

УДК 332.025.13

**ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННЯ
ЗАКУПІВЕЛЬНИМИ ГРУПАМИ**<https://orcid.org/0000-0002-2185-4043>

Куровська Альона Анатоліївна, старший викладач кафедри "Облік та аудит", Державний вищий навчальний заклад "Приазовський державний технічний університет", Маріуполь, snt87500@gmail.com, +38(067)977-62-58

Рицька Аліна Олексіївна, студентка економічного факультету, Державний вищий навчальний заклад "Приазовський державний технічний університет", Маріуполь; alinaanilla@gmail.com, +38(096)223-39-75;

Alona Kurovska, Senior Lecturer of the Department "Accounting and Audit", State Higher Educational Institution "Priazovsky State Technical University", Mariupol

Alina Ritskaya, student of economic faculty, State Higher Educational Institution "Priazovsky State Technical University", Mariupol

A. Kurovska, A. Ritskaya. Implementation of the controlling system in the management of procurement groups.

The purpose of the article is to solve the problems of effective strategic management of procurement groups by developing practical recommendations for their solution. The procurement group is considered as an innovative organizational model, which allows to obtain the greatest benefit from the synergy of its participants' activities.

The article deals with the concept of procurement groups, the purpose of their creation, the basis of functioning. The main types of purchasing groups are considered depending on the sectoral affiliation of its participants. The sources of income of these groups are described, depending on the organization of the business model. The main procurement strategies are considered, which are based on the relationship between the procurement groups and the suppliers. The main problems of the procurement group's functioning and the ways of their solution are highlighted. The main problems of the management of procurement groups, which include associations of independent entrepreneurs with different views on the goals of their activities are described. The authors proposed to use a controlling system for organizing strategic management of procurement groups of various sectors of the economy. The main types and tools of controlling are considered, special stress on the system of balanced indicators is made. Based on the procurement group, which is currently being established in the Donetsk region, a strategic map for the "AGRO-Priazovye" procurement group of small and medium-sized farm business and small enterprises for the processing of agricultural products has been developed. The strategic map was developed according to a system of balanced indicators in such areas as: finances, clients, business processes, personnel. During the development of a strategic map for these areas, authors' own research on innovations in the farming and processing fields of agricultural products was used.

Куровська А. А., Рицька А. О. Впровадження системи контролінгу в управління закупівельними групами.

Метою статті є розв'язання проблем ефективного стратегічного управління закупівельними групами завдяки розробці практичних рекомендацій щодо їх вирішення. Закупівельна група розглядається як інноваційна організаційна модель, яка дозволяє отримувати значні вигоди від синергії діяльності її учасників.

У статті розглянуто поняття закупівельних груп, мету їх створення, основи функціонування. Розглянуто основні типи закупівельних груп в залежності від галузевої приналежності її учасників. Описані джерела отримання доходів цих об'єднань залежно від організації бізнес-моделі. Розглянуто основні стратегії закупівель, які базуються на взаємовідносинах учасників закупівельних груп з постачальниками. Висвітлено основні проблеми функціонування закупівельних груп та шляхи їх вирішення. Описано основні проблеми управління закупівельними групами як об'єднанням незалежних підприємств, які мають різні бачення щодо цілей своєї діяльності. Авторами було запропоновано використання системи контролінгу для організації стратегічного управління закупівельними групами різних галузей економіки. Розглянуто основні види та інструменти контролінгу, особливий акцент зроблено на системі збалансованих показників. На основі закупівельної групи, яка наразі створюється у Донецькій області, розроблено стратегічну карту для закупівельної групи малих та середніх фермерських господарств та малих підприємств по переробці сільськогосподарської продукції під назвою «АГРО-Приазов'є». Стратегічна карта була розроблена за методикою Системи збалансованих показників за такими напрямками як: фінанси, клієнти, бізнес-процеси,

персонал. Під час розробки стратегічної карти за цими напрямками були використані власні дослідження щодо інновацій у сфері фермерства та переробки продукції сільського господарства.

Куrowsкая А. А. Рыцкая А. А. Внедрение системы контроллинга в управление закупочными группами.

Целью статьи является решение проблем эффективного стратегического управления закупочными группами благодаря разработке практических рекомендаций по их решению. Закупочная группа рассматривается как инновационная организационная модель, которая позволяет получать значительные выгоды от синергии деятельности ее участников.

