних запасів товарно-матеріальних цінностей.

Таблиця 2.12 – Форми закупівель підприємства, що аналізується

Частота закупівель	Форми закупівель	
	Отримання товару по мірі потреби	Регулярні невеликі закупівлі.
Щомісяця		+
Декілька разів на місяць	+	+
Один раз на квартал		
Декілька разів на рік	+	+
Один раз на рік	+	+

*Джерело: сформовано автором

Ефективний процес закупівлі передбачає отримання товарів, послуг або робіт за адекватною ринковою ціною, при цьому проводиться порівняння за такими критеріями, як якість, кількість, час та місце розташування постачальника. Комерційні та державні організації прагнуть до чесної та прозорої конкуренції в бізнесі, і, отже, прикладають максимум зусиль для мінімізації ризиків шахрайства та змови.

Система закупівель на підприємстві, яке нами аналізується, має певні особливості. Продукцію яку реалізує підприємство необхідно купляти 1-2 рази на тиждень, і майже відразу реалізовувати, бо вона швидко псується і втрачає свій товарний вид.

Крім того, готовий продукт обмежений строком придатності, тому обсяги закупівлі напівфабрикатів повинні бути чітко згідно з обсягами реалізації продукції. Це необхідно для уникнення надлишку сировини, який може призвести до її непридатності для використання і значно збільшити витрати підприємства. Купівля свинини відбувається у власників або за усною згодою або через складання договору. Для аналізу ефективності закупок проаналізуємо асортимент продукції підприємства.

Більшість вітчизняних торговельних підприємств створює асортимент інтуїтивно, не використовуючи сучасні методики аналізу, які дозволяють адаптувати асортимент до потреб ринку. Кожна продуктова позиція в асортименті підприємства виконує свою функцію. Деякі товари забезпечують

притік покупців, інші сприяють формуванню маржинального доходу, а треті слугують для утримання іміджу компанії. Є категорія товарів, які можна виключити з асортименту без суттєвого зниження маржинального доходу. Це дозволить звільнити заморожені оборотні кошти та скоротити накладні витрати. Основна мета підприємства полягає в ідентифікації цих товарів і вибутті їх із асортименту з метою оптимізації. Іншими словами, необхідно провести оптимізацію продуктового асортименту компанії

Дані таблиці 2.13 свідчать про те, що є в асортименті підприємства продукція за яку отримуєш постійний прибуток, є за яку отримуєш маржу, є завдяки, якій здійснюєш приток покупців. Отже, продукція від реалізації якої завжди отримуємо маржу: ошийок, лопатка, сало, грудинка, ніжки, субпродукти. Продукція від реалізації, якої завжди отримаємо прибуток: корейка, вирізка, окорок. Детально розроблена асортиментна політика не тільки сприяє ефективній оптимізації процесу оновлення товарного асортименту, але також є важливим орієнтиром для керівництва підприємства, дозволяючи контролювати ситуації, що виникають під час торговельної діяльності. У контексті зростаючої конкуренції серед учасників ринку, асортиментна політика торговельного підприємства виконує роль каталізатора.

Таблиця 2.13 – Рейтинг асортименту продукції підприємства, грн
(для визначення ефективності закупівель)

Продукція	Собівартість за 1 кг (жива вага)	Ціна за 1 кг	Виручка за 1кг	Маржа
1.Корейка	85	210	125	
2. Вирізка	85	220	135	
3. Ошийок	85	250	100	65
4. Лопатка	85	180	15	80
5. Окорок	85	100	15	
6. Рулька	85	100	15	
7. Грудинка	85	180	15	80
8. Сало	85	150		65
9. Ніжки	30	85	30	55
10. Субпродукти	45	100	50	50
11. Напівфабрикати				
ковбаса домашня	120	250	65	65
шашлик	150	220		70

*Джерело: розраховано автором

Для успіху підприємства важливо сформувати оптимальний асортимент, який враховує ринкові умови, відповідає потребам споживачів і сприяє ефективному використанню різних ресурсів, таких як сировина, технології, фінанси тощо. Це дозволяє виготовляти продукцію з низькими витратами та забезпечувати досягнення прибутковості. Неврівноваженість асортименту може призвести до зниження прибутку, втрати конкурентних переваг на ринку та неефективного розподілу інвестицій.

Ефективність закупівель визначається успішним здійсненням процесу придбання товарів, послуг або робіт, що відповідають вимогам і потребам підприємства. Це оцінюється на основі різних критеріїв, таких як забезпечення якісних і конкурентоспроможних продуктів, оптимальний вибір постачальників, дотримання термінів поставок, оптимізація витрат і багато інших параметрів, що сприяють успішній функціональності та економічній вигоді підприємства.

Протягом останніх років, керівники компаній у всьому світі визнають, що ефективно управління закупівлями та постачаннями принесе низку стратегічних переваг. Перш за все, до таких переваг входить значна економія витрат через співпрацю з постачальниками з країн, де витрати найнижчі. Крім того, це сприяє підвищенню конкурентоспроможності ланцюга постачань, оптимізації розробки продуктів і скороченню термінів введення нових продуктів на ринок. У той же час, зміни в підході керівників до управління закупівлями та постачанням не завжди відображаються у реальних досягненнях. Одні компанії стикаються із дефіцитом кваліфікованих кадрів, що ускладнює зусилля щодо оптимізації; інші зіткнулися з труднощами через недостатні чи некоректні цілі, або внаслідок розходжень між стратегією закупівель та загальною корпоративною стратегією.

Отже, закупівельна діяльність становить основний етап в комерційній сфері торгівлі, що ініціює весь торговий процес. Наявність товару є ключовою умовою для подальшого його реалізації покупцеві з метою отримання прибутку. Враховуючи основну функцію товарного обігу, що включає зміну форм вартості, можна зазначити, що комерційна діяльність у сфері торгівлі розпочинається з етапу закупівлі товарів з метою їх подальшої реалізації.

Основне завдання в сфері закупівель – ефективне набуття товару для задоволення споживчого попиту [32]. Це є важливою та відповідальною функцією для торгових підприємств. Організовані правильно оптові закупівлі сприяють задоволенню споживчого попиту, а також допомагають знизити ризик втрати зв'язку з ринком із-за невдачі збуту товарів.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ФОП ГОНЧАРОВ

МАГАЗИН «М'ЯСКО» М. СУМИ

3.1 Логістика як ключовий компонент в управлінні закупівельною діяльністю підприємства

Удосконалення закупівельної діяльності є важливим завданням для багатьох організацій, незалежно від їх типу і розміру. Логістичні ж процеси відіграють важливу роль у системі управління підприємством і мають значний вплив на ефективність, прибутковість та задоволення споживачів. Ось кілька ключових аспектів, які підкреслюють важливість логістики для підприємства(табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Аспекти важливості логістики для підприємства

