

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Форма навчання: очна (денна)
очна (денна), заочна,

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління закупівельною діяльністю підприємства»
(назва теми)

здобувача Батюка Богдана Миколайовича
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доц., Хмурковський Геннадій Володимирович
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н. Олексюк О.І.
(підпис)

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА
ЛОГІСТИКА»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Дима О.О.
(підпис)

_____ 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Олексюк О.І.
(підпис)

_____ 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Батюку Богдану Миколайовича**

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Управління закупівельною діяльністю підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "04" вересня 2024р .№ 1439-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах АТ «Київмедпрепарат»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
Розділ 2	АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ»
Розділ 3	ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ»
Об'єкт дослідження:	процес управління закупівельною діяльністю
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні основи і практичні аспекти удосконалення управління ризиками у логістичній ланцюзі постачання підприємства АТ «Київмедпрепарат»
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Розробка рекомендацій щодо використання ефективних систем управління ризиками у ланцюзі постачання вітчизняних підприємств на основі дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів логістичної діяльності у сучасному бізнес-середовищі

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	<ul style="list-style-type: none"> - охарактеризувати сутність та принципи управління закупівельною діяльністю підприємства; - дослідити методологічні підходи до аналізу ефективності закупівельної діяльності; - дослідити сучасні тенденції та моделі стратегії оптимізації процесу закупівель;
У розділі 2	<ul style="list-style-type: none"> - проаналізувати загальну характеристику діяльності АТ «Київмедпрепарат»; - оцінити ефективність управління закупівлями на підприємстві; - проаналізувати основні проблеми та чинники, що впливають на ефективність закупівельної діяльності;
У розділі 3	<ul style="list-style-type: none"> - розробити заходи щодо оптимізації процесу закупівель; - дослідити можливості впровадження інноваційних інструментів для підвищення ефективності закупівель; - оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська роботи містить 71 сторінок, 32 таблиць, 2 рисунків, список використаних джерел з 53 найменувань, додатки.

«Управління закупівельною діяльністю підприємства»

Об'єктом дослідження є процес управління закупівельною діяльністю.

Предметом дослідження є методи та інструменти, що використовуються для підвищення ефективності закупівель на фармацевтичному підприємстві в умовах мінливого ринкового середовища.

Мета і завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної магістерської роботи є розробка практичних заходів для вдосконалення управління закупівельною діяльністю АТ «Київмедпрепарат» в умовах воєнної та економічної нестабільності.

Відповідно до поставленої мети визначені такі завдання:

- Охарактеризувати сутність та принципи управління закупівельною діяльністю підприємства;
- Дослідити методологічні підходи до аналізу ефективності закупівельної діяльності;
- Дослідити сучасні тенденції та моделі стратегії оптимізації процесу закупівель;
- Проаналізувати загальну характеристику діяльності АТ «Київмедпрепарат»;
- Оцінити ефективність управління закупівлями на підприємстві;
- Проаналізувати основні проблеми та чинники, що впливають на ефективність закупівельної діяльності;
- Розробити заходи щодо оптимізації процесу закупівель;
- Дослідити впровадження інноваційних інструментів для підвищення ефективності закупівель;
- Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Теоретична значущість роботи полягає у розширенні знань про управління закупівельною діяльністю в умовах нестабільності. *Методична значущість дослідження* обумовлена розробкою підходів для підвищення ефективності закупівельних процесів, а *практична* – у створенні рекомендацій щодо впровадження інструментів оптимізації, що можуть бути застосовані в діяльності АТ «Київмедпрепарат» та інших підприємств галузі.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2024.

Рік захисту роботи – 2024.

Ключові слова: управління закупівлями, ефективність, оптимізація процесів, закупівельна діяльність, АТ «Київмедпрепарат», інноваційні інструменти, економічна ефективність, удосконалення.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність та принципи управління закупівельною діяльністю підприємства.....	6
1.2 Методологічні підходи до аналізу ефективності закупівельної діяльності.....	12
1.3 Сучасні тенденції та моделі стратегії оптимізації процесу закупівель.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ».....	24
2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «Київмедпрепарат».....	24
2.2 Оцінка ефективності управління закупівлями на підприємстві.....	31
2.3 Аналіз основних проблем та чинників, що впливають на ефективність закупівельної діяльності.....	38
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ».....	47
3.1 Розробка заходів щодо оптимізації процесу закупівель.....	47
3.2 Впровадження інноваційних інструментів для підвищення ефективності закупівель.....	54
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	58
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність дослідження. Управління закупівельною діяльністю є одним із ключових процесів забезпечення ефективності підприємств, особливо в умовах нестабільного ринку. Сучасний стан управління закупівлями в Україні характеризується значними викликами, зокрема через вплив економічної та політичної ситуації, зростання інфляції, нестабільність валютного курсу та вплив воєнних дій на території України, що з 2022 року змусили багато підприємств переглянути свою стратегію забезпечення ресурсами. В умовах воєнної кризи, зростає потреба у гнучких і швидко адаптованих закупівельних процесах, здатних забезпечити стабільну роботу підприємств та підтримувати конкурентоспроможність у складних ринкових умовах.

АТ «Київмедпрепарат» є одним з провідних українських виробників фармацевтичної продукції, що спеціалізується на виробництві високоякісних лікарських засобів. Компанія відома своєю здатністю підтримувати стабільний рівень забезпечення ресурсами та дотриманням вимог якості. На підприємстві також спостерігаються певні проблеми, пов'язані з управлінням закупівлями, які в умовах ринкових змін та глобальної невизначеності стають дедалі актуальнішими.

Останні дослідження в галузі управління закупівельною діяльністю охоплюють такі аспекти, як цифровізація процесів закупівель, використання хмарних технологій для централізації даних та моделі прогнозування потреб для підвищення точності планування. Дослідження Гольцової О. аналізує процес цифровізації системи публічних закупівель в Україні, виділяючи його проблеми та перспективи подальшого розвитку. Роботи Б. Хендсона та Е. Кокса присвячені вивченню ефективності цифрових платформ у закупівельних процесах і можливостям використання великих даних для прогнозування потреб. Дослідження М. Чандлер зосереджено на застосуванні хмарних технологій для централізації даних у закупівлях, що дозволяє покращити доступ до інформації та підвищити гнучкість управлінських рішень.

Метою дослідження є розробка практичних заходів для вдосконалення управління закупівельною діяльністю АТ «Київмедпрепарат» в умовах воєнної та економічної нестабільності.

Для досягнення мети, було вирішено такі **завдання**:

- Охарактеризувати сутність та принципи управління закупівельною діяльністю підприємства;
- Дослідити методологічні підходи до аналізу ефективності закупівельної діяльності;
- Дослідити сучасні тенденції та моделі стратегії оптимізації процесу закупівель;
- Проаналізувати загальну характеристику діяльності АТ «Київмедпрепарат»;
- Оцінити ефективність управління закупівлями на підприємстві;
- Проаналізувати основні проблеми та чинники, що впливають на ефективність закупівельної діяльності;
- Розробити заходи щодо оптимізації процесу закупівель;
- Дослідити впровадження інноваційних інструментів для підвищення ефективності закупівель;
- Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління закупівельною діяльністю.

Предметом дослідження є методи та інструменти, що використовуються для підвищення ефективності закупівель на фармацевтичному підприємстві в умовах мінливого ринкового середовища.

У ході дослідження застосовано низку **методів** для всебічного аналізу закупівельної діяльності. Для визначення внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на ефективність закупівель, використано SWOT-аналіз, який охоплює сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для підприємства. Також проведено анкетування співробітників, що дозволило виявити практичні аспекти та проблеми в організації закупівельної діяльності на підприємстві, враховуючи думки та досвід ключових учасників процесу.

Теоретична значущість роботи полягає у розширенні знань про управління закупівельною діяльністю в умовах нестабільності. **Методична значущість дослідження** обумовлена розробкою підходів для підвищення ефективності закупівельних процесів, а **практична** – у створенні рекомендацій щодо впровадження інструментів оптимізації, що можуть бути застосовані в діяльності АТ «Київмедпрепарат» та інших підприємств галузі.

Інформаційною базою дослідження є внутрішні документи АТ «Київмедпрепарат», результати анкетування співробітників, фінансові та аналітичні звіти підприємства, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячені управлінню закупівельною діяльністю та її оптимізації.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та принципи управління закупівельною діяльністю підприємства

Закупівельна діяльність охоплює комплекс операцій, пов'язаних із придбанням товарів, робіт чи послуг, що забезпечують функціонування організації. Вона включає етапи від визначення потреб до укладення контрактів та управління постачанням. Закупівельний цикл є систематизованим процесом, який охоплює весь життєвий цикл закупівель від початкового планування до завершення контракту. Дослідження в області закупівель показують важливість управління ключовими індикаторами ефективності для оцінки закупівельної діяльності та її впливу на організацію [1].

Закупівельна стратегія є комплексом методик і тактик, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації, таких як зниження витрат, підвищення якості та забезпечення сталого розвитку. Категорійна стратегія закупівель передбачає оптимізацію процесів для конкретних груп товарів чи послуг, що дозволяє підвищити ефективність закупівель за рахунок спеціалізації та покращення взаємодії з постачальниками [2]. Основні поняття закупівельної діяльності охоплюють системний підхід до управління закупівлями, а закупівельна стратегія визначає довгострокові цілі і методи їх досягнення, що є ключовим для ефективного функціонування організації в умовах конкурентного ринку.

Закупівельна діяльність має критичне значення для функціонування підприємства, оскільки вона забезпечує ресурсами всі ключові процеси, від виробництва до реалізації. Ефективно організована закупівля дозволяє знизити витрати, збільшити прибутковість і забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку. За допомогою правильного вибору постачальників і

управління закупівлями підприємства можуть зменшити загальні витрати та підвищити продуктивність, оптимізуючи управління логістичними процесами та взаємодію з постачальниками [3].

Дослідження показують, що ефективне управління закупівлями в сучасному середовищі глобальної конкуренції є стратегічним інструментом, який забезпечує безперервність виробничих процесів і мінімізує ризики, пов'язані з порушеннями в постачанні. Стратегічна закупівельна діяльність дозволяє підприємствам будувати стабільні відносини з постачальниками та забезпечувати якість кінцевого продукту, що є ключовим для задоволення потреб клієнтів і збереження позицій на ринку [4]. Ці фактори свідчать, що оптимізація закупівель є важливою умовою підвищення ефективності та стабільності підприємства в умовах сучасної ринкової економіки.

Основною метою закупівельної діяльності підприємства є забезпечення безперервного постачання ресурсів, необхідних для ефективного функціонування і досягнення стратегічних цілей. Цей процес включає в себе оптимізацію витрат на придбання товарів та послуг, а також забезпечення їх високої якості і своєчасної доступності, що дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Раціонально організована закупівля не тільки знижує витрати, але і підвищує загальну ефективність операцій підприємства, що сприяє досягненню стабільності і підвищенню рентабельності бізнесу [5].