В статье рассмотрено понятие закупочных групп, цель их создания, основы функционирования. Рассмотрены основные типы закупочных групп в зависимости от отраслевой принадлежности ее участников. Описаны источники получения доходов этих объединений в зависимости от организации бизнес-модели. Рассмотрены основные стратегии закупок, основанные на взаимоотношениях участников закупочных групп с поставщиками. Освещены основные проблемы функционирования закупочных групп и пути их решения. Описаны основные проблемы управления закупочными группами как объединением независимых предпринимателей, которые имеют разное видение целей своей деятельности. Авторами было предложено использование системы контроллинга для организации стратегического управления закупочными группами различных отраслей экономики. Рассмотрены основные виды и инструменты контроллинга, особый акцент был сделан на системе сбалансированных показателей. На основе закупочной группы, которая сейчас создается в Донецкой области, разработана стратегическая карта для закупочной группы малых и средних фермерских хозяйств и предприятий по переработке сельскохозяйственной продукции под названием «АГРО-Приазовье». Стратегическая карта была разработана по методике Системы сбалансированных показателей по таким направлениям как: финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал. При разработке стратегической карты по этим направлениям были использованы собственные исследования по инновациям в сфере фермерства и переработки продукции сельского хозяйства.

Постановка проблеми. Перспективи виходу України на міжнародну арену супроводжується великою кількістю загроз, особливо для представників малого та середнього бізнесу. Вітчизняний ринок стає все більш привабливим для іноземних компаній, що з вступом України до Зони Вільної торгівлі означає значне збільшення конкуренції. Тому серед українських підприємців гостро стає питання підвищення конкурентоспроможності власного бізнесу та вони звертаються за порадою до закордонного досвіду. Вже протягом останніх 5 років в Україні намагаються впровадити закупівельні групи (далі – ЗГ) за прикладом країни-сусіда Польщі. Але, не зважаючи на значні переваги, які надає створення закупівельних груп, в Україні існують проблеми, що заважають ефективному функціонуванню ЗГ, до головних ми відносимо: відсутність однієї чіткої стратегії функціонування для декількох підприємців – учасників єдиної ЗГ; відсутність у керівництва ЗГ стратегічного мислення та точного уявлення про цілі кожного з власників окремого бізнесу; невизначеність стратегічних / операційних показників оцінки діяльності як всієї ЗГ, так і окремого бізнесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тема закупівельних груп вже досить давно існує в міжнародному просторі, але для України це щось нове та незвичайне, тому вона практично не розкрита у вітчизняних наукових роботах. Невелика кількість науковців розглядає основні принципи організації та функціонування закупівельних груп, але практично відсутні міркування вчених щодо усунення недоліків та вирішення реальних проблем таких об'єднань.

У своїх роботах К. І. Редченко розглядає головні аспекти діяльності закупівельних груп, аналізує стратегії поведінки та розвитку їх окремих учасників. Він приділяє особливу увагу механізму реалізації цієї ідеї, але не надає практичних порад щодо оптимізації внутрішніх процесів та проблем. [1, С.97-100]

Щодо використання контролінгу, автор І. О. Григораш обґрунтовує методику оцінки доцільності впровадження системи контролінгу на підприємстві. [2, С.30-33]

Н. В. Замятіна аналізує підходи до визначення контролінгу та сфери його застосування. [3, С.324-238]

Г. М. Воляник розглядає контролінг як систему ефективного управління підприємством. [4, С.151-155]

Виділення невирішеної проблеми. Наукові публікації майже не містять практичних розробок щодо усунення основних проблем закупівельних груп. Але саме ці проблеми є вирішальними при створенні закупівельних груп в Україні, враховуючи особливості ведення бізнесу в нашій країні. Через це їх впровадження відбувається дуже повільними темпами, не дивлячись на значну теоретичну базу.

Мета статті. Обґрунтувати доцільність використання системи контролінгу при організації діяльності закупівельних груп в Україні. Дати підприємцям практичне підґрунтя, для налагодження ефективної роботи закупівельних груп на території України. Надати вирішення проблеми незлагодженості між власником та менеджером, стосовно основних цілей об'єднання. Сформувати базову систему стратегічних показників для оцінки його діяльності.