№	Особливості	Зміст
1	Швидкість постачання	Швидкість логістичних процесів дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в попиті, також впливає на рівень задоволення споживачів, особливо в умовах висококонкурентного ринку.
2	Потужність і об'єм обробки	Ефективне управління потужністю логістичних систем дозволяє оптимізувати обсяги виробництва та постачань відповідно до попиту. Велика потужність дозволяє підприємству масштабувати свою діяльність і забезпечувати великі обороти оборотних коштів.
3	Надійність і точність	Надійність логістичних процесів важлива для уникнення затримок, втрат та інших проблем, що можуть вплинути на якість обслуговування споживачів. Точність у виконанні логістичних операцій знижує ризик помилок та невірностей у виконанні замовлень.
4	Задоволення споживачів	Якість логістичних послуг безпосередньо впливає на задоволення споживачів. Наявність ефективної системи доставки і обробки замовлень може збільшити лояльність клієнтів.
5	Прибуток і оборотність оборотних коштів	Зменшити затрати на зберігання та збільшити оборотність оборотних коштів., це сприяє підвищенню прибутковості і ефективності діяльності

*Джерело: сформовано автором

Отже, розвиток і конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах ринку визначаються опосередковано якістю виконання проектних

завдань з впровадження логістичної системи на підприємстві, а також його стійкість. Взаємодія та узгодження дій учасників ринкової системи в логістичній структурі пов'язані, насамперед, з вибором постачальників та організацією взаємодії з ними. Відбір постачальників розглядається як ключове завдання підприємств при закупівлі матеріалів, що виступає важливою функціональною підсистемою в рамках логістичного управління підприємства.

Таблиця 3.2 – Плюси та мінуси закупівель, які здійснює власник

Плюси закупівель		Мінуси закупівель	
Ознака	Зміст	Ознака	Зміст
Локальна експертиза	дозволяють різним підрозділам або підприємствам приймати рішення щодо закупівель, враховуючи їхню локальну експертизу та особливості	Втрата контролю	можуть призвести до втрати централізованого контролю над витратами, що ускладнює моніторинг і управління витратами на рівні підприємства
Швидкість реакції	можуть швидше реагувати на зміни в попиті або інші ринкові фактори, оскільки вони не обмежені централізованою процедурою прийняття рішень	Дублювання зусиль	Співвласники можуть незалежно вести закупівлі, що може призвести до дублювання зусиль, непотрібних витрат і збільшення вартості процесів
Гнучкість та адаптивність	можливість адаптувати свої стратегії закупівель відповідно до своїх потреб і умов ринку	Нестандартизований підхід	можуть призвести до того, що різні співвласники використовують різні стандарти і постачальників, що ускладнює управління якістю і стандартами
Місцеві партнерства	можуть сприяти розвитку місцевих партнерств і співпраці з місцевими постачальниками	Неефективність витрат	може виникнути ситуація, коли витрати не оптимізовані, і відділи не мають можливості отримати масові знижки чи інші вигоди
Зменшення бюрократії	можуть зменшити бюрократію і прискорити процес прийняття рішень, оскільки вони можуть обходити багато рівнів управління	Підвищення ризику	можуть підвищити ризик виникнення проблем з постачальниками, оскільки кожен співвласник може взаємодіяти з власними постачальниками, що може вплинути на загальну надійність ланцюга постачання
Інновації	можуть бути більш відкритими до інновацій та новаторських підходів у своїх закупівлях, що сприяє розвитку нових ідей та стратегій	Спотворення стратегії	можуть використовувати різні стратегії закупівель, що може призвести до неспільності в загальній стратегії підприємства
Легше взаємодія з місцевими ринками	полегшують взаємодію з місцевими ринками і культурними особливостями, що може бути важливим при роботі на різних територіях	Складність управління	можуть ускладнити управління загальними процесами і ресурсами

*Джерело: сформовано автором

Вирішення завдання щодо вибору та оцінювання постачальника пов'язане з активним пошуком потенційних постачальників і проведенням порівняльного аналізу їх конкурентних переваг. Ефективний вибір постачальника вимагає виваженої оцінки його здатності задовольняти різноманітні критерії, такі як якість товарів, обсяги постачань, цінова конкурентоспроможність, рівень обслуговування, надійність та інші [29].

Використання різних методів обґрунтування вибору постачальників дозволяє підприємствам зменшити загальні витрати, що становить основу для забезпечення ефективності їхньої діяльності. Після проведеного аналізу організаційної структури було виявлено що всі закупівлі здійснюються власником підприємства особисто. Децентралізовані закупівлі мають свої плюси, які можуть бути корисними для підприємств, ось деякі з них (табл. 3.2)

При впровадженні децентралізованих закупівель важливо враховувати ці можливі негативні і позитивні наслідки і розробляти стратегії для їх зменшення або уникнення. Загалом, збільшення прибутку можна досягти двома шляхами: збільшуючи оборот (здійснюючи більше продажів) або зменшуючи витрати на закупівлю товарів (економлячи все більше). Компанія, яка ефективно працює, вдається досягти обох цих цілей [16].

Обґрунтування вибору постачальників за допомогою багаторівневої системи логістичних критеріїв може бути проведено за допомогою методу попарних порівнянь. Цей метод має свої переваги та недоліки, проте він дозволяє враховувати реальну ситуацію для узгодження різних аспектів, визначаючи пріоритети. Додатково, цей метод дозволяє враховувати "людський фактор", що є його основною перевагою [10].

Оскільки процес закупівлі завжди циклічний, можна говорити про наявність певного алгоритму, тобто заздалегідь визначеної схеми роботи, якою керується власник, здійснюючи закупівлі. Беручи до уваги той факт, що процес закупівлі завжди повторюється в циклах, можна вказати на існування конкретного алгоритму чи визначеної схеми роботи, якою керується фахівець із закупівель. Запропонований план виконання процесу закупівлі включає різні

етапи (рис. 3.1), на кожному з яких вирішується вибір критеріїв і визначаються параметри для оцінки надійності постачальника. Давайте розглянемо деталізацію основних кроків в алгоритмі обґрунтування вибору постачальників.



Рисунок 3.1 - Алгоритм процесу закупівель за економіко-математичною моделлю

*Джерело: [10]

Етап 1. У визначенні потреби в товарі велика компанія може залучати до цього процесу як власника особисто, так і вповноважену особу, таку як менеджер із закупівель. У нашому випадку це особа, яка має статус власника.

Етап 2. Вибір постачальника є однією з ключових задач у керівництві процесом закупівлі матеріальних ресурсів. Пошук потенційно ефективних постачальників може бути здійснений за допомогою таких стратегій [28]: проведення тендера - застосовується в ситуаціях, коли необхідно закупити сировину, матеріали, або комплектуючі на значну суму грошей або встановити

довгострокові партнерські зв'язки між постачальником і споживачем [13]; участь у виставках, ярмарках або конференціях включає в себе активну участь у подіях промислового або бізнес-спільноти. В нашому варіанті особисті контакти та листування з потенційними постачальниками визначаються як взаємодія та обмін інформацією з можливими постачальниками шляхом особистого спілкування чи письмового зв'язку.

