УДК 658.711

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ООО «ФРУТРЕАЛ»

Д.Д. КАБАКОВА
(Представлено: канд. экон. наук, доц. Л.В. МАСЬКО, А.П. РОЗИНА)

В статье проведён комплексный анализ закупочной деятельности ООО «Фрутреал» – одного из лидеров белорусского рынка свежих фруктов и овощей. Рассмотрены организационная структура управления закупками, структура импорта, география поставок, ассортиментная политика и бизнес-процесс закупки товаров на внешнем рынке. На основе ABC/XYZ-анализа запасов готовой продукции и анализа документооборота выявлены ключевые проблемы в системе управления закупками.

Эффективное управление закупочной деятельностью является одним из ключевых факторов конкурентоспособности современного предприятия: оно позволяет обеспечить бесперебойное снабжение качественными товарами, минимизировать логистические издержки и повысить устойчивость цепочки поставок [1].

В условиях динамичного рынка, усиления конкуренции и нестабильности внешней среды вопросы совершенствования управления закупками приобретают особую значимость для предприятий, работающих с импортными скоропортящимися товарами.

Успех предприятия в конкурентной среде определяется не только объемами продаж, но и грамотной закупочной политикой, способностью диверсифицировать поставщиков и осваивать новые рынки.

ООО «Фрутреал» – многопрофильная торговая организация, занимающаяся импортом и оптовой торговлей свежими фруктами, и овощами на рынке Республики Беларусь. Организация основана в 1995 году и за годы работы завоевало устойчивые конкурентные позиции, став поставщиком №1 на рынке свежих фруктов и овощей Беларуси к 2007 году. Организационная форма – общество с ограниченной ответственностью [2].

Миссия ООО «Фрутреал» – обеспечить потребителя широким ассортиментом фруктов и овощей в качестве, соответствующем мировым стандартам, при гарантированном соблюдении принципа справедливой цены. Штат сотрудников составляет более 400 человек. Собственная розничная сеть насчитывает 26 супермаркетов «Дионис» общей площадью более 25 000 м² и 23 специализированных магазина фруктов и овощей [2].

Логистическая инфраструктура организации включает центральный складской комплекс в г. Полоцке площадью 10 000 м², оснащённый современным технологическим оборудованием (охлаждающие системы, камеры дозревания бананов, линии фасовки, электронная система адресного хранения), а также 20 региональных складов и коммерческих представительств общей площадью более 18 000 м², покрывающих всю территорию Республики Беларусь [2].

Организационная структура управления ООО «Фрутреал» относится к линейно-функциональному типу. Управлением закупочной деятельностью занимается отдел закупок, подчиняющийся заместителю директора по коммерческим вопросам и начальнику отдела закупок. В структуре отдела присутствуют две категории специалистов по внешнеэкономической деятельности, различающиеся по уровню ответственности: ведущий специалист по ВЭД (стратегическое планирование, переговоры, претензионная работа) и специалист по ВЭД (операционное сопровождение, документооборот, информационно-аналитическая поддержка).

Ассортимент закупаемых товаров ООО «Фрутреал» насчитывает 180 номенклатурных единиц, включая как традиционные (виноград, яблоки, груши, цитрусовые, огурцы, томаты, лук, морковь), так и экзотические фрукты и овощи (киви, авокадо, манго, орехи, сухофрукты). Импорт свежих овощей и фруктов осуществляется из 50 стран мира, организация сотрудничает с более чем 220 поставщиками из России, Египта, ЮАР, Аргентины, Турции, Эквадора, Нидерландов и других стран [2].

На рисунке 1 представлена доля стран-производителей в структуре закупок ООО «Фрутреал».

Наибольшую долю в структуре импорта занимают Россия (12,5%), Турция (11,2%), Узбекистан (9,8%), Азербайджан (8,4%) и Китай (7,9%). Наименее интенсивно организация закупает продукцию из Перу, Чили, ЮАР, Бразилии и ОАЭ. Часть поставок из перечисленных стран осуществляется мультимодальными перевозками [2].

Среди ключевых поставщиков ООО «Фрутреал» по странам можно выделить: Россия – «Роял Фреш», Китай – «FreshLink», Узбекистан – «Agromir», Азербайджан – «AzFruit», Иран – «Pars Garden», Египет – «Nile Fresh», ЮАР – «Kingfisher», «SRCC», «Noridel».