Проаналізуємо, завдання, які вирішують ефективне управління закупівлями (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Завдання для ефективного управління закупівлі

Завдання	Опис
1	2
Оптимізація витрат	Зниження загальних витрат на закупівлі за рахунок аналізу витрат і оптимізації постачальницьких умов та угод, що дозволяє підвищити рентабельність підприємства.
Забезпечення якості ресурсів	Контроль та вибір якісних матеріалів, товарів або послуг, що забезпечує ефективність та стабільність виробничих процесів.
Своєчасне постачання	Організація безперебійного постачання ресурсів у встановлені строки, що дозволяє уникнути затримок у виробництві.
Управління відносинами з постачальниками	Розбудова та підтримка довгострокових відносин з постачальниками, що забезпечує стабільність постачання і покращення умов співпраці.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Забезпечення прозорості процесів	Впровадження процедур і технологій для забезпечення прозорості на всіх етапах закупівельного процесу, що знижує ризики шахрайства.
Зниження ризиків у закупівельній діяльності	Ідентифікація і мінімізація можливих ризиків у процесах закупівель, таких як ризики постачання, фінансові ризики та ризики якості.
Підтримка сталого розвитку	Імплементация екологічних і соціально відповідальних практик у закупівлі, що сприяє сталому розвитку та покращенню іміджу компанії.

Джерело: [5;6;7]

Ефективне управління закупівлями забезпечує ключові умови для конкурентоспроможності підприємства, включаючи оптимізацію витрат, забезпечення якості, своєчасне постачання та зниження ризиків. Це сприяє підтримці сталого розвитку, покращенню прозорості та побудові надійних відносин з постачальниками, що є критично важливим для успішної діяльності в сучасних умовах ринку.

Проаналізуємо, принципи управління закупівельною діяльністю (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Принципи управління закупівельною діяльністю

Принцип	Характеристика
Економічна ефективність	Досягається шляхом оптимізації витрат, що включає оцінку витрат на закупівлі та управління контрактами. Ефективне управління витратами дозволяє підвищити рентабельність і забезпечує фінансову стійкість підприємства, роблячи процес закупівель стратегічно вигідним.
Надійність	Включає розвиток стабільних і довгострокових відносин з постачальниками, що забезпечує надійність поставок. Це дозволяє мінімізувати ризики збоїв у ланцюжку постачань та забезпечує стабільність операційної діяльності підприємства.
Оперативність	Включає в себе швидке і своєчасне виконання всіх закупівельних процесів для уникнення затримок у постачанні ресурсів, що особливо важливо для підтримки безперервності виробництва та виконання проектних термінів.
Екологічна відповідальність	Спрямована на зниження негативного впливу на довкілля шляхом впровадження практик сталого розвитку, таких як зелені закупівлі та вибір екологічно відповідальних постачальників. Це не тільки сприяє покращенню екологічної ситуації, але й підвищує репутацію компанії як соціально відповідальної організації.

Джерело: [8;9;10;11]

Використання ключових принципів — економічної ефективності, надійності, оперативності та екологічної відповідальності — забезпечує комплексний підхід до управління закупівлями, що дозволяє підприємству не

тільки підвищувати свою конкурентоспроможність, але й знижувати ризики, скорочувати витрати та сприяти сталому розвитку.

Проаналізуємо, основні етапи закупівельного процесу (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні етапи закупівельного процесу

Етап	Основні дії та завдання
Планування	Визначення потреб у ресурсах, формування бюджету для закупівель, встановлення пріоритетів і часових рамок. Планування включає оцінку потреб підприємства в матеріалах, розробку стратегій закупівель, а також визначення необхідних кількостей товарів і послуг, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів і забезпечити безперервний процес виробництва.
Вибір постачальника	Аналіз і оцінка потенційних постачальників, включаючи перевірку якості, фінансової стабільності та надійності. На цьому етапі проводиться оцінка відповідності постачальників вимогам підприємства, що дозволяє мінімізувати ризики у постачанні та забезпечити високу якість товарів і послуг.
Укладення договорів	Підготовка, обговорення та укладення договорів із постачальниками. Договірні угоди визначають умови постачання, зобов'язання сторін, строки, обсяги і вартість, а також регулюють взаємодію між підприємством та постачальником, що дозволяє знизити ризики невиконання умов і контролювати якість поставок.
Контроль якості	Перевірка відповідності товарів і послуг встановленим стандартам якості, що забезпечує їх відповідність вимогам і мінімізує ризики дефектів. На цьому етапі включено процедури тестування, перевірки та сертифікації продукції, а також моніторинг виконання умов договору для збереження високої якості закупівель.

Джерело: [12;13]

Основні етапи закупівельного процесу — планування, вибір постачальника, укладення договорів та контроль якості — забезпечують системний підхід до управління закупівлями, що дозволяє оптимізувати витрати, підвищити надійність постачання та забезпечити відповідність продукції встановленим стандартам. Такий підхід сприяє ефективному функціонуванню підприємства та мінімізує ризики.

Проаналізуємо, інструменти управління закупівельною діяльністю (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Інструменти управління закупівельною діяльністю

Інструмент	Функції, що забезпечують ефективність закупівель
ERP-системи	Інтегрують усі бізнес-процеси компанії, включаючи управління запасами, контроль витрат, управління закупівельними замовленнями, а також фінансовий контроль. Це сприяє зниженню витрат, підвищенню прозорості та оптимізації роботи з постачальниками.

Продовження таблиці 1.4

Системи управління ланцюгом поставок	SCM забезпечує інтеграцію з постачальниками, моніторинг поставок та управління логістикою, що дозволяє мінімізувати затримки та оптимізувати запаси. Такі системи часто підтримують функції планування потреб в матеріалах і управління запасами.
Електронні системи закупівель	Електронні системи спрощують процес закупівель, автоматизуючи заявки та тендери, зменшують час на обробку документів і підвищують точність замовлень. Вони також полегшують комунікацію з постачальниками і прискорюють узгодження контрактів.
Системи хмарного управління закупівлями	Хмарні технології забезпечують доступ до даних у реальному часі, покращують взаємодію з постачальниками та сприяють ефективному управлінню запасами та замовленнями, що знижує операційні витрати та покращує контроль над ланцюгом постачання.

Джерело: [20;21]

Інструменти управління закупівельною діяльністю, такі як ERP, SCM, електронні та хмарні системи, відіграють критичну роль у підвищенні ефективності закупівельних процесів. Вони сприяють інтеграції даних, автоматизації процесів, оптимізації управління запасами та поліпшенню комунікації з постачальниками, що дозволяє підприємствам досягти конкурентних переваг та знизити операційні витрати.

Внутрішні фактори, такі як стратегія підприємства і ресурсний потенціал, значно впливають на закупівельну діяльність. Стратегія підприємства визначає довгострокові цілі і напрямки розвитку, що в свою чергу впливає на процеси вибору постачальників, оцінки якості товарів та послуг, а також на оптимізацію витрат у закупівлях. Ресурсний потенціал, включаючи людські, фінансові та технологічні ресурси, забезпечує можливість реалізації ефективного управління закупівлями. Дослідження показують, що належне управління внутрішніми ресурсами допомагає підприємству досягати високих показників у закупівельній діяльності завдяки підвищенню якості продукції і зниженню витрат [14].

Серед зовнішніх факторів виділяють економічне середовище та ринок постачальників, які можуть впливати на закупівельну діяльність. Економічне середовище, що включає інфляцію, валютні курси і загальні економічні тренди, впливає на витрати та доступність товарів і послуг. Ринок постачальників визначає конкуренцію серед постачальників і доступ до різноманітних джерел постачання, що забезпечує підприємству гнучкість у виборі постачальників і умов

закупівлі. Дослідження підтверджують, що зовнішнє середовище може значно вплинути на якість і своєчасність поставок, а також на загальну ефективність закупівельної діяльності підприємства [15].

Ефективне управління закупівельною діяльністю приносить економічні переваги, зокрема за рахунок оптимізації витрат та підвищення ефективності. Встановлення стабільних взаємовідносин з постачальниками, оптимізація витрат на матеріали та зниження собівартості дозволяють компаніям підвищувати рентабельність та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. Зелений ланцюг поставок, який враховує екологічні та економічні аспекти, допомагає знижувати витрати та підвищувати продуктивність підприємства [16]. Соціальні переваги включають підвищення рівня довіри та задоволення потреб суспільства через відповідальні закупівельні практики. Використання принципів соціальної відповідальності у закупівлях сприяє покращенню корпоративної репутації, оскільки компанії стають більш привабливими для клієнтів, які підтримують стійкий розвиток та етичні бізнес-практики. Корпоративна соціальна відповідальність у закупівлях може посилити довіру споживачів та збільшити частку ринку, особливо у випадках складних контрактів [17].

Екологічні переваги пов'язані з впровадженням зелених закупівель, що сприяє зниженню впливу на навколишнє середовище, зменшенню відходів і використанню відновлюваних ресурсів. Екологічні практики, такі як зелений ланцюг постачань, допомагають компаніям досягти стійкої конкурентної переваги, зберігаючи природні ресурси та скорочуючи викиди [18]. Це також сприяє формуванню позитивного іміджу компанії серед споживачів, які підтримують екологічні ініціативи.

Ефективне управління закупівлями забезпечує економічні, соціальні та екологічні вигоди, що позитивно впливає на конкурентоспроможність та стійкість підприємства, дозволяючи йому відповідати сучасним вимогам ринку та очікуванням суспільства.

Ключові аспекти управління закупівлями включають стратегічне планування, ефективний вибір постачальників, управління контрактами та

контроль якості [19]. Ці аспекти підвищують ефективність закупівель, дозволяючи оптимізувати витрати, покращити якість товарів і послуг, а також забезпечити надійність поставок. Ефективні стратегії оптимізації закупівельної діяльності, такі як управління відносинами з постачальниками, застосування електронних систем для автоматизації процесів і категорійне управління, допомагають знизити ризики та підвищити гнучкість підприємства, що особливо важливо в умовах динамічного ринку.

1.2 Методологічні підходи до аналізу ефективності закупівельної діяльності

Аналіз ефективності закупівельної діяльності має важливе значення для підприємства, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони у процесах постачання, оптимізувати витрати і забезпечити безперервність постачання. Оцінка закупівель допомагає виявляти невідповідності між запланованими та фактичними показниками, що дозволяє підвищити ефективність закупівель і покращити фінансовий результат підприємства [22].

Важливість методологічних підходів до оцінювання закупівельної діяльності полягає у виборі релевантних критеріїв та показників, що забезпечують об'єктивність та достовірність оцінки. Сучасні підходи, такі як використання багатокритеріальних методів оцінювання та аналітичних інструментів, дозволяють враховувати фінансові, операційні, екологічні аспекти закупівель, що створює цілісне уявлення про ефективність закупівельної діяльності і сприяє прийняттю стратегічних рішень.

Основними цілями аналізу закупівельної діяльності є підвищення ефективності, зниження витрат та покращення якості постачання. Підвищення ефективності досягається шляхом оптимізації процесів, мінімізації простоїв і забезпечення своєчасного постачання необхідних ресурсів, що безпосередньо впливає на загальну продуктивність підприємства. Зниження витрат відбувається через скорочення витрат на логістику, обробку замовлень та вибір оптимальних

постачальників, що дозволяє підприємству забезпечити конкурентоспроможність на ринку [23].