Оцінка ефективності кожного з цих підходів виявляється завданням складним для визначення конкретного коефіцієнта протягом певного періоду часу. Великою мірою це залежить від того, як менеджер із закупівель оцінює всю "вигідність" кожного підходу, а також від часу, який відводиться на пошук постачальника [26].

Етап 3. Оцінка потенційних постачальників здійснюється за визначеними критеріями, що дозволяють здійснити їх відбір. Кількість таких критеріїв може варіюватися від кількох десятків. Критерії оцінки та відбору визначаються відповідно до вимог логістичної системи і можуть включати такі аспекти: надійність постачальника, відстань між постачальником і споживачем, терміни виконання замовлень, регулярність постачань, умови оплати, мінімальний обсяг товарів у партії, можливість отримання знижки, участь постачальника у покритті витрат, асортимент продукції, умови розподілу ризиків, наявність сервісного обслуговування, рекламна підтримка, репутація постачальника, його фінансовий стан і кредитоспроможність [23]. На цьому етапі виникають труднощі, пов'язані із наявністю обширної групи якісних параметрів, які мають суттєве значення у процесі відбору, але складно піддаються кількісному визначенню. Такі показники, як якість товарів, своєчасність постачання, ціна і рівень обслуговування, дійсно є основними критеріями, оскільки вони відображають здатність постачальника забезпечити підприємство продукцією відповідної якості у необхідній кількості за визначеною ціною, в необхідному місці та часі, з максимально можливою економічною ефективністю, що відповідає логістичному міксу [10]. До додаткових критеріїв, які сприяють зниженню логістичних витрат, можна віднести інші з наведеного переліку, такі як: оцінка

якості пробних зразків під час закупівель, забезпечення збереження продукції під час відвантаження і транспортування, форма розрахунків [46].

Таблиця 3.3 - Параметри оцінювання вибору постачальників

№	Критерії	Параметри	Оцінка параметрів
1.	Якість товарів	Відповідність	Відповідає
			Іноді не відповідає
			Не відповідає
		Зовнішній вигляд	Відповідний
			Не відповідний
		Якість очима споживачів	Висока
			Середня
Низька			
2.	Своєчасність постачання	Оцінка ступеня реалізації поставок не менше запланованого обсягу (бали)	75% -1, 80% -2, 85% -3, 90% 4,95%-5, 96% -6, 97% – 7, 98% -8, 99% - 9, 100% -10
2.	Своєчасність постачання	Оцінка кількості безпомилкових поставок (бали)	Поставки не повертаються -10 Є окремі випадки повернення – 5 Повернення поставок, які повторюються – 1
3.	Ціна	Середня закупівельна ціна	Висока
			Середня
			Низька
		Надання знижок за кількість товарів	Надаються
			Не надаються
4.	Якість обслуговування	Об'єднання інформаційних систем	Існує
			Не існує
		Рекламна підтримка продукції	Надається
			Не надається
		Відповідність оформлення документації	Відповідає
			Не відповідає
		Надання додаткових послуг	Надаються
Не надаються			
5.	Місце знаходження постачальника	Територіальне розташування	Міське
			Іногороднє
		Час доставки продукції	Кількість годин
6.	Порядок розрахунків	Форма розрахунків	100% передплата
			Часткова передплата
			Оплата після реалізації
7.	Асортимент продукції	Оновлення асортименту	Оновлюється
			Не оновлюється
8.	Можливість одержання позапланових поставок	На весь товарний асортимент	Існує
			Не існує
		На деякі товарні позиції	Існує
			Не існує

*Джерело: сформовано автором

Визначення параметрів для оцінки постачальників. Використання визначених критеріїв дозволяє здійснити відбір альтернатив на основі створених параметрів (таблиця 3.3). Підприємство обирає найбільш значущі критерії, враховуючи свою стратегію і особливості діяльності. Після проведення аналізу формується конкретний перелік постачальників, з якими встановлюються договірні відносини. Звичайно, цей список постачальників розробляється для кожного конкретного виду матеріальних ресурсів, що постачаються [13]. Це питання ґрунтується як на науковому досвіді, так і на практичній важливості. Те, що може здатися на перший погляд випадковою оцінкою менеджерів або результатом їхнього власного досвіду, у науковій літературі відоме як експертний метод. Сутність розрізняє освічену особу від бізнес-експериментаторів: здатність мати знання і вміння встановлювати зв'язки, застосовуючи набуті знання в практичних ситуаціях та адаптуючи їх.

Етап 4. Створення матриці порівнянь за критеріями.

Етап 5. Ця фаза пов'язана з управлінням асортиментом і запасами.

Етапи 6 і 7. Ці етапи включають в себе підготовку та оформлення відповідних документів.

Етап 8. Відповідно до узгоджених умов поставки, може виникати ситуація, коли оплата здійснюється за допомогою кредиту або передоплати. Завдання менеджера на даному етапі полягає в наданні бухгалтерії правильних реквізитів постачальника для оплати, контролі суми платежу і повідомленні постачальника про здійснену оплату [12]. Інформація щодо оплати (у формі інформаційного листа чи копії платіжного доручення) повинна бути представлена у будь-якій письмовій формі (через факс або електронну пошту з підтвердженням отримання та прочитання), і включати в себе суму, дату, номер рахунку та банку платника [2].

Етап 9. Отже, товар був замовлений, підтверджений, упакований і готується до транспортування. Фактично, операції з транспортування тепер передані іншим підрозділам компанії. Менеджер із закупівель виконав свою роботу з підготовки замовлення. Однак до тих пір, поки товар не надійшов на

склад, це залишається відповідальністю менеджера із закупівель. Під час нормального відвантаження менеджер із закупівель отримує копії товарно-транспортних накладних і на їхній основі вносить попередні дані в інформаційну систему щодо очікуваної поставки. Рекомендується утриматися від введення цих даних до моменту відправлення вантажу, оскільки існує велика ймовірність затримок у відвантаженні та змін у замовленні [30].

Етап 10. Під час транспортування вантажу, особливо якщо цей процес займає тиждень чи більше, менеджер із закупівель повинен активно контролювати його переміщення, звертаючись за інформацією до логістичного відділу або постачальника[10]. У випадку затримки в доставці, що часто виникає під час митного оформлення вантажу, менеджер із закупівель має бути проінформований першим, щоб негайно вирішити питання про замовлення наступної партії товару [30].

Комплексний процес переміщення товару в закупівельному ланцюгу завершено. Слід відзначити, що у багатьох випадках проміжок часу між прибуттям товару на склад та його реєстрацією може становити від одного до трьох днів [30]. Методика управління закупівельним процесом за допомогою економіко-математичної моделі, яку було запропоновано, дозволяє здійснювати аналіз можливих постачальників та обґрунтовувати їхні можливості. Цей підхід спрямований на визначення глобальних пріоритетів для кожного постачальника.

