УДК 658.7.027

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРИМЕРЕ ООО «ФРУТРЕАЛ»

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

Рассмотрены проблемы, препятствующие эффективному управлению закупочной деятельностью организации, предложены мероприятия по их решению позволят следовать целям развития логистической системы ООО «Фрутреал» в области снижения затрат на закупку, управления рисками, улучшения качества и сотрудничества с поставщиками.

ООО «Фрутреал» является одним из наиболее динамично развивающихся предприятий на рынке свежих фруктов и овощей Республики Беларусь. Компания имеет развитую логистическую инфраструктуру (центральный склад площадью 10 000 м², 20 региональных складов), собственную розничную сеть (23 специализированных магазина), ассортимент насчитывает 180 позиций, а импорт осуществляется из 50 стран мира [1].

Анализ деятельности ООО «Фрутреал» в области управления закупочной деятельностью выявил ряд недостатков и проблемных мест, для решения которых предлагаются соответствующие мероприятия.

В таблице 1 представлены пути решения выявленных проблем для повышения эффективности управления закупочной деятельностью в ООО «Фрутреал».

Таблица 1. – Общая схема разработки мероприятий по совершенствованию закупочной деятельности в ООО «Фрутреал»

Недостатки	Направления совершенствования
Сезонный характер закупаемой плодоовощной продукции, порождающий колебания цен, риски дефицита или затоваривания, сложности в прогнозировании спроса и нормировании запасов	– внедрение системы прогнозирования спроса на основе декомпозиции временных рядов (расчёт индексов сезонности, регрессионный анализ); – заключение долгосрочных контрактов с поставщиками с фиксацией объёмов и цен на межсезонный период
Систематические нарушения поставщиками согласованных сроков отгрузки, ведущие к ухудшению качества скоропортящейся продукции, росту операционных издержек и потерям выручки	– диверсификация поставщиков; – обязательное предварительное направление поставщику заявки на закупку за 10–14 дней до планируемой отгрузки; – включение в договорные условия штрафных санкций за срыв даты загрузки

Примечание. Собственная разработка.

Мероприятия, представленные в таблице 1, охватывают весь процесс управления закупочной деятельностью ООО «Фрутреал».

Далее более подробно рассмотрим данные направления совершенствования.

1. Внедрение системы прогнозирования спроса на основе декомпозиции временных рядов.

Для минимизации рисков, связанных с сезонностью, необходимо использовать методы экономико-статистического моделирования. В качестве объекта прогнозирования выбран один из наиболее социально значимых и скоропортящихся товаров – томаты. Были проанализированы данные о помесячных объёмах закупок томатов ООО «Фрутреал» за 2023–2025 гг. (таблица 2).

Таблица 2. – Объем закупаемых томатов и общее количество дней в месяцах

Группа товаров	Годы	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Всего за год
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Томаты	2023	28,0	26,5	30,0	32,5	33,0	32,0	29,5	27,0	26,0	30,5	31,0	34,3	360,3
	2024	29,0	27,0	31,0	33,0	32,5	31,0	28,5	26,5	25,5	30,0	30,5	33,4	357,9
	2025	27,5	26,0	29,5	32,0	32,0	31,5	28,0	26,0	25,0	29,5	30,0	32,5	355,5

Окончание таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Всего за месяц		84,5	79,5	90,5	97,5	97,5	94,5	86,0	79,5	76,5	90,0	91,5	100,2	1073,7
Кол-во дней в месяце		31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
		31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
		31	29	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	366

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

В результате расчёта индексов сезонности выявлены два ярко выраженных пика – апрель (0,093) и декабрь (0,092), а также спады в августе–сентябре.

Далее проведён регрессионный анализ (рисунок 1).