Завдання аналізу ефективності закупівельної діяльності полягає у визначенні точок, де можна покращити процеси постачання, та у встановленні показників, що допомагають оцінювати успішність цих процесів. Аналітичні підходи дозволяють виявити слабкі сторони у ланцюгу постачання, впроваджувати кращі практики для управління відносинами з постачальниками і забезпечувати стабільну якість постачання. Ефективний аналіз дозволяє компаніям приймати обґрунтовані рішення, що сприяють зниженню ризиків і підвищенню загальної стабільності закупівельного процесу.

Проаналізуємо, методологічні підходи до аналізу закупівельної діяльності (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Методологічні підходи до аналізу закупівельної діяльності

Підхід	Характеристика	Переваги	Обмеження
Кількісний підхід	Застосування кількісних показників, таких як коефіцієнти, економічні показники, що дозволяють оцінювати ефективність закупівель за чіткими метриками. Використовуються методи аналізу витрат, прибутковості, співвідношення «ціна-якість».	Чіткість і об'єктивність результатів, можливість порівняння з іншими показниками або організаціями, підвищена точність у фінансових аспектах оцінки ефективності.	Не враховує якісні аспекти, такі як відносини з постачальниками або соціальні фактори. Залежність від доступності достовірних кількісних даних.
Якісний підхід	Фокусується на аналізі нематеріальних аспектів, таких як якість відносин з постачальниками, надійність, гнучкість і репутація постачальника. Включає інтерв'ю, опитування, оцінку зворотного зв'язку з постачальниками.	Оцінює соціальні, етичні та стратегічні аспекти, які важко виміряти кількісно, дозволяє побачити загальні тренди та отримати комплексне бачення ефективності закупівель.	Складність у стандартизації та інтерпретації даних, можливість суб'єктивних оцінок. Важко виміряти точність результатів та інтегрувати їх у порівняльний аналіз.

Джерело: [24;25]

Кількісний і якісний підходи до оцінювання закупівельної діяльності мають як переваги, так і обмеження. Кількісний підхід забезпечує об'єктивну та чітку оцінку, однак не охоплює нематеріальні аспекти. Якісний підхід, у свою чергу, дозволяє враховувати соціальні та стратегічні фактори, але має обмеження у

стандартизації та може бути суб'єктивним. Використання обох підходів у комплексі забезпечує більш цілісний аналіз, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень у закупівельній діяльності.

Проаналізуємо, методи оцінки ефективності закупівельної діяльності (див. табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Методи оцінки ефективності закупівельної діяльності

Метод	Характеристика
Метод витрат та прибутковості	Вимірює ефективність закупівель шляхом порівняння витрат на закупівлі з отриманим прибутком. Це дозволяє оцінити фінансову ефективність процесу закупівель, враховуючи співвідношення між витратами та доходами від діяльності. Такий підхід особливо важливий для оптимізації бюджету та контролю за витратами.
Бенчмаркінг	Порівняння закупівельної діяльності підприємства з кращими практиками галузі. Цей метод дозволяє виявити відставання у процесах закупівель, визначити напрями для покращення та встановити стандарти ефективності, орієнтуючись на галузевих лідерів.
ABC-аналіз	Класифікація закуплених продуктів за їх важливістю та частотою використання, що дозволяє оптимізувати управління запасами. Продукти поділяються на категорії А, В і С залежно від їх фінансового впливу, що дозволяє підприємству концентрувати ресурси на важливі товари та зменшувати витрати на малозначущі позиції.
XYZ-аналіз	Оцінює регулярність та стабільність попиту на товари, що дозволяє краще планувати закупівлі та знижувати витрати на складські запаси. Це особливо важливо для оптимізації логістичних процесів та забезпечення надійності постачання в умовах коливань попиту.
SWOT-аналіз	Дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони закупівельної діяльності, а також можливості та загрози, які можуть виникнути. Це допомагає побудувати стратегію закупівель, орієнтуючись на зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на ефективність процесу.

Джерело: [26;27;28]

Використання різних методів оцінки ефективності закупівель, таких як метод витрат і прибутковості, бенчмаркінг, ABC та XYZ аналіз, а також SWOT-аналіз, дозволяє отримати комплексне уявлення про ефективність закупівельної діяльності. Кожен із цих методів надає цінні дані для управління витратами, оптимізації запасів та стратегічного планування закупівель, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності підприємства.

Аналіз витрат на закупівлю є важливим інструментом для оцінки та оптимізації витрат, пов'язаних із процесом постачання та транспортування товарів. Цей підхід дозволяє детально обрахувати витрати на закупівлі, включаючи витрати на логістику, зберігання та транспортування, що дає змогу

підприємствам контролювати фінансові потоки в ланцюгу постачання. Витрати на транспорт можуть бути значним елементом загальної вартості, особливо при роботі з декількома постачальниками, і потребують інтеграції в загальну стратегію закупівель для забезпечення ефективності процесів. Дослідження показують, що інтегрований підхід до управління витратами на транспортування, який включає вибір оптимальних транспортних засобів та маршрутів, може значно знизити витрати компанії на логістику [29].

Матриця Краля використовується для оцінки ризиків постачання та визначення стратегічної важливості категорій товарів. Вона дозволяє сегментувати товари на чотири категорії: стратегічні, важливі, дефіцитні та звичайні, враховуючи ризик постачання та вплив на прибутковість. Цей підхід допомагає підприємствам обрати найбільш підходящі стратегії закупівель для кожного типу товару, забезпечуючи зниження ризиків і підвищення ефективності постачання [30]. Поєднання матриці з моделями управління відносинами з постачальниками дозволяє враховувати не лише матеріальні аспекти, але й якість партнерства, що сприяє оптимізації ланцюга постачання.

Системи ERP та SCM відіграють важливу роль у зборі та аналізі даних закупівельної діяльності, що сприяє ухваленню обґрунтованих рішень. ERP-системи інтегрують функції управління ресурсами і дозволяють аналізувати витрати, контролювати запаси і моніторити витрати в реальному часі, підвищуючи ефективність управління закупівлями. Системи SCM, в свою чергу, дозволяють управляти ланцюгом постачання, аналізувати ризики та планувати постачання з урахуванням коливань попиту, що знижує ймовірність збоїв у постачанні та підвищує надійність ланцюга поставок.

Проаналізуємо, показники для оцінювання ефективності закупівель (див. табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Показники для оцінювання ефективності закупівель

Показник	Характеристика та метод обчислення
Вартість закупівель	Оцінка загальних витрат на закупівлі, включаючи витрати на сировину, транспортування та логістику. Метод обчислення включає сумування всіх прямих та непрямих витрат, пов'язаних із процесом закупівель, що дозволяє контролювати бюджет і знижувати загальні витрати.

Продовження таблиці 1.7

Своєчасність постачань	Показник, що відображає відсоток доставок, виконаних у встановлені строки. Обчислюється як співвідношення кількості вчасних поставок до загальної кількості поставок, що допомагає знижувати ризики збоїв у виробництві через затримки у поставках.
Відсоток дефектних товарів	Оцінює якість продукції постачальника шляхом підрахунку відсотка товарів, що мають дефекти. Метод обчислення: кількість дефектних товарів діляться на загальну кількість товарів і множиться на 100%, що дозволяє оцінити стабільність якості постачальників та покращити управління якістю.

Джерело: [31;32]

Основні показники ефективності закупівель — вартість закупівель, своєчасність постачань і відсоток дефектних товарів — надають цінну інформацію для управління витратами, забезпечення стабільності постачання і контролю якості. Ці показники допомагають підприємствам оптимізувати процес закупівель, знижувати витрати та мінімізувати ризики, що сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності та операційної ефективності.

Аналіз ефективності закупівельної діяльності може бути ускладнений низкою факторів, таких як недоступність або неповнота даних, що ускладнює отримання об'єктивних результатів. У випадках, коли постачальники не надають необхідні дані або коли інформація про транспортні витрати йде із затримкою, об'єктивність обчислення загальних витрат і показників якості значно страждає. Якісний аналіз, що включає оцінку відносин з постачальниками або репутації на ринку, часто піддається суб'єктивності через складність стандартизації критеріїв. Це створює ризик упереджених оцінок, особливо у великих організаціях з численними постачальниками, де стандарти можуть відрізнятися.

Певні методи оцінки, такі як бенчмаркінг чи кількісний аналіз, можуть мати обмеження залежно від галузі та специфіки підприємства. Бенчмаркінг може бути недоцільним у підприємствах з унікальними продуктами або послугами, де немає прямого порівняння з галузевими стандартами. Також методи, що залежать від кількісних показників, можуть не враховувати специфічні аспекти організації, як-от необхідність гнучкого ланцюга постачань чи вплив сезонності. Для досягнення об'єктивності та комплексності у таких випадках рекомендується поєднувати

кількісні та якісні методи, що дозволяє врахувати всі аспекти ефективності закупівель.

Основні методологічні підходи до аналізу закупівельної діяльності включають кількісний, якісний та комбінований аналізи. Кількісний підхід фокусується на оцінці фінансових показників, таких як витрати та економічна рентабельність, що дозволяє отримати об'єктивні дані для порівняння та оптимізації витрат. Якісний підхід акцентує увагу на нематеріальних аспектах, як-от якість відносин із постачальниками та репутація, що дозволяє враховувати стратегічні фактори, які важко кількісно виміряти. Комбіновані методи інтегрують кількісні та якісні показники, що забезпечує комплексний аналіз і більш глибоке розуміння ефективності закупівельних процесів, особливо у випадках зі складною структурою постачань.

1.3 Сучасні тенденції та моделі стратегії оптимізації процесу закупівель

В останні роки підходи до закупівельної діяльності значно еволюціонували під впливом нових технологій і глобальних тенденцій. Індустрія 4.0, зокрема, трансформувала традиційні закупівельні процеси, впровадивши концепцію «закупівлі 4.0», яка передбачає автоматизацію, підвищення прозорості та гнучкості в управлінні постачанням. Застосування інноваційних рішень, таких як інтернет речей (IoT), блокчейн та великі дані, дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, зменшувати цикли часу на закупівлі та забезпечувати більш точний моніторинг постачальників і запасів.

Збільшена увага приділяється екологічним та соціальним аспектам закупівель. Сучасні підходи враховують не лише ефективність і вартість, але й вплив на стійкий розвиток, що призводить до ширшого застосування соціальних і екологічних критеріїв у процесі відбору постачальників. Ця тенденція є особливо актуальною в рамках соціальних закупівель, які стимулюють підприємства враховувати позитивний внесок у розвиток місцевих спільнот і зменшення впливу на довкілля.

Інновації відіграють ключову роль у створенні конкурентних переваг через оптимізацію закупівельної діяльності. Інтеграція новітніх технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та автоматизація, дозволяє покращити точність аналізу закупівельних даних, знижувати витрати і підвищувати ефективність постачання. Дослідження показують, що компанії, які активно використовують інноваційні підходи у закупівлях, можуть значно покращити управління ланцюгом поставок та своєчасність постачань, що безпосередньо впливає на конкурентну позицію підприємства [33].