Планування продажів визначає потреби у сировині, продукції і послугах, які були придбані власником. Виробниче планування надає інформацію про джерела закупівлі сировини, продукції і житлово-комунальних послуг. Економічне планування забезпечує інформацією, корисною для оцінювання загальних тенденцій цін, заробітної плати і інших витрат [30]. Багатьом компаніям властивий ефект Парето: на закупівлю 20% товарів припадає більше 80% витрат. В галузі логістики закупівель особливу вагу має управління постачанням товарів і послуг через Інтернет, використовуючи модель B2B, яка відома як електронне постачання або e-Procurement [9].

3.2 Необхідність пристосування торгово-технологічних процесів до поведінки споживачів

В умовах ринку роздрібна торгівля виступає як важлива стратегічна галузь економіки. Сприяння розвитку роздрібної торгівлі в сучасних умовах передбачає впровадження інноваційних технологій та застосування сучасних форматів для покращення якості споживчих послуг. Розвиток новаторських технологій сприяє ефективнішому збуту товарів, зменшенню фінансово-матеріальних та трудових витрат, а також покращує можливості успішного маркетингу та просування товарів до споживачів. Застосування інноваційних технологій у формі мерчендайзингу в роздрібній торгівлі, що є на сьогодні актуальним. Дії з мерчендайзингу сприяють розвитку естетичної культури взаємодії зі споживачем, оскільки спрямовані на підвищення рівня якості товарних послуг в умовах конкурентного ринку. Це, в кінцевому підсумку, призводить до збільшення попиту, обсягів продажів та активізації оборотного капіталу.

Таблиця 3.4- Перелік послуг мерчендайзингу

Послуги	Якість в балах
Чистота та дружелюбний персонал	94
Вся інформація про товар вказана неподалік від нього	90
Наявність товарів на полицях	85
Часто влаштовують розпродажі або пропонують товари за спеціальними цінами	85
Полки виглядають красиво оформленими	85
Чітке позначення ціни за одиницю	84
Ефективне планування, яке дозволяє швидко здійснити потрібні покупки	82
Легкий доступ до товарів	82

*Джерело: сформовано автором

Враховуючи закордонний досвід науковців, досліджено, що заходи мерчендайзингу призводять до збільшення обсягів реалізації товарів: оптимальна організація виставки продукції на обладнанні збільшує обсяги продажів на 15%; створення привабливого середовища з використанням кольорних рішень підвищує обсяги реалізації на 25%; систематичне застосування мерчендайзингу в магазині призводить до подвійного або потрійного зростання

прибутку; створення комфортних умов для покупців полегшує вибір товарів і підвищує рівень обслуговування, що має на меті задоволення потреб споживачів. Серед основних переваг заходів мерчендайзингу вказано в таблиці 3.4.

Дані таблиці 3.4 свідчать про те, що споживачам подобається: чистота в залі, дружелюбний продавець, наявність цінників та чітке позначення ціни на них.

Показники, що свідчать про необхідність мерчендайзингу, включають такі результати (табл.3.5.)

Таблиця 3.5- Прийняття рішень покупцями завдяки мерчендайзингу, %

Рішення про покупку	Супермаркет	Маленький магазин
Незаплановані	25	30
Альтернативні	15	15
Заплановані в загальних рисах	10	5
Всього	50	50

*Джерело: сформовано автором

Дані таблиці 3.5 свідчать про те, що понад 30% рішень приймаються в торговому залі завдяки інструментам залучення уваги. Отже, функції комерційної діяльності підприємства та їх вплив на обсяг продажів тісно взаємопов'язані. Динаміка продажів підприємства служить індикатором ефективності мерчендайзингу в цілому. Серед особливостей мерчендайзингу в торгових підприємствах можна відзначити: інформаційне забезпечення, рекламне оформлення, проєктування торгового простору, раціональне розташування обладнання та інші.

В основі організації мерчендайзингу в торговому підприємстві лежать принципи мерчендайзингу, такі як:

- 1) забезпечення магазину асортиментом товарів, що відповідає потребам ринку, та ефективне управління їх запасами;
- 2) аналіз асортименту включає оцінку показників, які визначають раціональність формування асортименту.

Для оцінки асортименту продукції магазину М`яско проведемо розрахунок коефіцієнта стійкості асортименту (Кст), який визначається як співвідношення кількості різновидів товарів, які пропонуються для продажу, до

кількості різновидів товарів, які обов'язково повинні бути в наявності в магазині [16].

Асортимент магазину є стабільним, оскільки загальний показник становить 0,97. Основною причиною стабільності асортименту є схожість потреб споживачів. Фактори відхилень не мають значущого впливу і відповідають нормам. Повнота асортименту вказує на кількість доступних товарів і дозволяє більш точно оцінити задоволення попиту споживачів.

Таблиця 3.6 – Аналіз стійкості асортименту магазину М'яско

Асортимент	Кількість різновидів		2022 рік					
	2021р	2022р	За асортимент ним переліком	П1	П2	П3	середній факт. асортимент	коеф. стійкості
1.Корейка	1	1	1	1	-	1	1	0,97
2. Вирізка	1	1	1	1	1	-	0,7	0,92
3. Ошийок	1	1	1	1	1	1	1	1,0
4. Лопатка	1	1	1	-	1	1	0,7	0,92
5. Окорок	2	2	2	2	-	2	1,3	1,23
6. Рулька	2	2	2	2	2	2	2	1,0
7. Грудинка	2	2	2	-	2	2	1,3	1,23
8. Сало	4	4	4	4	3	2	3	1,0
9. Ніжки	2	2	2	2	2	2	2	1,0
10.Субпродукти	4	4	4	2	3	2	2,3	2,1

*Джерело: розрахунок автора

Дані таблиці 3.6 свідчать про те, що підприємство, зважаючи на спеціалізацію, продає на протязі року один і той же асортимент продукції. На цей факт вказує розрахований нами показник – коефіцієнт стійкості.

Один із ключових показників, який визначає процес обслуговування покупців, - це рівень якості торговельного обслуговування. Цей показник є комплексним і включає оцінку таких аспектів, як культура обслуговування покупців, швидкість надання послуг, стабільність товарного асортименту та розмаїття наданих покупцям сервісів. Самообслуговування є завершенням еволюції методів продажу з відкритим доступом. В магазині представлений широкий асортимент товарів, щоб спонукати покупця, який активно розглядає

товар, до його придбання, сприяючи зручному збуту та збільшенню обсягу продажів.

$$\text{Куз} = ((0,21 * 0,97) + (0,08 * 0,80) + (0,18 * 1,06) + (0,18 * 0,93) + (0,21 * 0,98)) * 0,8 = 0,7$$

Узагальнений коефіцієнт набору показників якості торговельного обслуговування покупців свідчить про високий ступінь обслуговування покупців (0,8 і вище); у діапазоні від 0,7 до 0,8 – середній рівень; при значенні 0,7 і нижче – свідчить про низький рівень якості обслуговування покупців.

Узагальнений коефіцієнт набору показників якості торговельного обслуговування покупців свідчить про високий ступінь обслуговування покупців (0,8 і вище); у діапазоні від 0,7 до 0,8 – середній рівень; при значенні 0,7 і нижче – свідчить про низький рівень якості обслуговування покупців (табл. 3.7).