Результати дослідження. В пошуках шляхів для підвищення конкурентоспроможності українські підприємці стали звертати увагу на устрій бізнесу в Польщі. Опираючись на польський досвід, виникла ідея створення закупівельних груп для українських фірм.

Закупівельні групи - це добровільні об'єднання підприємців, які створюються з метою зниження витрат на поставки. В середньому, витрати на придбання товарів та послуг складають до 70% сукупних витрат компаній. [5, С.106]

Управління закупівлями прямо пов'язано з ідеєю скорочення витрат, яке досягається шляхом отримання знижок від зовнішніх постачальників (контроль цін) або через впровадження процедур, спрямованих на скорочення непотрібних витрат, не передбачених кошторисом (визначення оптимального асортименту придбаних товарів та послуг). Основним завданням закупівельної групи є представницька діяльність у переговорах з дистриб'юторами та виробниками для отримання цінових знижок. Це завдання впливає із неможливості представників малого бізнесу диктувати свої умови, через те, що вони здійснюють закупівлі у невеликих обсягах.

Існують закупівельні групи різних типів, в залежності від об'єднання за галузями. Вертикальна закупівельна група – це об'єднання підприємців в одній галузі. Підприємства однієї галузі можуть робити закупівлі в одного чи декількох спільних постачальників. Горизонтальна закупівельна група – це об'єднання підприємців по номенклатурі закупівель, але вони є представниками різних галузей. Яскравим прикладом є закупівля офісного та канцелярського обладнання: паперу, картриджів для принтера та ін. [5, С.100]

Закупівельні групи не мають конкретної юридичної форми; серед суб'єктів, з яких вони складаються, можна знайти різні рішення. Це дозволяє гнучко підходити до потреб та можливостей учасників. Через те, що різні закупівельні групи використовують відповідні бізнес-моделі при організації своєї діяльності, існують відмінності у способі формування доходів. Закупівельні групи, які працюють у сегменті B2B (бізнес для бізнесу), формують свій дохід переважно внаслідок отримання комісії за організацію та адміністрування процесу узгодження умов та укладення контрактів між постачальниками та фірмами - учасниками групи. Дана бізнес-модель отримала значне поширення в таких галузях як медичне забезпечення, сільське господарство, сфера фінансових послуг та ін.

Закупівельні групи, які працюють в сегменті B2C (бізнес для споживача) використовують у своїй діяльності дещо іншу бізнес-модель. Основним джерелом доходів закупівельних груп цього сегменту є комісійна винагорода, яку сплачує продавець (постачальник товару чи послуги) і яка розраховується як певний відсоток від величини реалізованої продукції чи послуги.

Створення закупівельних груп в Україні дозволить вітчизняним підприємцям підвищити конкурентоспроможність та отримати певні стратегічні переваги. Співпраця з більш великими постачальниками, допоможе отримати кращі умови поставок та скоротити витрати. Як результат відбудеться оптимізація виробництва продукції та значне скорочення часових витрат на виведення нової продукції на ринок. Фірми-учасники використовують різні стратегії при здійсненні закупівель, які базуються на взаємодії з

постачальниками. Основні стратегії функціонування, які можуть бути притаманні об'єднанням підприємств у формі ЗГ, подано у таблиці 1.

Отже, основними перевагами участі в закупівельній групі є економія на закупівлі, економія часу на проведення переговорів та пошук найкращого постачальника, отримання конкурентної переваги на ринку. Деякі закупівельні групи йдуть ще далі і формують додатковий спільний бюджет, який іде на створення і подальше використання спільної торгової марки учасників закупівельної групи, проведення спільних маркетингових заходів та покращення внутрішнього менеджменту. Таким чином, учасники закупівельної групи ділять між собою такі витрати і отримують змогу освоїти нові компетенції та вийти на новий рівень, недоступний окремим малим фірмам. [5, С.101]

Таблиця 1

Систематизація стратегій закупівельних груп (власна розробка з використанням [5, С. 134 - 135]).