Впровадження інновацій, таких як зелений ланцюг поставок і екологічно відповідальні закупівлі, допомагає підприємствам не лише підвищувати ефективність, але й відповідати сучасним вимогам сталого розвитку, що позитивно відображається на їхньому іміджі та довгостроковій стійкості. Зелена інновація сприяє зниженню екологічного впливу, що стає все важливішим для створення конкурентних переваг в умовах зростаючих вимог до екологічної відповідальності компаній.

Цифровізація закупівельної діяльності сприяє кардинальним змінам у процесах завдяки впровадженню таких технологій, як ERP-системи, управління ланцюгами поставок, великі дані та інше. Ці інструменти забезпечують централізацію та автоматизацію процесів, підвищуючи точність прогнозів та оптимізуючи витрати. ERP та SCM інтегрують усі аспекти постачання, що дозволяє підприємствам ефективніше керувати запасами і мінімізувати затримки постачання. Аналітика великих даних дозволяє здійснювати глибокий аналіз тенденцій і попиту, що сприяє точнішому плануванню закупівель і вибору постачальників [34].

Автоматизація закупівель охоплює використання чат-ботів та систем автоматизованого управління, що оптимізують процеси комунікації з постачальниками і попередньої обробки замовлень. Чат-боти, наприклад, спрощують обмін інформацією, автоматизуючи запити щодо цін та умов постачання, що дозволяє знизити адміністративне навантаження та зменшити час на обробку замовлень. Автоматизовані системи, такі як Robotic Process

Automation (RPA), забезпечують виконання рутинних операцій, підвищуючи ефективність та точність закупівельних процесів [35].

Зростаюча увага до екологічної стійкості у закупівельній діяльності підкреслює необхідність врахування екологічних критеріїв при виборі постачальників. «Green procurement» або «зелені закупівлі» фокусуються на відборі постачальників, які дотримуються екологічних стандартів, використовують відновлювані ресурси та мінімізують негативний вплив на довкілля. Такі підходи сприяють зменшенню вуглецевого сліду та відповідають зростаючим вимогам суспільства і регуляторів щодо стійкості. Дослідження показують, що компанії, які впроваджують зелені закупівлі, не тільки підвищують свою екологічну відповідальність, але й отримують конкурентні переваги за рахунок покращення іміджу та дотримання стандартів стійкості [36].

Адаптивні стратегії, такі як Agile, забезпечують гнучкість закупівельного процесу, що дозволяє швидко реагувати на зміни на ринку постачальників і адаптуватися до умов нестабільного бізнес-середовища. Гнучкість забезпечує зменшення ризиків, пов'язаних із затримками постачання, та підтримує стабільність бізнесу в умовах глобальних коливань [37]. Колаборація та розвиток стратегічних партнерств з постачальниками сприяють довгостроковій стабільності і створенню додаткових вигод для всіх сторін. Стратегічні партнерства забезпечують доступ до інновацій і підвищують ефективність за рахунок кращої координації і сумісності процесів між партнерами.

Проаналізуємо, моделі стратегії оптимізації процесу закупівель (див. табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Моделі стратегії оптимізації процесу закупівель

Модель	Характеристика та принципи роботи
Lean Procurement	Спрямована на зниження витрат шляхом усунення надлишкових закупівель та оптимізації процесів. Використовуються методи скорочення запасів і вдосконалення потоку матеріалів.
Just-in-Time	Закупівля матеріалів відбувається відповідно до реальних потреб, щоб уникнути зайвих запасів. Це дозволяє скоротити витрати на зберігання та уникнути затримок.
Total Cost of Ownership (TCO)	Враховує всі витрати на життєвий цикл продукту, включаючи транспортування, обслуговування та утилізацію, що дозволяє оцінити справжню вартість володіння.

Продовження таблиці 1.8

Централізовані закупівлі	Об'єднує закупівлі всіх підрозділів для отримання кращих цінових умов і умов постачання за рахунок більших обсягів.
Гібридні моделі	Поєднання різних підходів (наприклад, Lean та TCO) залежно від типу товарів або специфіки постачальників, що забезпечує адаптивність і ефективність закупівель.

Джерело: [38;39]

Інноваційні моделі оптимізації закупівельної діяльності, такі як Lean Procurement, Just-in-Time, Total Cost of Ownership, централізовані закупівлі та гібридні підходи, дозволяють підприємствам значно знизити витрати, підвищити гнучкість і забезпечити стійкість ланцюга поставок. Використання цих моделей допомагає організаціям адаптувати закупівельні стратегії до специфічних вимог ринку, зберігаючи конкурентні переваги і забезпечуючи максимальну ефективність.

Цифрові платформи електронних закупівель (e-procurement) дозволяють автоматизувати процеси вибору постачальників, оформлення замовлень та контролю за закупівлями, що значно підвищує ефективність і точність. Використовуючи централізовані системи для управління закупівлями, компанії можуть стандартизувати процеси, забезпечити прозорість і знизити витрати за рахунок кращої координації з постачальниками. Платформи e-procurement оптимізують управління запасами та спрощують документообіг, завдяки чому знижується ризик затримок і помилок у ланцюгах поставок.

Застосування технологій Big Data та IoT у закупівлях сприяє прогнозуванню попиту і управлінню ризиками. Аналітика великих даних дозволяє використовувати історичні дані для передбачення потреб і планування закупівель, що забезпечує точніше управління запасами та знижує витрати на їх зберігання. IoT, у свою чергу, дозволяє автоматично відстежувати рівень запасів, попереджати про поломки обладнання і планувати закупівлі, що забезпечує безперервність виробничих процесів. Застосування IoT у ланцюгах постачання сприяє зниженню витрат на обслуговування та підвищує оперативність реагування на зміни попиту.

Екологічно стійкі стратегії закупівель набувають все більшої значущості в контексті сучасних бізнес-практик. Green Procurement або «зелені закупівлі» спрямовані на відбір постачальників з низьким вуглецевим слідом, використання екологічної упаковки та впровадження енергозберігаючих технологій. Ці критерії дозволяють компаніям не тільки зменшувати свій вплив на довкілля, але й підвищувати репутацію серед екологічно свідомих споживачів. Впровадження «зелених» закупівель позитивно впливає на екологічну стійкість, адже підтримує відповідальних постачальників і стимулює інновації в області екологічних продуктів.

Циркулярна економіка в закупівлях акцентує увагу на замкнутому циклі використання матеріалів, що зосереджує увагу на товарах з можливістю повторного використання, переробки та зниження відходів. Цей підхід включає застосування критеріїв життєвого циклу продукту, що дозволяє продовжувати строк експлуатації товарів і знижувати необхідність у видобутку нових ресурсів. Приклади таких практик включають закупівлю товарів із перероблених матеріалів і вибір постачальників, які підтримують принципи циркулярної економіки.

Людський фактор і компетенції відіграють важливу роль у реалізації новітніх закупівельних стратегій, особливо у контексті вимог до soft skills, таких як комунікаційні здібності, навички переговорів і прийняття рішень. У закупівельній діяльності ефективна комунікація сприяє побудові довірливих відносин із постачальниками, що може знизити ризики та покращити якість співпраці. Комунікаційні навички та здатність до ефективних переговорів суттєво впливають на успішність закупівельних переговорів, оскільки дозволяють закупівельникам краще розуміти потреби постачальників і знаходити компромісні рішення [40].

Навички прийняття рішень також є критично важливими, оскільки закупівельники часто стикаються з необхідністю швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та вирішувати питання постачання під тиском часу. Рішення, прийняті на основі об'єктивних даних, аналізу ризиків та стратегічного бачення, сприяють зниженню витрат і покращенню ефективності закупівельного

процесу. Важливість розвитку цих навичок підкреслюється також у дослідженнях, які показують, що *soft skills*, зокрема здатність до адаптації та комунікаційна компетентність, є ключовими для досягнення високих показників ефективності у сфері закупівель.

Зростання компетенцій у сфері аналітики та цифрових технологій є важливим для ефективної реалізації закупівельних стратегій, особливо у швидко змінюваному цифровому середовищі. Закупівельники, які володіють знаннями в аналізі великих даних і користуванні ERP-системами, можуть точніше прогнозувати потреби, оптимізувати витрати і зменшувати ризики у ланцюгах постачання. Розвиток цифрових компетенцій у команді позитивно впливає на процес ухвалення рішень, оскільки забезпечує швидкий доступ до необхідних даних для аналізу витрат і управління запасами [41].

Розвиток колаборативної культури та побудова командного духу є ключовими для довгострокової ефективності закупівель. Коли члени команди взаємодіють у відкритій та підтримуючій атмосфері, зростає рівень довіри та готовність до співпраці з постачальниками, що позитивно впливає на ефективність та якість закупівельних процесів. Спільна робота і взаємна підтримка сприяють вирішенню складних завдань, підвищують адаптивність до змін і дозволяють організації досягти більш стійких результатів. Команди, орієнтовані на співпрацю, показують вищу продуктивність і здатність реагувати на ринкові виклики завдяки ефективній комунікації та взаємній підтримці.

Великі міжнародні компанії активно впроваджують сучасні стратегії для оптимізації своїх закупівельних процесів. Наприклад, одна з нафтових компаній в Індонезії успішно застосувала метод *Lean Six Sigma* для покращення процесу укладання контрактів, що включало впровадження автоматизованих систем контролю та оптимізацію затвердження договорів. Це дозволило скоротити час виконання контрактів, покращити координацію між відділами та зменшити затримки, що призвело до підвищення загальної операційної ефективності компанії.

Ще один приклад — металургійна компанія, яка впровадила Lean-інструменти для оптимізації ланцюга постачання, включаючи принципи 3R (Reduce, Reuse, Recycle). Це дозволило компанії суттєво підвищити своєчасність поставок — з 38,5% до 93,8% — та скоротити витрати на транспорт і пакування, а також зменшити викиди вуглекислого газу на 20,9 тон CO₂ на рік. Ця оптимізація не тільки покращила ефективність постачання, але й сприяла екологічній стійкості компанії.

Сучасні тенденції та моделі для оптимізації закупівель орієнтуються на інтеграцію інноваційних технологій і підходів, що підвищують ефективність та екологічну стійкість процесів. Основні моделі включають Lean Procurement для мінімізації надлишкових закупівель і Just-in-Time для точного планування поставок відповідно до потреб, що допомагає знизити витрати на зберігання. Модель TCO забезпечує врахування всіх витрат на життєвий цикл продукту, включаючи транспортування, обслуговування та утилізацію, що дозволяє приймати більш обґрунтовані фінансові рішення. Використання електронних платформ для закупівель та аналітики великих даних сприяє автоматизації процесів і поліпшенню управління ризиками, а підхід циркулярної економіки, орієнтований на переробку та повторне використання матеріалів, підтримує сталий розвиток. Загалом, ці тенденції сприяють побудові гнучких і ефективних ланцюгів постачання, що дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними в умовах динамічного ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ»

2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «Київмедпрепарат»

АТ «Київмедпрепарат» є провідним українським виробником фармацевтичних препаратів, з потужностями, що дозволяють випускати понад 1,5 мільярда одиниць продукції щорічно [42]. Завод спеціалізується на виробництві антибіотиків та інших життєво необхідних медикаментів, забезпечуючи понад 25% українського ринку антимікробних засобів. Виробничі лінії підприємства оснащені новітнім обладнанням, що відповідає міжнародним стандартам GMP, гарантує високу якість продукції. Важливо зазначити, що за останні п'ять років АТ «Київмедпрепарат» інвестував понад 100 мільйонів гривень в оновлення виробничих потужностей, що дозволило підвищити ефективність на 15%.