З аналізу видно, що коефіцієнт перебуває на середньому рівні. Таким чином, необхідно підвищувати рівень обслуговування покупців, зокрема збільшувати завершеність покупок, переглядати асортимент, впроваджувати прогресивні форми продажу товарів і надавати додаткові послуги для покупців.

Таблиця 3.7 – Показники якості обслуговування споживачів

Показники	Значення
Стійкість асортименту продукції	0,21
Впровадження прогресивних форм продажу	0,14
Додаткове обслуговування	0,08
Витрати часу на очікування обслуговування	0,18
Завершеність покупки	0,18
Якість праці продавця	0,21

*Джерело: розраховано автором

В результаті цього дослідження виникає пропозиція щодо впровадження заходів для удосконалення організації мерчандайзингу в магазині М`яско. Зокрема, можна використовувати PlanoHero та Planogram Online для зміни розташування та презентації товарів як у торговому залі, так і в режимі онлайн. Також слід встановити кондиціонери для клімат-контролю у залі. Практична цінність цього дослідження проявляється у підвищенні культури товарних послуг на конкурентному ринку, що сприяє стимулюванню попиту, зростанню

обсягів продажів та оптимізації оборотного капіталу, а також формуванні естетичної культури споживчих послуг взагалі.

В цілому підприємству, при впровадженні даної методики необхідно дбати про правильний вибір та ефективне використання засобів, які будуть застосовуватися. Сюди входять предмети та дизайн, які можуть вплинути на увагу покупців, здатні привернути їх увагу і утримати біля полиці з продукцією, а також мотивувати до здійснення покупки. Ці засоби можна розділити на внутрішні та зовнішні в залежності від їхнього розміщення.

Засоби зовнішнього та внутрішнього мерчендайзингу можна охарактеризувати наступним чином:

1. Зовнішні елементи мерчендайзингу: декор фасадів, вивісок та вітрин; реклама на парковках; реклама на території, прилеглій до магазину.

2. Внутрішні елементи мерчендайзингу: стенди для розміщення маркетингових матеріалів, такі як роздавальні або фіксовані (плакати); полиці з кишнями для розповсюдження флаєрів; цінники; гірлянди з ілюстраціями продуктів; наклейки на підлогу; об'ємні конструкції; аудіореклама.

Вплив на покупців не завжди гарантує успіх; взаємини з покупцями вимагають постійної активної підтримки та зміцнення, спрямовані на формування лояльності та вплив на їхні вибори. Мерчендайзинг виступає як ефективний засіб для успішних продажів і диференціації товарів у роздрібних точках продажу. Справна реалізація компонентів та методів мерчендайзингу в торговому підприємстві сприятиме зростанню обсягів продажу, яке, принаймні, може досягти 15%, відзначаючись помітністю товару порівняно з іншими аналогічними продуктами, отриманням визнання споживачами та активізацією попиту.

Загальний висновок полягає в тому, що ефективність мерчендайзингу досягається, коли товари розміщені так, щоб максимізувати ймовірність продажу, запаси на складі оптимальні, товари виглядають помітно та легко доступні, рекламний матеріал актуальний і розташований правильно, товари організовані корпоративним чином, а персонал ознайомлений із

характеристиками та перевагами товарів. Проте ці принципи стануть ефективними, доки їх не використовуватимуть конкуренти. Отже, отриманий досвід слід креативно використовувати, постійно удосконалюючи його на практиці.

3.3 Бюджетування закупівельної діяльності підприємства

Автор вважає, що важливою частиною планової діяльності на підприємстві є створення бюджету закупівель, який, за класифікацією Європейської академії контролінгу, відноситься до категорії допоміжних бюджетів. Визначено місце цього бюджету в системі бюджетів торговельного підприємства: його розробка базується на бюджеті продаж (оскільки закупівельна діяльність повинна відповідати операційній, а саме торговельній діяльності, та взаємодіяти з її обсягами та товарно-груповою структурою попиту на товари). Також враховано бюджет товарних запасів, який включає необхідні обсяги операційних (поточних) та страхових резервів товарних ресурсів.

Головною метою впровадження бюджетування є підвищення економічної ефективності підприємства. Відповідно, інформація, яка міститься в планових та фактичних бюджетах, повинна активно використовуватися при ухваленні управлінських рішень. Бюджети призначені для внутрішніх користувачів, таких як працівники різних підрозділів управління. Розголошення інформації з бюджетів зовнішнім користувачам не тільки не є обов'язковим, але й не рекомендується.

Бюджет закупівель виступає як основа для створення бюджету доходів (з урахуванням різних рівнів комерційного доходу, залежно від умов фінансування закупівельної діяльності) та витрат (формування собівартості товарних ресурсів, включаючи оплату оренди складських приміщень для зберігання закупленого товару). Також цей бюджет служить основою для балансового бюджету, який регулює обсяг формування товарно-матеріальних запасів, інвестиційного бюджету, що враховує потребу в розширенні та модернізації матеріально-

технічної бази для зберігання закупленого товару. На відміну від загальноприйнятих рекомендацій щодо змісту та методології розробки бюджету закупівель, вказується на доцільність використання балансового методу для формування щорічного та квартального бюджетів закупівель.

У лівій частині бюджету слід встановити плановий обсяг закупівель за товарними групами, який необхідний для задоволення попиту та досягнення цільового прибутку. Деталізація асортименту не є доцільною через швидкі зміни попиту та постійне оновлення пропозицій від постачальників, за винятком визначених брендових та пріоритетних товарів (встановлених на основі проведення ABC-аналізу продажів за попередній період).

Деталізація для клієнтів не вважається доцільною з метою уникнення монополізації та забезпечення інноваційності товарної пропозиції, за винятком випадків, коли існують партнерські відносини співробітництва з постачальниками, з якими укладено довготривалі контакти, включаючи угоди щодо виробництва товарів під власною товарною маркою.

Права частина бюджету закупівель має визначати можливі джерела фінансування закупівельної діяльності. Для досягнення цієї мети пропонується встановлювати внутрішні нормативи, які визначають максимально можливі та допустимі показники, що характеризують структуру фінансування закупівельної діяльності. Ці показники включають плановий обсяг власного оборотного капіталу, який передбачається витратити на формування товарно-матеріальних запасів (власні закупівельні ресурси), структуру закупівель на різних умовах оплати (закупівля на умовах авансової оплати, за фактом постачання, з відстрочкою платежу) та формування правових відносин з постачальниками (придбання товарних ресурсів, комісія, консигнація тощо) в цілому за підприємством та товарними групами. Внутрішні ліміти чи нормативи бюджету закупівель повинні враховувати існуючий та очікуваний (прогнозований) фінансово-майновий стан торговельного підприємства, а також структуру оборотних активів та джерел їх фінансування. Засновані на цьому, вони мають бути визначені не в момент визначення обсягових показників бюджету

закупівель (первинний етап бюджетування), а після розроблення загальних бюджетів (на зворотному етапі бюджетування), що створює основу для забезпечення постійної платоспроможності торговельного підприємства.