ВЫВОД ИТОГОВ

Регрессионная статистика	
Множественный R	0,078340353
R-квадрат	0,006137211
Нормированный R-квадрат	-0,023094048
Стандартная ошибка	2,617302495
Наблюдения	36

Дисперсионный анализ

	df	*SS*	*MS*	*F*	*Значимость F*
Регрессия	1	1,438240026	1,438240026	0,2099537	0,649718992
Остаток	34	232,90926	6,850272352		
Итого	35	234,3475			

	Коэффициенты	*Стандартная ошибка*	*t-статистика*	*P-Значение*	*Нижние 95%*	*Верхние 95%*	*Нижние 95,0%*	*Верхние 95,0%*
Y-пересечение	30,01428571	0,89093306	33,68859802	1,0516E-27	28,2036919	31,8248795	28,2036919	31,82487953
Переменная X 1	-0,019240669	0,041991212	-0,458207049	0,64971899	-0,104577079	0,06609574	-0,104577079	0,06609574

Рисунок 1. – Регрессионный анализ

Примечание. Собственная разработка.

Регрессионный анализ временного ряда подтвердил отсутствие статистически значимого линейного тренда ($R^2 = 0{,}00614$, p-значение = 0,65), что свидетельствует о доминировании сезонной компоненты. На основе полученных индексов сезонности построен прогноз на 2026 год, согласно которому общий объем закупок томатов составит 395,6 тонны, что на 11,3% выше фактического уровня 2025 года. Пиковые значения приходятся на декабрь (37,1 тонны) и апрель (36,2 тонны). Внедрение предложенного подхода позволит:

– заблаговременно формировать заказы поставщикам на периоды пикового спроса;
– оптимизировать уровень страховых запасов, снижая издержки на хранение и риск порчи;
– повысить обоснованность бюджетов закупок.

2. Диверсификация поставщиков.

Для снижения зависимости от текущих контрагентов и минимизации рисков срывов отгрузок проведён анализ пяти потенциальных поставщиков томатов из Египта, Испании, Турции, Марокко и Нидерландов. Оценка проводилась по количественным (цена, качество, стоимость доставки) и качественным (условия поставки, условия оплаты, финансовая устойчивость) критериям с расчётом интегральных показателей. Результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3. – Итоговые результаты оценки потенциальных поставщиков томатов

Поставщики	Интегральная оценка	Рейтинг
Nile Exportia (Египет)	0,890	1
Univela (Марокко)	0,838	2
Fresh Fruit Turkey (Турция)	0,797	3
The Greenery (Нидерланды)	0,794	4
CASI (Испания)	0,724	5

Примечание. Собственная разработка.

Наивысшую интегральную оценку (0,890) получил поставщик Nile Exportia (Египет) благодаря минимальной цене (0,75 USD/кг) и стоимости доставки (0,15 USD/кг). Рекомендовано заключение долгосрочных контрактов с лидерами рейтинга, включение штрафных санкций за срыв даты отгрузки и поддержание резервного списка альтернативных поставщиков.

Так же для повышения эффективности таможенных процедур предлагается дополнить систему оценки поставщиков критериями стабильности отгрузок (доля своевременных поставок, точность объема, полнота документов), внедрить процедуру обязательной предварительной заявки с расширенным перечнем сведений (вес, стоимость, базис Incoterms, фитосертификат), а также закрепить в контрактах обязательства поставщика по неизменности данных и электронному обмену. Это сократит время выпуска скоропортящейся продукции и снизит простои транспорта.

3. Обязательное предварительное направление поставщику заявки на закупку за 10–14 дней до планируемой отгрузки.

Предлагается направлять поставщику заявку за 10–14 дней до планируемой отгрузки с указанием точного объёма, ассортимента и сроков. Это позволит зарезервировать товар и транспорт, снизить долю несвоевременных поставок на 20–25% и сократить страховые запасы по позициям группы BY (арбуз, виноград) на 12–15%.

Таким образом, реализация описанных мероприятий позволит повысить эффективность управления закупочной деятельностью, сократить потери и увеличить финансовые результаты ООО «Фрутреал».

ЛИТЕРАТУРА

1. Официальный сайт ООО «Фрутреал» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fruitreal.by/. – Дата доступа: 18.06.2026.