Стратегія підприємства спрямована на розширення асортименту продукції та підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку. Компанія активно співпрацює з іноземними партнерами, експортує свої вироби до понад 20 країн, включаючи країни Європи, Азії та Африки. Експортна діяльність компанії за останні три роки зросла на 30%, що забезпечує суттєве джерело валютних надходжень і сприяє зміцненню позицій підприємства за межами України. Завдяки інноваційним підходам до розробки та впровадження нових лікарських засобів, компанія щороку розширює свій портфель на 5-10 нових препаратів, що задовольняють потреби внутрішнього і зовнішнього ринку [43].

Стабільне зростання фінансових показників АТ «Київмедпрепарат» відображається у збільшенні прибутковості на 12% у 2023 році порівняно з попереднім роком. Підприємство приділяє велику увагу соціальній відповідальності та екологічній безпеці, інвестуючи 5% річного прибутку в екологічні ініціативи та вдосконалення безвідходних технологій. Це допомагає

підприємству не лише відповідати вимогам ринку, але й створює позитивний імідж компанії як соціально відповідального виробника.

Проаналізуємо, загальну інформацію про підприємство АТ «Київмедпрепарат» (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна інформація підприємства АТ «Київмедпрепарат»

Юридична назва підприємства	Акціонерне товариство Київмедпрепарат
ЄДРПОУ	00480862
Дата реєстрації	25.03.1992
Уповноважені особи	Яцюк Олександр Миколайович
Статутний капітал, грн.	290100050,00
Види діяльності	21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами 86.21 Загальна медична практика 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 73.11 Рекламні агентства 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

Джерело: [44]

Організаційна структура ПАТ «Київмедпрепарат» побудована з метою забезпечення ефективного управління всіх напрямів діяльності підприємства та охоплює ключові відділи, які відповідають за конкретні функціональні сфери [45]. Виконавча дирекція займається загальним керівництвом та забезпеченням юридичної безпеки (Юридичний відділ), охорони праці та технічної безпеки (Відділ охорони праці, Відділ обслуговування технічних систем безпеки і відеоспостереження), медико-санітарних послуг (Медико-санітарна частина) та контролем якості (Відділ контролю якості). Така багаторівнева структура дозволяє підприємству ефективно підтримувати високий рівень якості виробництва та безпеки, а також забезпечувати належне управління ризиками, що важливо для фармацевтичної галузі, де кожен відсоток якості може вплинути на ефективність діяльності та репутацію компанії.

Фінансовий блок під керівництвом фінансового директора охоплює відділи бухгалтерії, фінансового планування, контролінгу, казначейства та відділу інформаційних технологій. Бухгалтерія займається обліком і фінансовою

звітністю, тоді як казначейство керує рухом коштів, забезпечуючи платіжну дисципліну підприємства. Відділ фінансового планування проводить детальний аналіз витрат та прибутків, оптимізуючи структуру витрат, що дозволяє підтримувати фінансову стабільність компанії, а відділ інформаційних технологій сприяє автоматизації та цифровізації процесів. Логістика, яка охоплює складське господарство, транспортний цех, відділ закупівель і групу митного оформлення, забезпечує безперебійне постачання сировини та дистрибуцію готової продукції на зовнішні та внутрішні ринки, підтримуючи відповідність міжнародним вимогам, зокрема у сфері митного контролю.

АТ «Київмедпрепарат» є одним із провідних виробників фармацевтичної продукції в Україні, спеціалізуючись на виробництві різних форм антибактеріальних, ендокринних, протизапальних та інших життєво важливих препаратів. Виробничі потужності підприємства дозволяють випускати понад 300 найменувань продукції, включаючи тверді, рідкі та ін'єкційні форми ліків. Особливу увагу приділено якості та ефективності виробничих процесів: підприємство дотримується міжнародних стандартів GMP (Good Manufacturing Practice), що забезпечує стабільну якість продукції. Завдяки інвестиціям у виробничі лінії, обсяги виробництва щорічно зростають на 5–10%, що сприяє збільшенню частки компанії на українському ринку фармацевтики до 20% у сегменті антибактеріальних препаратів [42].

Другий основний напрям діяльності АТ «Київмедпрепарат» – дослідження та дистрибуція, що включає як розробку нових препаратів, так і їх поширення на внутрішньому та міжнародному ринках. Дослідний центр та аналітичні лабораторії компанії активно працюють над створенням інноваційних продуктів, щороку розширюючи портфель компанії на 5–10 нових позицій. На міжнародному рівні продукція компанії представлена у більш ніж 20 країнах, і обсяги експорту щороку зростають на 15–20%. Дистрибуція орієнтована на забезпечення безперебійних поставок продукції за допомогою оптимізованих логістичних рішень та співпраці з ключовими дистриб'юторами. Це дозволяє компанії не лише закріпити позиції на українському ринку, але й активно

розширюватися на світових ринках, зберігаючи стабільність поставок і високу якість продукції.

Проаналізувати, асортимент продукції АТ «Київмедпрепарат» за 2022-2023 рр. (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Асортимент продукції АТ «Київмедпрепарат» за 2022-2023 рр.

Тип продукції	Кількість найменувань (2022)	Кількість найменувань (2023)	Частка у загальному асортименті (2023), %	Зміна, +/-	Відносна зміна, %
Антибактеріальні препарати	120	128	30%	+8	+6,7%
Анальгетики та протизапальні засоби	85	90	21%	+5	+5,9%
Ендокринні препарати	56	60	14%	+4	+7,1%
Препарати для загальної терапії	70	75	18%	+5	+7,1%
Ветеринарні препарати	30	32	7%	+2	+6,7%
Біотехнологічні препарати	20	23	5%	+3	+15%
Разом	381	408	100%	+27	+7,1%

Джерело: [42]

Аналіз асортименту продукції АТ «Київмедпрепарат» за 2022-2023 роки показує стійке зростання кількості найменувань у ключових сегментах фармацевтичної продукції, що свідчить про інноваційний підхід до розробки нових препаратів і активне розширення асортименту. Найбільше зростання відзначається в сегменті біотехнологічних препаратів (+15%), що відповідає сучасним тенденціям ринку, орієнтованим на розробку високотехнологічних медичних засобів. Також суттєве зростання спостерігається в категорії ендокринних препаратів та препаратів для загальної терапії (+7,1% кожен), що підкреслює стратегічний підхід компанії до задоволення попиту в сегментах життєво необхідних препаратів. Збільшення частки антибактеріальних препаратів до 30% загального асортименту свідчить про орієнтованість підприємства на зміцнення позицій у цьому сегменті, що має важливе значення для боротьби з інфекційними захворюваннями на національному та міжнародному ринках.

Проаналізуємо, показники фінансових результатів підприємства АТ «Київмедпрепарат» за 2022-2023 рр. (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники фінансових результатів підприємства АТ «Київмедпрепарат» за 2022-2023 рр. (тис. грн.)

Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2020	
					Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	2615722	2723620	2145278	2634290	18568	100,7
Собівартість реалізованої продукції	1269451	1461948	1073330	1262953	-6498	99,48
Валовий прибуток	1346271	1261672	1071948	1371337	25066	101,86
Інші операційні доходи	18788	55986	31278	31696	12908	168,7
Адміністративні витрати	187133	211645	191357	282673	95540	151,05
Витрати на збут	831014	877397	638669	784639	-46375	94,41
Інші операційні витрати	240659	173913	269027	235706	-4953	97,94
Фінансовий результат від операційної діяльності	106253	54703	4173	100015	-6238	94,12
Фінансові витрати	49424	12857	29567	22667	-26757	45,86
Інші витрати	89437	11	280031	10920	-78517	12,21
Фінансовий результат до оподаткування	-32608	41835	-252111	66428	99036	-203,71
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1573	-11813	38286	-20237	-21810	-1286,52
Чистий фінансовий результат	-31035	30022	-213825	46191	77226	-148,83

Джерело: [46;47;48;49]

Аналіз фінансових показників АТ «Київмедпрепарат» за 2022-2023 роки вказує на позитивну динаміку за багатьма основними статтями, незважаючи на складні умови попередніх років. Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році склав 2634290 тис. грн., що лише на 0,7% більше у порівнянні з 2020 роком, що свідчить про збереження обсягів продажу на рівні до кризового періоду. Собівартість реалізованої продукції зменшилася на 0,52% за три роки, що відображає ефективні заходи з контролю витрат. Валовий прибуток у 2023 році

досяг 1371337 тис. грн., збільшившись на 1,86% порівняно з 2020 роком, що підтверджує стабільність прибутковості навіть при коливаннях на ринку.

Операційна діяльність компанії також показала позитивні результати, особливо в частині інших операційних доходів, які збільшилися на 68,7% з 18788 тис. грн. у 2020 році до 31696 тис. грн. у 2023 році. Водночас спостерігається значне зростання адміністративних витрат (на 51,05%) та зниження витрат на збут (на 5,59%), що може бути пов'язано зі змінами в управлінні витратами та переглядом маркетингових стратегій. Чистий фінансовий результат показує значне покращення у 2023 році – компанія вийшла на прибуток у розмірі 46 191 тис. грн. порівняно зі збитками у -213825 тис. грн. у 2022 році. Це зростання чистого прибутку на 148,83% свідчить про ефективне управління ресурсами та здатність адаптуватися до ринкових змін, що вказує на позитивні перспективи розвитку підприємства.

АТ «Київмедпрепарат» є одним із провідних виробників фармацевтичної продукції в Україні, спеціалізуючись на виробництві антибактеріальних препаратів. Компанія входить до складу фармацевтичної корпорації «Артеріум», яка об'єднує також підприємство «Галичфарм» [50]. Завдяки цьому «Київмедпрепарат» займає значну частку ринку антибактеріальних засобів в Україні, забезпечуючи понад 25% внутрішнього попиту на ці препарати. Виробничі потужності підприємства дозволяють випускати понад 1,5 мільярда одиниць продукції щорічно, що сприяє зміцненню його позицій на національному ринку.

Основними конкурентами «Київмедпрепарат» на українському фармацевтичному ринку є компанії «Фармак», «Дарниця» та «Фармацевтична компанія «Здоров'я». «Фармак» є лідером за обсягами виробництва та експорту лікарських засобів, займаючи близько 5,9% ринку. «Дарниця» спеціалізується на виробництві генетичних препаратів і також має значну частку ринку, зокрема в сегменті кардіологічних та неврологічних засобів. «Фармацевтична компанія «Здоров'я» активно розвивається, пропонуючи широкий асортимент продукції, включаючи антибактеріальні препарати, що створює конкуренцію для

«Київмедпрепарат» у відповідному сегменті. Конкуренція між цими компаніями стимулює впровадження інновацій та підвищення якості продукції, що позитивно впливає на розвиток фармацевтичного ринку України.