Методичні підходи, які були запропоновані для розроблення річного та квартального бюджету закупівель, дозволяють визначити обсяги необхідних закупівель товарів з метою досягнення цільового прибутку. У випадку обмежених фінансових ресурсів ці підходи допомагають раціоналізувати співвідношення між різними методами формування та джерелами фінансування товарних ресурсів (таких як реалізація, комерційний кредит, оплата за фактом поставки, авансування постачальників). При цьому враховується важливість реалізації окремих товарних груп та пріоритетність розрахунків з конкретними постачальниками.

Місячний бюджет закупівель має включати більш деталізоване визначення вхідного товарного та вихідного грошового потоку. Вхідний товарний потік конкретизується з урахуванням постачальників та асортименту, і включає створення резерву для закупівлі нових товарів, які можуть з'явитися протягом планованого періоду. Враховуючи важливість своєчасних розрахунків з постачальниками для підтримки іміджу торговельного підприємства як надійного партнера, вихідний грошовий потік характеризує обсяги та терміни платежів постачальникам товарних ресурсів, які узгоджені з бюджетом. В умовах обмежених фінансових ресурсів це визначає пріоритетність та порядок здійснення платежів.

Зважаючи на важливість фінансового аспекту, місячний бюджет закупівель встановлює внутрішні нормативи, які обов'язково враховуються при укладанні угод поставки. Ці обов'язкові нормативи включають лімітні (мінімально прийнятні) значення кредитного періоду (тобто термін відстрочки платежу), що визначаються на основі фактичної або прогнозованої швидкості продажу, а також цільові параметри політики авансування - товарні групи та постачальники, для яких допускається здійснення авансових платежів і максимально допустимий термін авансування. Для забезпечення

обґрунтованості вибору постачальників товарних ресурсів (з урахуванням можливості наявності інших пропозицій) рекомендується здійснювати експертне оцінювання потенційних постачальників товарних ресурсів з використанням розробленої системи оцінних критеріїв та показників. Необхідно правильно підбирати та використовувати засоби при впровадженні методики, зокрема предмети і оформлення, які спрямовані на залучення уваги покупців, утримання їх біля полиць з продукцією та стимулювання до покупки. Ці засоби можна класифікувати за локаціями розміщення, поділяючи їх на внутрішні та зовнішні.

Таблиця 3.8 - Система критеріїв та показників для оцінювання можливого постачальника

Критерії оцінювання	Найменування показника	Ранг
Економічна обґрунтованість укладання угоди з постачальником	X1 Дохід від співпраці з постачальником, грн	2
	X2 Середньоденний дохід від реалізації товарів в розрахунку на одиницю демонстраційної площі, що використовується для їх експозиції, грн. / кв2	1
Товарний спектр та рівень цін на продукцію від постачальника	X3 Кількість асортиментних груп	5
	X4 Широта та глибина асортименту товарів	4
	X5 Прийнятність цін	3
	X6 Частка брендів товарів	6
	X7 Частка продукції вітчизняного виробництва	26
Фінансова взаємодія	X8 Умови оплати за поставлені товари	12
	X9 Податковий статус (надання податкового кредиту)	13
Організаційні відділи взаємодії	X10 Наявність запасів товарів	9
	X11 Можливість виконати велике замовлення	10
	X12 Можливість повернення (обміну) пошкоджених та неякісних товарів	7
	X13 Можливість коригування обсягів закупівлі	11
	X14 Виконання договірних зобов'язань	21
	X15 Репутація постачальника на ринку	20
Підтримка процесу реалізації товарів	X16 Проведення рекламних кампаній	15
	X17 Надання додаткових послуг	16
	X18 Наявність мережі гарантійного обслуговування	17
	X19 Забезпечення продавцями-консультантами (промоутерами)	18
	X20 Забезпечення спеціальним торговельним обладнанням	19
	X21 Забезпечення комунікаційних процесів	8
Швидкість та своєчасність.	X22 Час підтвердження замовлення	23
	X23 Час виконання замовлення	14
	X24 Пунктуальність виконання замовлення	22
	X25 Час реагування на зауваження	24
Сумісність інформації.	X26 Забезпечення товарів штрих-кодами, узгодженими з торговельним підприємством	25

*Джерело: сформовано автором

Виконано упорядкування важливості оціночних показників на підставі опитування експертів торговельних підприємств, що займаються закупівельною діяльністю. Основним показником для цього було визначено "середньоденний комерційний дохід за одиницю демонстраційної площі, яка використовується для їх виставки". Це пояснюється актуальністю завдання забезпечення ефективного використання торговельних площ підприємства у порівнянні з можливістю їх передачі в оренду та отримання орендних доходів (для підприємств з власними торговельними площами) та забезпеченням окупності витрат на оренду (для підприємств, які здійснюють торговельну діяльність в орендованих приміщеннях).

Отже, бюджетування закупівельної діяльності - це процес створення плану фінансування для потреб закупівель та управління витратами на закупівельні операції в рамках підприємства або організації. Основною метою такого бюджетування є оптимізація витрат, забезпечення ефективного використання ресурсів та забезпечення необхідної кількості та якості закупленого матеріалу чи послуг. Процес бюджетування закупівельної діяльності включає в себе планування витрат на закупівлю товарів або послуг, визначення обсягів закупівель, оцінку вартості і вибір постачальників. Також враховуються фактори, такі як терміни поставки, умови оплати та інші важливі параметри.

Бюджет закупівельної діяльності може включати в себе різні розділи, такі як матеріали, обладнання, послуги, логістика тощо. Важливо враховувати стратегічні цілі підприємства, споживачів та конкурентне середовище при розробці такого бюджету.

Ефективне використання ресурсів при закупівлях є важливим аспектом управління підприємством чи організацією. Це допомагає забезпечити оптимальне використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів. Ось кілька ключових принципів та стратегій для досягнення ефективності у закупівельній діяльності:

1. Стратегічне планування: Розробіть стратегію закупівель, яка відповідає стратегії підприємства. Визначте основні цілі та завдання, враховуючи потреби споживачів, конкурентну обстановку та внутрішні обмеження.

2. Аналіз постачальників: Оцініть і оберіть надійних постачальників, які можуть забезпечити якісні товари чи послуги за оптимальними цінами. Розглядайте можливості для роботи зі стратегічними постачальниками для отримання вигідних умов.

3. Масштабування закупівель: Розглядайте можливості для об'єднання закупівель для отримання знижок чи умов оптових угод. Це може забезпечити економію масштабу та зниження загальних витрат.

4. Ефективна логістика: Оптимізуйте логістичні процеси для зменшення витрат на транспортування та зберігання товарів. Розглядайте можливості для удосконалення ланцюга постачання.

5. Автоматизація процесів: Використовуйте сучасні інформаційні технології та системи управління для автоматизації процесів закупівель, ведення обліку та аналізу витрат.

6. Строгий контроль витрат: Встановіть систему контролю за витратами та регулярно аналізуйте результати. Це допоможе ідентифікувати можливості для оптимізації та виявлення недоліків.