Назва стратегії	Зміст стратегії
Закупівлі на міжнародних ринках	Фірми-учасники виходять на міжнародний ринок для співпраці з глобальними постачальниками. Більш широкий асортимент сировини та вища конкуренція між постачальниками допоможе фірмі заощадити за рахунок нижчих цін.
Закупівлі в одного постачальника	Фірми-учасники здійснюють закупівлі певного товару лише в одного постачальника протягом тривалого часу. Скорочення витрат на закупівлю та логістику призводить до економії коштів.
Модульні закупівлі	Фірми-учасники використовують обмеження за числом постачальників та/або кількістю товарів для закупівлі. Через використання модулів поставок відбувається спрощення бізнес-процесів, та як результат - скорочення витрат на закупівлі.
Закупівлі на основі комплексного функціонально-вартісного аналізу	Фірми-учасники проводять аналіз товарів за їх функціями та витратами. На основі цього аналізу робляться висновки про необхідність певних товарів та послуг. Таким чином можливо оптимізувати обсяги закупівель та відповідно зменшити витрати.

Незважаючи на всі переваги закупівельних груп, наявні проблеми можуть витратити зусилля великої кількості людей та ресурси без отримання бажаного результату. Автори статті пропонують використовувати систему контролінгу для покращення функціонування закупівельних груп в Україні. Система контролінгу – це синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевої мети і результатів діяльності підприємства. [6, С.8]

Науковці розрізняють наступні види контролінгу: стратегічний (завдяки методам стратегічного аналізу розробляється стратегічний профіль діяльності підприємства/ стратегічна карта та при застосуванні стратегічно контролю - обирається найбільш прийнятний вектор його розвитку) та оперативний (механізм якого направлено на планування і облік релевантних показників в операційній діяльності підприємства, направлених на максимізацію прибутку / збільшення долі ринку; знаходження відхилень та розробку заходів щодо їх запобігання у короткостроковій перспективі).

Стратегічний контролінг має допомогти фірмі ефективно використати наявні в неї переваги через розробку стратегії, постановку довгострокових цілей та завдань, та головне - забезпечити моніторинг досягнутих цілей. Стратегічний контролінг орієнтовано на довгострокову перспективу, отже контрольованими величинами будуть такі показники, як цілі, стратегія, потенціал, сильні та слабкі сторони підприємства. Оперативний контролінг

має допомогти у досягненні короткострокових цілей, які найчастіше виражаються у вигляді кількісних значень рентабельності, ліквідності, прибутку. [6, С. 12]

Систематизуючи літературні джерела, зазначимо, що управління ЗГ доцільно здійснювати завдяки системі контролінгу за наступними етапами:

- *Планування.* Даний етап контролінгу полягає в плануванні діяльності ЗГ, визначенні стандартів та показників оцінювання результаті діяльності як всієї ЗГ, так і кожного учасника окремо;
- *Відстеження поточних результатів.* Передбачає фіксування отриманих результатів за різними сферами діяльності ЗГ;
- *Контроль результатів.* На даному етапі відбувається порівняння фактично отриманих результатів з встановленими на першому етапі стандартними показниками. Визначається відхилення від плану та його основні причини, а також підприємства/службові особи, які відповідальні за це відхилення;
- *Формування звітності.* Підготовка звітних даних управлінського обліку як всієї ЗГ, так кожного підприємства окремо;
- *Прийняття рішення.* Вибір дій з боку керівника ЗГ.

Виділимо найбільш важливі практичні інструменти для здійснення контролінгу, які доцільно використовувати в українських закупівельних групах:

- BPI (Business Process Improvement), (Kaizen) - концепція залучення працівників до постійних удосконалень на підприємствах, які входять до ЗГ;
- BPM (Business Process Management) - управління бізнес-процесами на підприємствах, які входять до ЗГ ;
- RBP (Reengineering Business Process) - реінжинерінг бізнес-процесів на підприємствах, які входять до ЗГ;
- ERP (Enterprise Resource Planning) - автоматизація та оптимізація внутрішніх бізнес-процесів, планування як матеріальних, так і фінансових ресурсів на підприємствах, які входять до ЗГ;
- Бенчмаркінг (Benchmarking) - система обліку інформації про конкурентів на підприємствах, які входять до ЗГ;
- ERP II - Enterprise Resource and Relationship Processing - управління внутрішніми ресурсами та зовнішніми зв'язками (поєднує ERP, CRM, SCM) на підприємствах, які входять до ЗГ;
- BSC (Balanced Scorecard) - система збалансованих показників самої ЗГ.(з використанням [7, С.7]).