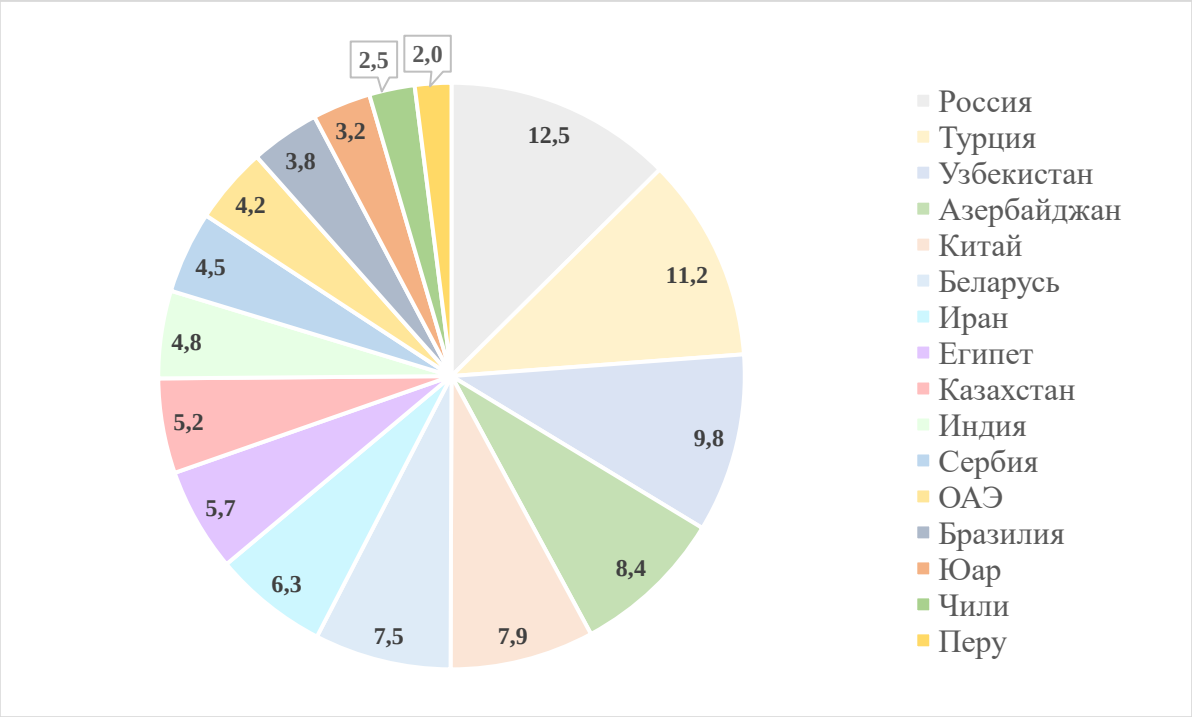


Рисунок 1. – Доля стран-производителей в структуре закупок ООО «Фрутреал», %

Примечание. Собственная разработка на основе изучения документации ООО «Фрутреал»

Далее рассмотрим бизнес-процесс «закупка товаров на внешнем рынке», который включает шесть последовательных этапов:

– планирование и инициация закупки – анализ текущих остатков, плана продаж, ценовой ситуации и наличие заключённых контрактов;

– выбор поставщика и согласование условий – для новой номенклатуры применяется тендерный метод и анализ рынка; в рамках текущей деятельности со стратегическими партнёрами процесс упрощается до направления запроса (оферты) на конкретную партию;

– организация логистики и транспортировки – подача стратегической и полной заявок в системе «1С», выбор перевозчика, мониторинг прохождения груза;

– документационное сопровождение и таможенное оформление – сбор и проверка полного пакета документов (инвойс, упаковочный лист, фитосанитарный сертификат, сертификат происхождения, CMR/коносамент и др.), передача в отдел таможенного декларирования;

– приёмка и оприходование товара – разгрузка, входной контроль (проверка целостности упаковки, температуры, веса и органолептических показателей), при необходимости – претензионная работа;

– заключительная оплата с поставщиками – на основании принятого товара и полученных документов.

Так же следует рассмотреть документальное оформление процедуры закупки, которое включает три группы документов:

– внешнеторговые и коммерческие (контракт, инвойс, упаковочный лист и др.;

– таможенные и транспортные: таможенная декларация, CMR, коносамент, фитосанитарный сертификат, сертификат происхождения и др.;

– внутренние учётные: акт приёмки, приходный ордер, карты складского учёта, акты инвентаризации и списания и др.

На основе применяемых методов определения поставщиков, закрепленных во внутреннем положении «О порядке отбора контрагентов и условиях поставок», осуществляется активный поиск и анализ рынка, оценка по формальным критериям (юридическая правоспособность, деловая репутация, соответствие продукции), анализ конкурентных предложений (тендерный метод) и переговоры для установления долгосрочных партнерских отношений.