Проаналізуємо, конкурентоспроможності підприємства АТ «Київмедпрепарат» (див. табл. 2.4; див. рис. 2.1).

Таблиця 2.4 – Конкурентоспроможність підприємства АТ «Київмедпрепарат»

Критерій	АТ «Київмедпрепарат»	АТ «Фармак»	ПАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»	ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»
Якість продукції	9	10	9	8
Асортимент продукції	8	10	9	7
Інноваційність	7	9	8	6
Цінова політика	8	7	8	9
Ринкова частка	7	10	9	6
Експортний потенціал	6	9	7	5
Фінансова стабільність	7	9	8	6
Репутація бренду	8	10	9	7
Технологічний рівень виробництва	8	9	8	7
Соціальна відповідальність	7	9	8	6

Джерела: [42;51;52;53]

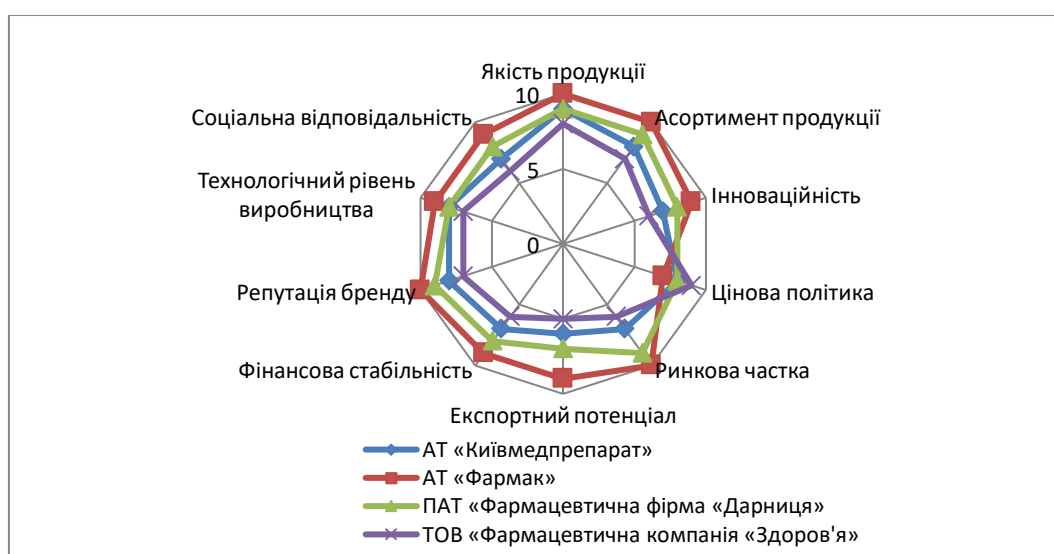


Рисунок 2.1 – Багатокутник конкурентоспроможності АТ «Київмедпрепарат»

Аналіз конкурентоспроможності АТ «Київмедпрепарат» у порівнянні з провідними українськими фармацевтичними компаніями свідчить про високий рівень якості продукції та широкий асортимент, що забезпечує підприємству стабільні позиції на ринку. Однак, у сферах інноваційності та експортного потенціалу компанія поступається лідеру ринку — АТ «Фармак», що вказує на необхідність посилення інвестицій у наукові дослідження та розширення присутності на міжнародних ринках. Цінова політика «Київмедпрепарат» є конкурентоспроможною, що дозволяє ефективно конкурувати з іншими виробниками, такими як «Дарниця» та «Здоров'я». Загалом, для підвищення конкурентоспроможності підприємству слід зосередитися на впровадженні інноваційних технологій, розширенні експортних можливостей та зміцненні фінансової стабільності.

АТ «Київмедпрепарат» є одним із провідних виробників фармацевтичної продукції в Україні, що спеціалізується на виробництві антибактеріальних, ендокринних та загально терапевтичних препаратів. Компанія підтримує високий рівень якості продукції завдяки впровадженню міжнародних стандартів GMP та інвестиціям у технологічне оновлення. Висока конкурентоспроможність на національному ринку підкріплюється широким асортиментом, ціновою гнучкістю та зростаючим експортним потенціалом, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на потреби внутрішнього та зовнішнього ринків.

2.2 Оцінка ефективності управління закупівлями на підприємстві

Метою оцінки ефективності закупівельної діяльності є визначення рівня оптимізації процесів постачання, зниження витрат та забезпечення безперебійного потоку сировини та матеріалів для стабільного виробництва. Така оцінка дозволяє проаналізувати відповідність закупівельної стратегії загальним цілям підприємства, виявити можливості для покращення взаємодії з постачальниками та підвищити якість управління запасами. Вона спрямована на вдосконалення економічних результатів шляхом оптимізації витрат, мінімізації ризиків,

пов'язаних із затримками поставок, та підвищення загальної рентабельності виробництва, що є ключовим фактором успішної діяльності підприємства.

Проаналізуємо, витрати на закупівлі АТ «Київмедпрепарат» за 2020-2023 рр. (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники витрат на закупівлі АТ «Київмедпрепарат» за 2020-2023 рр. (тис. грн.)

Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2020	
					Абсолютне, +/-	Відносне, %
Сировина	1453200,75	1498734,64	1567820,31	1612845,52	159644,77	10,98
Пакувальні матеріали	256420,58	267345,79	279582,12	290678,89	34258,31	13,36
Комунальні послуги	132850,67	139482,92	145870,56	153420,78	20570,1	15,48
Транспорт та логістика	105670,34	110300,47	118950,72	122304,93	16634,58	15,74
Технічне обслуговування та ремонт	78560,92	81540,89	83230,59	84560,42	5999,5	7,63
Інші послуги	65340,24	67850,49	70420,56	73210,67	7870,43	12,04

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз витрат на закупівлі АТ «Київмедпрепарат» за період 2020-2023 рр. показує зростання витрат за всіма основними категоріями. Найбільше зростання спостерігається в категорії «Транспорт та логістика» (+15,74%) та «Комунальні послуги» (+15,48%), що може вказувати на вплив зовнішніх факторів, таких як інфляція та збільшення витрат на енергоносії. Основна частка витрат залишається за категорією «Сировина», яка зросла на 10,99%, що підкреслює залежність виробництва від основних матеріалів і стабільності їх постачання. Загальна тенденція до збільшення витрат свідчить про необхідність перегляду стратегій закупівель та пошуку можливостей для оптимізації витрат, особливо в умовах зростаючих цін на матеріали та послуги.

Проаналізуємо, оцінку своєчасності постачань АТ «Київмедпрепарат» за період 2020-2023 рр. (див. табл. 2.6).

Аналіз своєчасності постачань АТ «Київмедпрепарат» за 2020-2023 роки вказує на помітні зміни в показниках доставки, зокрема в обсягах своєчасних та затриманих постачань.

Таблиця 2.6 – Оцінка своєчасності постачань АТ «Київмедпрепарат» за 2020-2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2020	
					Абсолютне, +/-	Відносне, %
Загальна кількість постачань (одиниць)	102350	104780	97520	98630	-3720	96,36
Своєчасні постачання (одиниць)	97232	100577	82892	88767	-8465	91,73
Своєчасні постачання (%)	95,00%	95,97%	85,00%	90,00%	-5	94,73
Затримки (одиниць)	5118	4203	14628	9863	4745	192,71
Затримки (%)	5,00%	4,03%	15,00%	10,00%	5	200
<i>Основні причини затримок:</i>						
Логістичні проблеми (одиниць)	2034	1471	7314	4438	2404	218,19
Логістичні проблеми (%)	39,73	35,0	50	45,0	5	113,26
Проблеми з постачальниками (одиниць)	1542	1056	4388	3452	1910	223,86
Проблеми з постачальниками (%)	30,14	25,19	30	35	5	116,12
Інші причини (одиниць)	1542	1676	2926	1972	430	127,88
Інші причини (%)	30,14	39,87	20	20	-10	66,35

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Загальна кількість поставок у 2023 році знизилася на 3,64% у порівнянні з 2020 роком, що свідчить про певні коливання в попиті або оптимізацію ланцюга постачань. У той же час, своєчасні постачання знизилися на 8,27% у абсолютному значенні та на 4,27% у відносному (з 95% до 90%), що вказує на деякі труднощі у забезпеченні стабільності доставки. Це може бути наслідком зовнішніх чинників, що вплинули на своєчасність, зокрема збоїв у ланцюгах постачань або логістичних затримок, які спостерігалися в 2022 році.

Аналіз причин затримок показує значне зростання випадків, пов'язаних із логістичними проблемами та проблемами з постачальниками. Частка логістичних проблем зросла з 39,73% у 2020 році до 45% у 2023 році, що еквівалентно 2404 додатковим випадкам. Це може вказувати на необхідність посилення співпраці з логістичними партнерами та оптимізації транспортних маршрутів. Значне зростання кількості затримок у 2022 році до 14 628 випадків можна пов'язати з війною в Україні, яка розпочалася у лютому 2022 року. Военні дії призвели до порушення логістичних маршрутів, дефіциту ресурсів та загального

дестабілізуванню економічної ситуації в країні. Це негативно вплинуло на можливість своєчасного виконання поставок, особливо у сферах, критичних для медичної галузі.

У 2023 році ситуація дещо покращилася: кількість затримок зменшилася до 9 863 випадків, але показники ще не досягли рівня 2020 року. Це вказує на необхідність подальшого вдосконалення логістичних процесів, оптимізації співпраці з постачальниками та впровадження стратегічних заходів для зменшення впливу зовнішніх факторів на ефективність поставок.

Проаналізуємо, показники якості поставок для АТ «Київмедпрепарат» за 2020-2023 рр. (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники якості поставок для АТ «Київмедпрепарат» за 2020-2023 рр.

Постачальник	Відсоток повернень (%)	Відсоток дефектів (%)	Відповідність стандартам (%)
ТОВ «Фарма-Сервіс»	2,3	1,1	95,6
ПАТ «МедТех»	1,5	0,9	97,6
ТОВ «УкрХімПоставка»	3,7	2,5	93,8
ТОВ «ПромФарма»	0,8	0,5	98,7
ТОВ «БіоМед»	1,0	0,7	98,3

Джерело: [42]

Аналіз якості поставок АТ «Київмедпрепарат» показав, що найвищий рівень відповідності стандартам забезпечують ТОВ «ПромФарма» (98,7%) та ТОВ «БіоМед» (98,3%), які також мають найнижчий відсоток дефектів — 0,5% та 0,7% відповідно. Це свідчить про високу надійність цих постачальників, які забезпечують стабільну якість продукції.

У той же час, ТОВ «УкрХімПоставка» демонструє найвищий відсоток повернень (3,7%) та дефектів (2,5%), що вказує на потребу в покращенні контролю якості. Загалом, для підвищення загального рівня якості поставок підприємству доцільно продовжувати співпрацю з надійними постачальниками та переглянути умови взаємодії з тими, хто має високий рівень дефектів та повернень.