Звернемо увагу підприємців, які планують створити ЗГ на Balanced Scorecard, бо це «сучасний інструмент стратегічного планування, що дозволяє власникам і акціонерам уникнути розриву між стратегічними цілями бізнесу і оперативним управлінням. Загальний ефект від впровадження системи збалансованих показників: застосовуючи технологію збалансованих показників в стратегічному управлінні, менеджери "налаштовують" систему управління компанії на досягнення саме тих цілей, які були поставлені перед нею власниками, при цьому використовуються саме ті ресурси, які необхідні». [8, С. 40]

На нашу думку, саме використання Balanced Scorecard в українських закупівельних групах допоможе вирішити наявні в цьому сегменті проблеми. Balanced Scorecard – це інструмент управління, який допоможе менеджеру/управляючий компанії ефективно керувати закупівельною групою, використовуючи набір відповідних збалансованих показників. Система збалансованих показників допоможе оцінити отримані результати за напрямками, які були запропоновані ще у 1992 році *Robert S. Kaplan, David P. Norton*, а саме: «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси», «Персонал».

Згідно до власних маркетингових досліджень, станом на кінець 2018 року в Україні відбувається створення шести закупівельних груп в різних галузях економіки, а саме:

- закупівельна група для участі в міжнародних галузевих виставках;

- закупівельна група в лісопереробній та лісозаготівельній галузі;
- закупівельна група в рекламно-сувенірній галузі;
- закупівельна група в АГРО секторі;
- закупівельна група в галузі канцтоварів;
- закупівельна група в галузі NORECA.

Українські закупівельні групи юридично вже створено, вони знаходяться в процесі організації та адаптації до чинного законодавства, і є втіленням в життя бенчмаркінгових досліджень польських закупівельних груп.

На сьогоднішній день Регіональний навчальний центр бізнес-навичок «Приазов'є» при ДВНЗ «ПДТУ» консультує фермерські господарства Донецької області, які займаються вирощуванням сільськогосподарської продукції та її переробкою. В рамках функціонування реального сектору сільськогосподарського виробництва та переробки нами складено стратегічні карти для закупівельної групи «АГРО-Приазов'є», які представлено у таблицях 2 - 5. Використання запропонованих нами стратегічних карт, розроблених за системою збалансованих показників з використанням джерела [9, С. 140-141], допоможе іншим закупівельним групам досягати своєї місії та поставлених стратегічних цілей.

Місія закупівельної групи «АГРО-Приазов'є» (що є об'єктом нашого стратегічного управління): підвищення конкурентоспроможності кожного з учасників об'єднання шляхом максимального задоволення потреб клієнтів – фермерських господарств та підприємств по переробці с/г продукції.

Таблиця 2

Balanced Scorecard: «Фінансова складова» для закупівельної групи
«АГРО-Приазов'є» (власна розробка)

Цілі	Показники	Завдання	Заходи
1.1 Стратегія росту доходів кожного з учасників ЗГ.	1.1 Рентабельність виробництва/пе реробки с/г продукції.	1.1.1 Забезпечити більш швидке реагування на запити клієнтів по кожному з учасників закупівельної групи (наявні джерела доходу). 1.1.2 Створення ланцюга з виробництва, переробки та продажу с/г продукції та похідних «постачальник- фермер-переробник/ замовник/ дистриб'ютор».	1.2 Пошук критичних точок по кожному учаснику ЗГ за допомогою аналізу постійно оновлюємої бази даних закупівельної групи (модулі А та Б). 1.1.2 Застосування інформаційних програм для фермерів з метою створення ланцюга «постачальник- фермер-переробник/ замовник/ дистриб'ютор».
1.2 Стратегія ефективнос- ті кожного з учасників ЗГ	1.2 Операційний прибуток кожного з учасників ЗГ	1.2.1 Скорочення операційних витрат за допомогою застосування Digital Farming* (більше виробляти продукції з меншими витратами). 1.2.2 Збільшення операційного прибутку за допомогою застосування Digital Farming.	1.2.2 Використання Digital Farming, яке автоматизує технологічні процеси у сільському господарстві, завдяки чому кожна рослина отримує те, що їй потрібно для оптимального росту, при одночасному скороченні витрат

* *Digital Farming* (з англ. - цифрове фермерство) включає в себе: планування польових робіт і управління ними, управління закупівлею матеріалів, збутом продукції, облік сільськогосподарської техніки та моніторинг її роботи в полях в режимі реального часу, контроль технологічного процесу в полях, формування виробничої і фінансової аналітики підприємства в розрізах кожного продукту.