Для выявления резервов повышения эффективности закупочной деятельности проведён ABC/XYZ-анализ запасов готовой продукции. Результаты совместного анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1. – Совместный ABC- и XYZ-анализ материальных запасов ООО «Фрутреал»

AX	AY	AZ
4, 7	-	-
BX	BY	BZ
3, 10	5, 8	-
CX	CY	CZ
-	1, 2	6, 9

Примечание. 1 – абрикос, 2 – авокадо, 3 – ананас, 4 – апельсины, 5 – арбуз, 6 – баклажаны, 7 – томаты, 8 – виноград, 9 – голубика, 10 – грейпфруты

Совместный анализ позволил сформировать дифференцированную стратегию управления запасами:

– AX (томаты, апельсины) – ключевые продукты с наиболее предсказуемым и стабильным спросом, обеспечивающие 67,57% товарооборота. Требуют строгого ежедневного контроля остатков, минимального страхового запаса и точного прогнозирования. Применение метода FEFO (First Expired – First Out);

– BX (ананас, грейпфруты) – стабильный спрос, но не входящие в число основной выручки (группа B). Возможно применение стандартизированных подходов с фиксированным интервалом заказа;

– BY (арбуз, виноград) – средняя коммерческая значимость с изменчивым спросом (группа Y). Требуют гибких подходов: регулярный пересмотр планов закупок (не реже 1 раза в неделю), повышенный страховой запас в период пиковых продаж;

– CY (абрикос, авокадо) – невысокая коммерческая значимость с умеренно изменчивым спросом. Рекомендуется закупка по факту поступления заказов или мелкими партиями;

– CZ (баклажаны, голубика) – нишевые товары с низкой долей в обороте (группа C) и непредсказуемым спросом (группа Z). Рекомендуется закупка исключительно под конкретный заказ клиента.

Таким образом, в ходе анализа закупочной деятельности были выявлены две ключевые проблемы:

1. Сезонный характер продукции.

Плодоовощные культуры характеризуются строго определёнными вегетационными циклами, вследствие чего в межсезонье отдельные позиции либо полностью отсутствуют на рынке, либо представлены в ограниченном объёме. Ценовая динамика подвержена значительным колебаниям: в период массового сбора урожая наблюдается снижение стоимости, тогда как в межсезонный период цены существенно возрастают. Продукция, поставляемая вне естественного сезона созревания, нередко уступает по качественным характеристикам. Высокая степень неопределенности при прогнозировании спроса приводит либо к затариванию, либо к дефициту запасов.

2. Нарушение поставщиком согласованных сроков отгрузки.

Задержка отгрузки инициирует цепную реакцию в логистической цепи, провоцируя смещение графиков доставки, что негативно сказывается на планах дистрибуции. Ввиду ограниченных сроков годности плодоовощной продукции отсрочка отгрузки ведёт к ухудшению качественных характеристик или частичной утрате товарной ценности, что сопряжено с прямыми финансовыми потерями. Нарушение сроков отгрузки влечёт дополнительные издержки на хранение, перевалку и упущенную выгоду.

Проведённый анализ позволяет сделать вывод, что ООО «Фрутреал» является устойчивой и динамично развивающейся организацией, которая эффективно сочетает широкую географию импорта, развитую логистическую инфраструктуру и диверсифицированный ассортимент. Ключевыми факторами успеха организации являются наличие налаженных прямых контактов с поставщиками из 50 стран мира, современный складской комплекс с системой климат-контроля, а также развитая сеть собственных розничных магазинов.

Несмотря на достигнутые успехи, для устойчивого роста и снижения рисков необходима реализация ряда перспективных направлений:

– внедрение системы прогнозирования спроса с учётом временных рядов – для минимизации рисков, связанных с сезонными колебаниями, и оптимизации уровня страховых запасов;

– заключение долгосрочных контрактных соглашений с поставщиками – с фиксацией объёмов и цены на межсезонный период для снижения ценовой нестабильности;

– диверсификация поставщиков – для снижения зависимости от текущих контрагентов и минимизации рисков срывов отгрузок;

– направление предварительной заявки на закупку – с указанием точного количества товара за 10–14 дней до планируемой отгрузки для резервирования товара и снижения доли несвоевременных поставок;

– включение в договорные условия штрафных санкций – за срыв согласованной даты загрузки для повышения ответственности поставщиков.

Таким образом, дальнейшее развитие ООО «Фрутреал» должно опираться на стратегический баланс между поддержанием существующих конкурентных преимуществ и внедрением современных инструментов управления закупками. Сфокусировав усилия на повышении точности прогнозирования, расширении базы поставщиков и укреплении договорной дисциплины, предприятие сможет минимизировать существующие риски и обеспечить себе устойчивый рост в условиях динамичной рыночной среды.

ЛИТЕРАТУРА

1. Сергеев, В.И. Логистика снабжения: учебник для бакалавриата и магистратуры / В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич; под общ. ред. В.И. Сергеева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 384 с.
2. Официальный сайт ООО «Фрутреал» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fruitreal.by/. – Дата доступа: 18.06.2026.