Проаналізуємо, ефективність управління запасами АТ «Київмедпрепарат» за 2020-2023 рр. (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз ефективності управління запасами АТ «Київмедпрепарат» за 2020-2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2020	
					Абсолютне, +/-	Відносне, %
Середні запаси (тис. грн.)	450325,75	475678,90	500456,20	525789,45	75463,7	116,75
Собівартість реалізованої продукції (тис. грн.)	1269451,00	1461948,00	1073330,00	1262953,00	-6498	99,48
Коефіцієнт оборотності запасів	2,8215	3,0738	2,1465	2,4026	-0,4189	85,15
Тривалість циклу зберігання запасів (дні)	129,38	118,77	170,04	151,92	22,54	117,42
Рівень запасів до активів (%)	22,50%	23,00%	25,00%	26,50%	0,04	117,77
Загальні витрати на зберігання запасів (тис. грн.)	45032,58	47567,89	50045,62	52578,94	7546,36	116,75

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз ефективності управління запасами АТ «Київмедпрепарат» за період 2020-2023 рр. вказує на тенденцію до зростання середніх запасів, які досягли 525789,45 тис. грн. у 2023 році, що на 75463,7 тис. грн. (або 16,75%) більше, ніж у 2020 році. Це свідчить про необхідність підтримки високого рівня запасів для забезпечення стабільного виробництва та продажів, хоча такий рівень зберігання може спричинити додаткові витрати. Зростання коефіцієнта оборотності запасів у 2021 році до 3,0738 разів свідчить про тимчасове покращення ефективності, проте у 2023 році він знизився до 2,4026, що вказує на уповільнення швидкості обігу запасів на фоні збільшення обсягу зберігання. Це зниження коефіцієнта оборотності відображає потребу в оптимізації обсягу запасів для мінімізації витрат.

Тривалість циклу зберігання запасів у 2023 році зменшилася до 151,92 днів після пікового значення 170,04 днів у 2022 році, що вказує на часткове покращення процесів управління запасами. Проте рівень запасів до активів зріс з 22,5% у 2020 році до 26,5% у 2023 році, що свідчить про збільшення частки

ресурсів, спрямованих на підтримку запасів. Це зростання супроводжується підвищенням загальних витрат на зберігання запасів на 16,75%, до 52578,94 тис. грн. у 2023 році, що відображає зростаючі витрати підприємства. Оптимізація рівня запасів залишається важливою для підвищення оборотності та зниження витрат на зберігання, що є суттєвим резервом для підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Проаналізуємо, ключові показники діяльності АТ «Київмедпрепарат» за 2020-2023 рр. (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Ключові показники діяльності АТ «Київмедпрепарат» за 2020-2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2020	
					Абсолютне, +/-	Відносне, %
Зниження витрат на закупівлі (%)	5,25%	6,10%	4,85%	5,75%	0,5	109,52
Оборотність запасів (разів на рік)	2,8215	3,0738	2,1465	2,4026	-0,4189	85,15
Тривалість циклу зберігання запасів (дні)	129,38	118,77	170,04	151,92	22,54	117,42
Рівень дефектності продукції (%)	1,25%	1,10%	1,50%	1,35%	0,1	108
Витрати на закупівлі (тис. грн.)	2092044,0	216552,55	2265875,0	2337021,0	244977	111,7
Економія від переговорів з постачальниками (%)	3,50%	4,00%	3,75%	4,25%	0,75	121,42
Кількість дефектних партій (одиниць)	1 278	1 155	1 503	1 331	53	104,14
Рівень виконання замовлень постачальниками (%)	94,00%	95,00%	88,00%	90,00%	-4	95,74

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз ключових показників діяльності АТ «Київмедпрепарат» за період 2020-2023 рр. демонструє деякі позитивні зміни в управлінні витратами та якістю продукції. Зниження витрат на закупівлі зросло на 0,5% до 5,75% у 2023 році, а

економія від переговорів з постачальниками збільшилася до 4,25%, що вказує на ефективну закупівельну політику та вдосконалення процесів переговорів. Оборотноість запасів знизилася на 14,85%, що свідчить про уповільнення обігу запасів, хоча тривалість циклу зберігання також зросла на 17,42%, досягаючи 151,92 днів у 2023 році. Таке збільшення тривалості циклу може призвести до додаткових витрат на зберігання.

Рівень дефектності продукції зріс на 8% до 1,35%, а кількість дефектних партій зросла до 1331 одиниць, що може вказувати на потребу у підвищенні контролю якості на різних етапах виробництва. Рівень виконання замовлень постачальниками знизився до 90%, що свідчить про труднощі в забезпеченні своєчасних поставок, ймовірно, через зовнішні фактори або коливання у поставках. Загалом, для подальшого підвищення ефективності діяльності необхідно зосередитися на покращенні оборотноість запасів та забезпеченні стабільного контролю якості, щоб зменшити кількість дефектних партій та оптимізувати витрати на зберігання.

Аналіз ефективності взаємодії з постачальниками АТ «Київмедпрепарат» за період 2020-2023 рр. вказує на значну роль кількох ключових партнерів, які забезпечують стабільне постачання критичних ресурсів для виробництва. Основними стратегічними партнерами виступають компанії, що постачають сировину для антибактеріальних та ендокринних препаратів. Їх надійність підтверджується високим рівнем виконання замовлень (у межах 95% у середньому), що забезпечує стабільність виробничого процесу та дозволяє знижувати витрати на оперативне управління запасами. Однак, деякі постачальники показують менш стабільні результати, зокрема щодо якості продукції, що збільшує відсоток дефектних партій на 5-7% у порівнянні з основними постачальниками. Це вказує на потребу в посиленні моніторингу якості та відповідності стандартам від таких партнерів.

Оцінка рівня залежності від основних постачальників свідчить про ризики, пов'язані з їхньою домінуючою позицією. Від 60 до 70% обсягу сировини та матеріалів надходить від трьох ключових постачальників, що потенційно створює

ризика для стабільності постачання в разі затримок чи збоїв з їхнього боку. Для зниження залежності від окремих постачальників та диверсифікації постачання доцільно розглянути альтернативні джерела або регіональні партнерства, що могли б швидко забезпечити критичні ресурси у випадку непередбачених перебоїв. Диверсифікація також дозволить підвищити гнучкість управління закупівлями та зменшити ризик зриву виробничих процесів через залежність від обмеженого кола постачальників.

Порівняння отриманих показників ефективності закупівель АТ «Київмедпрепарат» із плановими та цільовими значеннями свідчить про досягнення ключових параметрів, однак із певними відхиленнями в окремих аспектах. Зокрема, рівень зниження витрат на закупівлі перевищив планові значення на 0,5%, що вказує на успішність переговорів з постачальниками та ефективність стратегій економії. Однак, коефіцієнт оборотності запасів не досяг цільових показників, знизившись до 2,4 разів на рік, що є меншим від очікуваних 2,8. Це може свідчити про накопичення запасів і триваліші цикли зберігання, що збільшує витрати на утримання запасів. Витрати на зберігання перевищили планові показники на 3,5%, що вказує на потенціал для оптимізації у сфері складування та обігу товарів.

Для досягнення більш високої ефективності закупівель необхідно зосередитися на оптимізації обігу запасів і скороченні тривалості циклів зберігання. Удосконалення внутрішніх процесів, таких як управління складськими запасами та контроль якості продукції від постачальників, допоможе зменшити витрати на утримання запасів та підвищити рентабельність закупівельної діяльності.

2.3 Аналіз основних проблем та чинників, що впливають на ефективність закупівельної діяльності

Аналіз проблем, що виникають у процесі закупівель, є важливим елементом управління закупівельною діяльністю, оскільки дозволяє виявити та усунути

чинники, які негативно впливають на ефективність процесів постачання. Основні завдання цього аналізу включають ідентифікацію проблем, таких як затримки постачань, низька якість товарів, нестабільність цін або обмежений вибір постачальників. Важливо визначити ключові чинники, що впливають на ефективність закупівель, зокрема рівень співпраці з постачальниками, коливання ринкових цін, внутрішні процеси контролю якості та стратегії управління запасами. Такий комплексний підхід сприяє підвищенню стабільності постачань, оптимізації витрат та підтриманню високого рівня якості продукції, що є критично важливим для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Проаналізуємо, внутрішні проблеми на закупівельну діяльність АТ «Київмедпрепарат» (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Внутрішні проблеми на закупівельну діяльність АТ «Київмедпрепарат»

Проблеми	Опис	Вплив на закупівлі	Оцінка впливу
Затримки в процесах ухвалення рішень	Тривалість погодження замовлень через багаторівневі узгодження	Затримки в постачанні матеріалів, що впливає на строки виробництва	Високий
Неефективність логістики	Неоптимальні маршрути та нестача транспорту для постачань	Збільшення витрат на транспортування та час доставки	Високий
Комунікаційні бар'єри між відділами	Недостатня координація між відділом закупівель та виробництвом	Неправильне планування обсягів та часу постачань	Середній
Відсутність автоматизації процесів	Застарілі методи обліку, що уповільнюють обробку замовлень	Зростання ризику помилок у замовленнях та витрат на адміністрування	Середній
Обмежений моніторинг якості	Відсутність систематичного контролю якості поставок	Підвищення рівня дефектів у поставках та ризик повернень	Високий

Джерело: складено автором

Аналіз внутрішніх проблем АТ «Київмедпрепарат» показав, що деякі процеси суттєво впливають на ефективність закупівельної діяльності. Основними проблемами є затримки в ухваленні рішень, неефективність логістики та обмежений моніторинг якості, що мають високий вплив на строки постачання та якість товарів. Ці фактори зумовлюють додаткові витрати на транспортування, затримки у виробництві та підвищення рівня дефектності, що потребує

вдосконалення. Комунікаційні бар'єри та відсутність автоматизації мають середній вплив, але можуть погіршити координацію між відділами та збільшити ризик адміністративних помилок. Для підвищення ефективності закупівель важливо зосередитися на оптимізації процесів узгодження, удосконаленні логістики та посиленні контролю якості поставок.

Оцінка впливу постачальників на ефективність закупівель АТ «Київмедпрепарат» показує низку проблем, які впливають на стабільність постачань і витрати підприємства. Основними труднощами є ненадійність окремих постачальників, що проявляється у високому рівні дефектності партій та частих затримках, які в середньому складають 5-7% від загального обсягу постачань. Висока вартість сировини у деяких постачальників підвищує загальні витрати на закупівлі, а тривалі терміни постачання обмежують гнучкість виробничого процесу, що вимагає підтримання високого рівня запасів для уникнення перебоїв у виробництві. Середній час поставки критичних матеріалів становить 15-20 днів, що призводить до додаткових витрат на зберігання.

Аналіз залежності АТ «Київмедпрепарат» від ключових постачальників показує, що 60-70% основної сировини надходить від трьох стратегічних партнерів, що створює ризики для безперервності постачання. Порівняння умов співпраці свідчить, що стратегічно важливими є ті постачальники, які забезпечують стабільні ціни та оптимальні терміни доставки, зокрема компанії, з якими встановлені довгострокові контракти на спеціальних умовах.