Таблиця 3

Balanced Scorecard: «Клієнтська складова» для закупівельної групи
«АГРО-Приазов'є» (власна розробка)

Цілі	Показники	Завдання	Заходи
2.1 Збільшення обсягів реалізації за рахунок підвищення якості продукції та розширення клієнтської бази кожного з учасників ЗГ.	2.1.1 Кількість нових замовників у фермерських /переробних підприємствах. 2.1.2 Збереження існуючої клієнтської бази у фермерських /переробних підприємствах.	2.1.1 Збільшення долі ринку виробництва/переробки с/г продукції у цільовому сегменті. 2.1.2 Збільшення врожайності вирощуваних культур фермерськими господарствами. 2.1.3 Збільшення обсягів переробки с/г продукції.	2.1.1 Проведення маркетингових досліджень по кожному з цільових сегментів виробництва/переробки с/г продукції. Розробка рекомендацій щодо збільшення долі ринку у цільовому сегменті по кожному з учасників ЗГ. 2.1.2. Залучення експерта з інноваційної агрономії для збільшення врожайності вирощуваних культур фермерськими господарствами. 2.1.3. Залучення технолога для впровадження інноваційних технологій по переробці с/г продукції на підприємствах ЗГ.
2.2 Підвищення конкурентоспроможності кожного з учасників ЗГ за рахунок виявлення нагальних проблем виробництва с/г культур, їх переробки та реалізації, шляхом їх вирішення.	2.2.1 Наявність бази даних закупівельної групи щодо: найменування учасника ЗГ; затребувані на ринку продукти, які він спроможний виробляти; відповідність системі якості ISO 22000* та вимогам НАССР*. 2.2.2 Наявність у ЗГ платформи з інтернет - продажів.	2.2.1 Створення бази даних закупівельної групи (модуль А), яка містить: найменування учасника ЗГ; затребувані на ринку продукти, які він спроможний виробляти; відповідність системі якості ISO 22000 та вимогам НАССР. 2.2.2 Створення загального каталогу продукції, у якому будуть відображені пропозиції кожного з учасників ЗГ.	2.3.1 Створення клієнтоорієнтованих продуктів за системою якості ISO 22000 та вимогами НАССР (за виявленим попитом та можливостями кожного учасника ЗГ). 2.3.2 Створення платформи з інтернет - продажів продукції для закупівельної групи у вигляді сайту (інтернет-магазину), сторінок у Facebook та Instagram.
2.3 Підвищення задоволеності учасників ЗГ щодо наданих послуг (консалтинг, менеджмент, навчання персоналу підприємств ЗГ).	2.3.1 Рівень задоволеності учасників ЗГ щодо наданих послуг – по кожному виду наданих послуг. 2.3.2 Кількість рекламаций за критичними.	2.3.1. Створення системи контролінгу, яка дозволить за допомогою планування та контролю релевантних показників забезпечити управління системою ризиків для харчової безпеки.	2.3.1 Створення бази даних закупівельної групи (модуль Б), яка містить: найменування учасника ЗГ; його проблеми щодо впровадження і сертифікації системи менеджменту безпеки харчової продукції (як ланка в харчовому ланцюгу).

*НАССР – система управління безпечністю харчових продуктів;

*ISO 22000 - Система менеджменту в області безпеки продовольства і харчової продукції.

Вимоги для будь-яких організацій харчового ланцюга, створена у 2005 році.

Таблиця 4

Balanced Scorecard: «Внутрішня складова» для закупівельної групи
«АГРО-Приазов'є» (власна розробка)