7. Постійне вдосконалення: Запроваджуйте стратегії постійного вдосконалення процесів у закупівельній діяльності, враховуючи зміни на ринку та внутрішні перетворення підприємства.

Так, використання вищезазначених стратегій дійсно сприяє оптимальному використанню ресурсів та підвищенню ефективності закупівельної діяльності. Ці стратегії спрямовані на забезпечення ефективного управління витратами, поліпшення ланцюга постачання та вибір оптимальних умов співпраці з постачальниками. Вони також сприяють впровадженню інновацій та постійному вдосконаленню процесів. Досягнення оптимального використання ресурсів у закупівельній діяльності може призвести до зниження

витрат, підвищення якості закуплених товарів чи послуг, а також створення більш ефективного та конкурентоспроможного підприємства чи організації.

Важливо враховувати, що управління закупівельною діяльністю є динамічним процесом, і стратегії повинні адаптуватися до змін на ринку та внутрішніх умов підприємства. Постійний моніторинг та оновлення стратегій допомагають забезпечити довгостроковий успіх управління закупівельною діяльністю.

ВИСНОВКИ

Закупівельна діяльність призначена для забезпечення підприємства необхідними матеріально-технічними ресурсами, які становлять важливу складову оборотних засобів компанії. При цьому в залежності від сфери діяльності підприємства, вага цього елемента може значно відрізнятись: для виробничих компаній її вага є досить великою, у той час як для підприємств сфери послуг, ця частина, як правило, є невеликою .

Головною метою проведення закупівельної діяльності є забезпечення підприємства достатньою кількістю матеріальних ресурсів від надійних постачальників, які відповідають необхідній якості. Крім того, важливим є своєчасне виконання всіх зобов'язань та досягнення оптимальних загальних витрат управління матеріальним потоком.

Управління закупівельною діяльністю підприємства спрямоване на визначення оптимальних потреб у матеріальних ресурсах для забезпечення виробничо-господарської та комерційної діяльності, а також на створення оптимальних запасів товарно-матеріальних цінностей. Головним завданням управління закупівельною діяльністю підприємства є: визначення потреб підприємства та його структурних підрозділів у матеріальних ресурсах; аналіз джерел постачання матеріальних ресурсів; організація ефективної доставки матеріальних ресурсів до місця споживання; раціональне та економне використання матеріальних ресурсів; розробка шляхів оптимізації використання місцевої сировини, матеріалів та відходів виробництва; організація правильного зберігання матеріальних цінностей; оптимізація обсягів постачання матеріально-технічних ресурсів; постійний аналіз ринку для визначення найефективніших джерел постачання.

Об'єктом дослідження при написанні кваліфікаційної магістерської роботи було обрано ФОП Гончаров магазин «М'ЯСКО» м. Суми. Аналіз діяльності якого показав:

1. В 2022 році по відношенню до 2022 року розмір товарного асортименту по підприємству виріс на 34%. Найбільшу питому вагу в структурі товарного

асортименту займає м'ясо охолоджене і становить 40%. Фарш м'ясний та напівфабрикати становлять відповідно 20% та 25%. Ніжки в структурі товарного асортименту становлять 10%.

2. На підприємстві постійно працює три особи, а саме власник підприємства, продавець та заготівельник. Така кількість працівників є оптимальною для такого розміру магазину. Тривалість робочого дня 10 годин. Кожен працівник за рік відпрацьовує десь 270- 290 днів.

3. найбільшу питому вагу в структурі загальновиробничих витрат займають витрати на оплату оренди приміщення і становлять майже 45 %. Також значну частку загальновиробничих витрат становлять комунальні витрати близько 40%.В цілому загальновиробничі витрати підприємства в 2022 році по відношенню до 2020 року збільшились на 58%.

4. Підприємство збільшило свій чистий прибуток за останні три роки на 267 тис. грн або на 84%. Таке збільшення чистого прибутку підприємства є результатом збільшення ринкових цін на відповідну продукцію, при цьому заготівельні ціни значного коливання не зазнали.

5. В 2022 році по відношенню до 2020 року загальна сума витрат підприємства збільшилась на 282 тис. грн. при цьому загальна сума товарообігу за останні роки збільшилась майже в двічі, за рахунок збільшення на продукцію, яка саме реалізовується а не закуповується. Звідси, збільшення прибутку в цілому по підприємству на 267 тис .грн.

6. Збільшення виручки від реалізації продукції відбувається за рахунок збільшення обсягів товарообороту і лише на 40% за рахунок збільшення цін. Торгова націнка підприємства становить 50%.

7. Підприємство співпрацює з власниками, які реалізують свою продукцію з Сумського, Недригайлівського, Краснопільського, Тростянецького та Буринського районів. В рік підприємство здійснює 96 закупів сировини для продажу. Найбільший відсоток закупок здійснюємо в Сумському, Недригайлівському та Краснопільському районах відповідно 42%,26, 17%.

8. В асортименті підприємства продукція за яку отримуєш постійний прибуток, є за яку отримуєш маржу, є завдяки, якій здійснюєш приток покупців. Отже, продукція від реалізації якої завжди отримуємо маржу: ошийок, лопатка, сало, грудинка, ніжки, субпродукти. Продукція від реалізації, якої завжди отримуємо прибуток: корейка, вирізка, окорок.

Покращення закупівельної діяльності є ключовим завданням для різних організацій, незалежно від їх типу та розміру. Логістичні процеси відіграють суттєву роль у системі управління підприємством і мають значний вплив на ефективність, прибутковість та задоволення споживачів. Взаємодія та координація дій учасників ринкової системи в логістичній структурі є тісно пов'язаними, перш за все, з вибором постачальників і організацією взаємодії з ними. Процес вибору постачальників розглядається як ключове завдання підприємств у закупівлі матеріалів і представляє собою значущу функціональну підсистему в контексті логістичного управління підприємства. Використання різних методів обґрунтування вибору постачальників дозволяє підприємствам зменшити загальні витрати, що становить основу для забезпечення ефективності їхньої діяльності.

Розвиток новаторських технологій сприяє більш ефективній реалізації товарів, зниженню фінансових, матеріальних та ресурсних витрат, а також поліпшує можливості успішного маркетингу та просування товарів до споживачів. Використання інноваційних технологій у сфері мерчендайзингу роздрібної торгівлі є наразі актуальним. Заходи з мерчендайзингу сприяють розвитку естетичної культури взаємодії зі споживачем, оскільки їхня мета полягає в підвищенні рівня якості товарних послуг в умовах конкурентного ринку. Це в кінцевому результаті призводить до збільшення попиту, обсягів продажів та активізації оборотного капіталу.

Загальний висновок полягає в тому, що результативність мерчендайзингу досягається, коли товари розташовані так, щоб максимізувати ймовірність їх продажу, оптимізувати запаси на складі, товари мають помітний вигляд та легкий доступ, рекламний матеріал є актуальним і розміщений правильно,

товари організовані в корпоративному стилі, а персонал добре ознайомлений із характеристиками та перевагами товарів. Проте ці принципи стануть ефективними, лише якщо їх не використовують конкуренти. Таким чином, отриманий досвід слід творчо використовувати, постійно вдосконалюючи його на практиці.