Цілі	Показники	Завдання	Заходи
3.1 Реінжиніринг виробництва згідно до сучасних вимог та реінжиніринг системи постачання на виробництво та до покупців.	3.1.1 Наявність сертифікату НАССР у фермера/переробника с/г продукції. 3.1.2 Наявність сертифікату ISO 22000 у фермера/переробника с/г продукції. 3.1.3 Наявність логістичного ланцюга «постачальник-фермер». 3.1.4 Наявність логістичного ланцюга «фермер-покупець/дистриб'ютор».	3.1.1 Оптимізація управлінського обліку згідно стандартів НАССР. 3.1.2 Оптимізація управлінського обліку згідно стандартів ISO 22000. 3.1.3 Перегляд та оптимізація логістичного ланцюга «постачальник-фермер». 3.1.4 Перегляд та оптимізація логістичного ланцюга «фермер-замовник/дистриб'ютор».	3.1.1 Проходження тренінгів з НАССР та ISO 22000. 3.1.2 Підготовка підприємства до сертифікації НАССР та ISO 22000. 3.1.3 Перегляд постачальників з урахуванням фактичного виконання попередніх замовлень та створення оновленого ланцюга «постачальник-фермер». 3.1.4 Перегляд кожного замовника з присвоєнням йому відповідного коду, з урахуванням фактичного виконання попередніх поставок та створення оновленого ланцюга «фермер-замовник/дистриб'ютор».
3.2 Оптимізація ключових бізнес-процесів.	3.2.1 Ефективність бізнес-процесу. 3.2.2 Продуктивність праці у фермерському та переробному господарстві. 3.2.3 Рівень використання ІТ-технологій (інновації «точного» землекористування).	3.2.1 Створення системи бюджетування на кожному з членів ЗГ. 3.2.2 Підвищення ефективності фермерської праці за рахунок «точного» землекористування завдяки сигналам GPS, які у поєднанні з телематикою і управлінням даними підвищує точність операцій і дозволяє управляти варіабельністю параметрів родючості всередині поля. 3.2.3 Розробка комп'ютерних програм для фермерів. Розробка нових відносин «дистриб'ютор-фермер».	3.2.1 Проведення тренінгів з керівниками та ключовими управлінцями. 3.2.2 Розробка системи збалансованих показників для фермерського/переробного підприємства.

Таблиця 5

Balanced Scorecard: складова «Навчання та розвиток» для закупівельної групи «АГРО-Приазов'є» (власна розробка)

Цілі	Показники	Завдання	Заходи
4.1 Підвищення конкуренто-спроможності фермерських/переробних господарств за рахунок збільшення обізнаності персоналу, щодо місії, стратегії та цілей ЗГ.	4.1 Стратегічна інформованість всіх учасників ЗГ та їх персоналу.	4.1 Сформувати необхідні навички для керівництва та персоналу учасників ЗГ.	4.1.1 Тренінги з керівниками фермерських/переробних господарств. 4.1.2 Проведення навчання з представниками фермерських господарств, відповідальних за стратегічне бачення. 4.1.3 Проведення, у зимовий період, навчань зі стратегічного бачення, бюджетування, створення умов для застосування НАССР та ISO 22000 для працівників фермерських та переробних господарств.
4.2 Перехід до застосування інноваційних та ІТ-технологій у виробничих та переробних сільських господарствах.	4.2.1 Доступність інформаційних систем для використання персоналом. 4.2.2 Рівень преміальних виплат для кожного робітника фермерсько-го/переробного господарства.	4.2.1 Сформувати необхідні навички для керівництва та персоналу учасників ЗГ щодо інноваційних та ІТ-технологій для використання у комп'ютерному терміналі фермера, у смарт - карті (база даних технологій, персоналу, ключових показників). 4.2.2 Створення внутрішньо-фірмової нормативної бази з нарахування преміальних виплат за системою грейдування.	4.2.1 Навчання керівників менеджменту з використання ІТ-технологій шляхом проведення тренінгів, майстер - класів від експертів. 4.2.2 Навчання персоналу з використання комп'ютерних програм для фермерів шляхом проведення тренінгів, майстер - класів від фахівців. 4.2.3 Створення положення про систему грейдування у виробничих та переробних сільських господарствах. 4.2.4 Проведення щорічної атестації якості навичок для керівництва та персоналу учасників ЗГ, щодо інноваційних та ІТ-технологій для використання у комп'ютерному терміналі фермера, у смарт – карті.

Висновки і пропозиції. Обґрунтовано доцільність використання системи контролінгу при організації та управлінню діяльністю закупівельних груп в Україні. Запропоновано вирішення проблем, які існують між власниками підприємств - учасників ЗГ та керуючим менеджером, шляхом впровадження Системи збалансованих показників. Balanced Scorecard як інструмент стратегічного контролінгу може ефективно застосовуватися для реалізації стратегії закупівельних груп. BSC дозволяє використання нефінансових показників оцінки діяльності для здійснення мети стратегічного аналізу та маркетингового аналізу задоволеності учасників закупівельних груп та їх клієнтів, а також оцінки ефективності внутрішніх бізнес-процесів та їх відповідності стандартам ISO в господарствах. Розроблені в статті стратегічні карти можуть використовуватися будь-якими закупівельними групами з корекцією на галузь економіки, де вони можуть успішно функціонувати.