Важливою частиною планування на підприємстві повинна стати розробка бюджету закупівель, який підпорядкований бюджету продажів та бюджету формування товарних запасів, а також є вихідним елементом у контексті бюджету доходів та витрат, балансового бюджету та інвестиційного бюджету.

Річний та квартальний бюджети закупівель запропоновано розробляти за балансовим методом. Це дає змогу визначити необхідні для отримання цільового торговельного прибутку обсяги закупівлі за товарними групами та узгодити їх з можливими джерелами фінансування закупівельної діяльності. З цією метою запропоновано встановлювати внутрішні нормативи використання окремих джерел фінансування закупівельної діяльності. Авторські методичні підходи до розробки річного та квартального бюджету закупівель дозволяють забезпечити досягнення цільового обсягу прибутку та в умовах обмеженості грошових коштів раціоналізувати співвідношення між окремими типами формування та джерелами фінансування товарних ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В. В. Організація торгівлі. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/38239-organzatsya-optovih-zakupvel.html> (Дата звернення 10.08.2023).
2. Балабанова, Л. В. Логістика закупок: Підручник. Вінниця: «Омега». 2014. 120 с.
3. Безугла Л. С. Маркетинг закупівель: навч. посіб. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2019. 240 с.
4. Вишневська О. А. Планування та організація закупівель товарів споживчого призначення торговим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2019. Вип. 34. С. 50-53.
5. Дуброва Я. А. Моніторинг публічних закупівель. URL: <https://etender.ua/news/monitoring-publicnihzakupivel-77> (дата звернення: 18.04.2023).
6. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. Київ: *Київський національний торговельно-економічний університет*, 2016. 432 с.
7. Крикавський Є.В. Промислові ланцюги поставок: між ефективністю та відповідальністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 5. С. 30–41.
8. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгам поставок: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 848 с.
9. Крисак Ж.М. Закупівельна логістика як запорука оптимізації витрат виробничого підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2017. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101198/96384> (Дата звернення 10.11.2023).
10. Кушнір Т.М. Обґрунтування доцільності використання маркетингу закупівель на ринках товарів промислового призначення. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Електронне наукове фахове видання*. 2018. Випуск 5 (16). с. 133-137.

11. Кушнір Т.М. Раціоналізація прийняття рішення про закупівлі на ринку товарів промислового призначення. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки: Збірник наукових статей за матеріалами V Всеукраїнської науково-практичної конференції (11 – 12 квітня 2019 р.)*. Частина 1. Дніпро: НМетАУ, 2019. с. 350-353.

12. Кушнір Т.М. Впровадження концепції маркетингу відносин в систему закупівель підприємств на ринку товарів промислового призначення. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №5(16). с. 165- 176.

13. Лігоненко Л. О. Управління закупівельною діяльністю на підприємствах торгівлі: концептуальні рішення . *Наука й економіка*. 2018. Вип. 1. С. 181-186.

14. Лежепьокова В. Г., Лавриненко А. В. Теоретико-методичні засади 95 управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства-суб'єкта зед. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6055>. (Дата звернення 10.112023).

15. Луценко І.С., Крисак Ж.М. Планування та організація закупівельної логістики як запорука оптимізації витрат виробничого підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством. 2017. №2. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/106896> (Дата звернення 10.112023).

16. Моніторинговий портал DoZorro. Офіційний сайт. URL: <https://dozorro.org/> (дата звернення: 10.06.2021).

17. Мальчик М.В., Оплачко І.О. Ефективність функціонування системи публічних закупівель «Prozorro» в площині забезпечення сталого розвитку регіонів. Децентралізація публічного адміністрування в умовах інтеграції України до Європейської спільноти : проблеми та перспективи. Сєверодонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. С. 159–163.

18. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252

19. Методичний посібник з публічних закупівель. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/575/1.pdf> (дата звернення: 15.04.2021). (Дата звернення 10.11.2023).

20. Нагорна І.І., Мацишина О.В. Організація постачання матеріальних ресурсів на підприємство. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми і перспективи*. 2020. №1. С.220-221.

21. Письменна М.С. Державний аудит та аналіз публічних закупівель: теорія, методологія та практика : монографія. Київ : «Центр учбової літератури», 2017. 452 с.

22. 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> (дата звернення 18.10.2023).

23. Солоха Д. В. Організаційні засади моніторингу закупівельної діяльності в економіко-господарчому просторі України. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Том 31 (70). № 5. С. 44–49.

24. Терещенко С.І., Гарбуз Є.О. Передумови розвитку підприємницької діяльності суб'єктів малого бізнесу. *Матеріали Міжнародної наук.-практ конференції: «Цифрова трансформація та диджитал технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки і практики» Ломж, Польща: Міжнародна академія прикладних наук*. 2023. Ч.3. с.274- 278.

25. Терещенко С.І., Гарбуз Є.О. Розробка стратегії розвитку підприємницької діяльності суб'єктів малого бізнесу. 4 *Міжнародна наук.-практ конференція: «Сучасне підприємництво: проблеми теорії та практики»*. Дніпро.: НТУ «Дніпровська академія», 2023.с. 11-13.

26. Титенко Л. В., Богдан С. В., Муравський О. Ю. Аналітичне забезпечення оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 28. С. 867-872.

27. Шаповал Ю. Забезпечення виконання договору про закупівлю. URL: <https://radnuk.com.ua/zhurnaly/zabezpechennia-vykonannia-dohovoru> prozakupivliu/ (дата звернення: 15.09.2023).

28. Швець Ю. О., Бутенко А. А. Аналіз сучасного стану харчової промисловості України на внутрішньому та зовнішньому ринках. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 30. С. 71 – 74.

29. Хомчук М. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності логістичного управління на підприємстві оптової торгівлі. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2016. Т. 21. Вип. 2. С. 104–109.

30 . Юсупова О. В. Ефект від стимулювання продажів: основні поняття та терміни. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 2. С. 88–96.

31. Analog Devices. About the company. URL: <https://www.analog.com/en/index.html> (дата звернення: 27.09.2023).

32. Aselsan Cor. About the company. URL: <https://www.aselsan.com.tr/en/about-us> (дата звернення: 27.04.2021).

11. C-Tech. About the company. URL: <http://ctech.com.tr/tr>. (дата звернення: 27.09.2023).

33. Opgal Optronics Industries. About the company: Defence Solutions. URL: <https://www.opgal.com/defense-solutions/> (дата звернення: 27.09.2023).

34. Raytheon Technologies. About the company : Defence Solutions. URL: <https://www.rtx.com/> (дата звернення: 27.09.2023).

35. Renesas Electronics. About the company : Defence Solutions. URL: <https://www.renesas.com/eu/en//> (дата звернення: 27.09.2023).