Список використаних джерел:

1. Редченко К. І. Стратегічний аспект створення закупівельних груп в Україні / К.І.Редченко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип.11. – С.97-100.
2. Григораши І. О. Методика оцінки доцільності впровадження системи контролінгу на підприємстві / І.О. Григораши // Економічний часопис-XXI. — 2011. — № 7-8. — С. 30-33.
3. Замятіна Н. В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством // Економіка та суспільство. – Мукачівський державний університет, 2016. – №7 (фахове видання). — С. 324-328.
4. Воляник Г. М. Контролінг у системі управління підприємством / Г.М. Воляник, Н.С. Марушко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.4. – С. 151-155.
5. Купуймо Разом! Закупівельні групи – нові можливості для українського бізнесу: Підручник / [Т. Будзяк, П. Войтович-Марійка, О. Гайдюкевич, З. Гудзій, Р. Данкієвич, Т. Мельник, С. Ревич, К. Редченко, В. Талах, Н. Якібчук]. – Варшава, асоціація «Ініціатива Родинних Фірм», 2017 – 311 с.
6. Калайтан Т. В. Контролінг : навчальний посібник. – Львів: Новий Світ – 2000, 2008. – 252 с.
7. Зильберштейн О. Б., Невструев К. В., Шкляр Т. Л., Юрковский А. В. Особенности использования инструментов контроллинга при реализации социальных проектов бизнеса: Российская практика / Экономика и предпринимательство № 4 ч.2 (69-2) 2016. — С.1163-1171.
8. Кокодей Т.А. Методика Balanced Scorecard как инструмент реализации стратегии на предприятиях связи. - 2007. - № 118. - С. 40-42.
9. Robert S. Kaplan, David P. Norton. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000. — 400 p.

References (BSI):

1. Redchenko K. I. *Strategic aspect of creation of procurement groups in Ukraine* / K. I. Redchenko // *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*. - 2015. - Vip. 11. - P. 97-100.
2. Grigorash I. O. *Methodology for assessing the feasibility of implementing a controlling system in the enterprise* / IO Grigorash // *Economical magazine-XXI*. - 2011. - No. 7-8. - P. 30-33.
3. Zamyatina N. V. *Controlling place in modern enterprise management system* // *Economy and society*. - Mukachevo State University, 2016. - № 7 (professional edition). - P. 324-328.
4. Volyanik G. M. *Controlling in the enterprise management system* / G.M. Воляник, Н.С. Marushko // *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. - 2009. - Vip. 19.4 - P. 151-155.
5. *Buy Together! Procurement groups - new opportunities for Ukrainian business: Tutorial* / [T. Budziak, P. Voitovich-Marijka, O. Gaidukevich, S. Gudzii, R. Dankievich, T. Melnyk, S. Revich, K. Redchenko, V. Talakh, N. Yakibchuk]. - Warsaw, Association "Initiative of Family Firms", 2017 - 311 pp.
6. Kalaytan T. V. *Controlling: textbook*. - Lviv: New World - 2000, 2008. – 252 p.
7. Zilbershtein O. B., Nevstruev K. V., Shklyar T. L., Yurkovsky A. V. *Features of the use of controlling tools in the implementation of social business projects: Russian practice* / *Economics and Entrepreneurship* No. 4, Part 2 (69-2) 2016. - p. 1163-1171.
8. Kokodey T. A. *Balanced Scorecard methodology as a tool for implementing strategies in communication enterprises*. - 2007. - № 118. - p. 40-42.
9. Robert S. Kaplan, David P. Norton. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000. — 400 p.

Keywords: purchasing groups; controlling; types of controlling; balanced scorecard; strategic map.

Ключевые слова: закупочные группы; контроллинг; виды контроллинга; система сбалансированных показателей; стратегическая карта.

Ключові слова: закупівельні групи; контролінг; види контролінгу; система збалансованих показників; стратегічна карта.

Рецензент: Гончар В. В., д. е. н., завідувач кафедру «Маркетинг і бізнес-адміністрування» ДВНЗ «ПДТУ».

Перевірено на плагіат: <https://corp.unicheck.com/library/viewer/report/7107497>