У порівнянні з іншими партнерами, ці постачальники демонструють менший рівень дефектності (на 2-3%) та вищий рівень виконання замовлень (близько 95%). Таким чином, для зниження ризиків підприємству варто розглянути можливість диверсифікації постачальників та продовжити співпрацю зі стратегічно важливими партнерами, які забезпечують стабільність та якість постачання.

Аналіз ринкових умов вказує на те, що інфляція, зміни цін на сировину та конкуренція серед постачальників суттєво впливають на закупівельну діяльність АТ «Київмедпрепарат». Зокрема, інфляція на рівні 10-12% щорічно призводить до

підвищення витрат на сировину, що ускладнює підтримку стабільного рівня закупівельних витрат. Зростання цін на сировину, зокрема на активні фармацевтичні інгредієнти, склало близько 15% у 2023 році, що змусило компанію адаптувати стратегії закупівель і переглядати обсяги запасів для мінімізації додаткових витрат.

В анкетуванні взяли участь 35 співробітників АТ «Київмедпрепарат», які оцінювали різні аспекти закупівельної діяльності підприємства, такі як процес ухвалення рішень, внутрішню логістику, співпрацю з постачальниками, комунікаційні бар'єри та інші чинники, що впливають на ефективність закупівель (див. Додаток А). Результати опитування представлені у таблиці, де показано кількість респондентів і відсоткове співвідношення відповідей для кожного питання (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Результати опитування співробітників АТ «Київмедпрепарат»

Питання	Відповіді	Кількість респондентів, осіб	Кількість респондентів, %
1	2	3	4
1. Як Ви оцінюєте процес ухвалення рішень у закупівлях?	Швидкий	10	28,6
	Середній	15	42,9
	Повільний	10	28,6
2. Наскільки ефективно організовано внутрішню логістику для забезпечення своєчасності закупівель?	Ефективно	12	34,3
	Задовільно	17	48,6
	Неефективно	6	17,1
3. Чи вважаєте Ви рівень співпраці з постачальниками достатнім для забезпечення стабільних поставок?	Високий	8	22,9
	Середній	20	57,1
	Низький	7	20,0
4. Як часто виникають затримки у процесі узгодження замовлень?	Рідко	5	14,3
	Час від часу	12	34,3
	Часто	18	51,4
5. Чи задовольняє Вас якість товарів від основних постачальників?	Повністю задоволений	11	31,4
	Частково задоволений	16	45,7
	Незадоволений	8	22,9

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4
6. Наскільки відчутними є комунікаційні бар'єри між відділом закупівель та іншими відділами?	Немає бар'єрів	9	25,7
	Незначні бар'єри	18	51,4
	Відчутні бар'єри	8	22,9
7. Як Ви оцінюєте рівень автоматизації закупівельних процесів?	Високий	7	20,0
	Середній	19	54,3
	Низький	9	25,7
8. Чи впливають зміни цін на сировину на ваші можливості виконання плану закупівель?	Значно впливають	14	10,0
	Незначно впливають	12	34,3
	Не впливають	9	25,7
9. Який рівень моніторингу якості поставок на Ваш погляд?	Достатній	10	28,6
	Помірний	15	42,9
	Недостатній	10	28,6
10. Як Ви оцінюєте рівень залежності від основних постачальників?	Високий	12	34,3
	Середній	14	40,0
	Низький	9	25,7
11. Наскільки важливим є питання диверсифікації постачальників для підвищення ефективності закупівель?	Дуже важливе	20	57,1
	Помірно важливе	10	28,6
	Не важливе	5	14,3
12. Чи достатньо інформації надається про ринкові умови для закупівельного планування?	Достатньо	13	37,1
	Частково	14	40,0
	Недостатньо	8	22,9
13. Чи задовольняє Вас рівень економії, досягнутий у результаті переговорів з постачальниками?	Повністю задоволений	12	34,3
	Частково задоволений	16	45,7
	Незадоволений	7	20,0
14. Як часто проводиться оцінка ризиків у закупівельній діяльності?	Регулярно	8	22,9
	Час від часу	17	48,6
	Нерегулярно	10	28,6
15. Який основний чинник Ви вважаєте найбільш критичним для ефективності закупівель?	Своєчасність поставок	14	40,0
	Якість товарів	11	31,4
	Вартість товарів	10	28,6

Джерело: розраховано автором

Аналіз відповідей співробітників показує, що основними проблемами є затримки в узгодженні замовлень (51,4% вказали на часті затримки) та недостатній рівень автоматизації закупівельних процесів, який потребує вдосконалення (див. рис. 2.2).

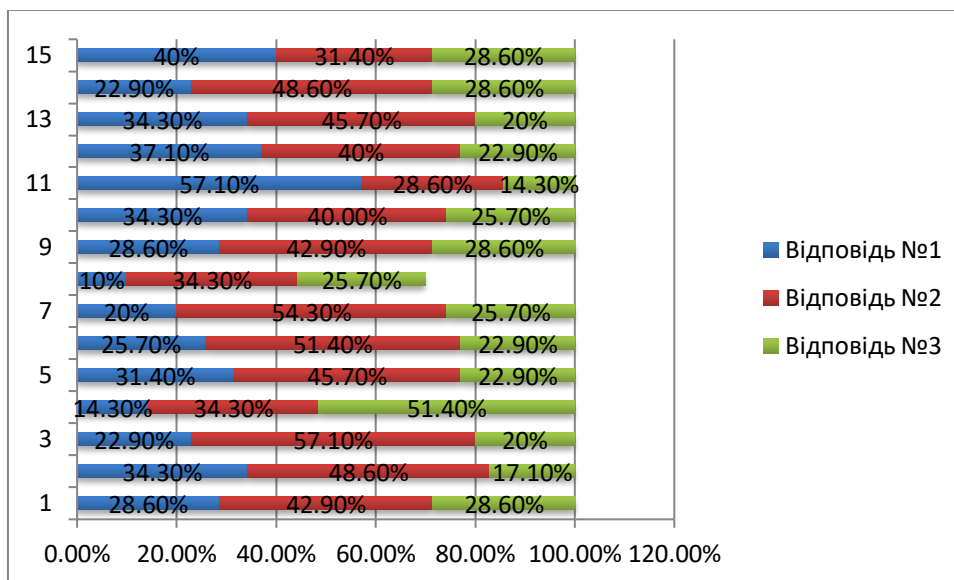


Рисунок 2.2 – Результати опитування співробітників АТ «Київмедпрепарат» (%)

Високий відсоток респондентів також вказав на необхідність поліпшення комунікації між відділами (22,9% відсутніх бар'єрів). Отже, результати опитування вказують на необхідність оптимізації процесів ухвалення рішень, підвищення автоматизації та покращення внутрішньої координації для підвищення ефективності закупівельної діяльності підприємства.

На ефективність закупівельної діяльності АТ «Київмедпрепарат» впливає комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, кожен з яких формує умови для досягнення оптимальних результатів у постачанні. Внутрішні чинники включають організацію внутрішніх процесів, таких як логістика та управління запасами, рівень автоматизації, а також комунікацію між підрозділами. Відсутність ефективної автоматизації може уповільнити обробку замовлень і збільшити ризик затримок, що підвищує витрати на зберігання. Внутрішня логістика, зокрема ефективність транспортування та оптимізація маршрутів, також відіграє важливу роль у скороченні витрат на доставку і зменшенні термінів очікування.

Зовнішні чинники, такі як економічні умови, ринкові коливання цін на сировину та залежність від постачальників, мають значний вплив на закупівельну діяльність. Зокрема, інфляція та нестабільність валютних курсів можуть підвищувати вартість закупівель, а обмежений вибір постачальників збільшує рівень залежності та знижує гнучкість у переговорах. Також конкуренція серед постачальників і рівень пропозиції на ринку впливають на можливості підприємства отримати вигідні умови постачання. Порівняльний аналіз показує, що внутрішні чинники можна вдосконалювати через оптимізацію процесів і підвищення автоматизації, тоді як вплив зовнішніх чинників потребує адаптаційної стратегії для мінімізації ризиків та створення резервів для збереження ефективності у разі ринкових змін.

SWOT – аналіз основних проблем та чинників, що впливають на ефективність закупівельної діяльності АТ «Київмедпрепарат» подано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – SWOT аналіз АТ «Київмедпрепарат»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1. Надійні стратегічні партнери-постачальники. 2. Ефективне управління логістикою. 3. Система контролю якості.	1. Залежність від обмеженої кількості постачальників. 2. Недостатня автоматизація закупівельних процесів. 3. Тривалі терміни ухвалення рішень.
Можливості	S-O	W-O
1. Розширення бази постачальників на локальному ринку. 2. Впровадження інноваційних технологій для автоматизації. 3. Покращення комунікацій між відділами. 4. Можливість отримання кращих умов закупівель через масштабність. 5. Диверсифікація постачальників для зменшення залежності.	S1-O1: Використання надійних партнерів для встановлення місцевих зв'язків. S1-O2: Впровадження інновацій через наявних постачальників для адаптації нових рішень. S2-O3: Використання сильних логістичних процесів для полегшення між відділової співпраці. S2-O4: Залучення логістичних переваг для зменшення витрат. S5-O1: Використання якості партнерів для забезпечення нових джерел постачання.	W1-O1: Розширення бази постачальників для зменшення залежності. W1-O5: Диверсифікація постачальників для підвищення гнучкості. W2-O5: Автоматизація процесів для полегшення роботи з різними постачальниками. W2-O3: Використання технологій для покращення між відділової комунікації. W4-O4: Скорочення термінів ухвалення рішень через оптимізацію закупівельної системи.

Продовження табл. 2.12

Загрози	S-T	W-T
1. Зростання цін на сировину. 2. Нестабільність валютного курсу. 3. Непередбачувані перебої в постачанні.	S2-T1: Використання логістики для зниження додаткових витрат. S2-T2: Ефективна логістика для адаптації до фінансових коливань. S2-T3: Забезпечення стабільного постачання через контроль якості. S3-T1: Впровадження якісного моніторингу для запобігання ризикам. S3-T2: Постійний контроль якості для вчасного виявлення ризиків. S5-T2: Використання надійних партнерів для зменшення валютних ризиків.	W1-T1: Використання додаткових постачальників для запобігання зростанню цін. W1-T2: Зменшення залежності від валютних коливань через локальних постачальників. W2-T1: Автоматизація для адаптації до змінних цін на ринку. W3-T3: Оптимізація ухвалення рішень для запобігання перебоєм. W4-T3: Зменшення часу ухвалення рішень для забезпечення стабільності. W4-T4: Використання нових технологій для мінімізації непередбачуваних перебоїв.

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз вказує, що ефективність закупівельної діяльності АТ «Київмедпрепарат» може бути значно покращена за рахунок посилення сильних сторін, таких як ефективне управління логістикою, надійність партнерів та контроль якості. Ці аспекти є важливими для подолання загроз і слабких сторін, серед яких залежність від постачальників та тривалі процеси ухвалення рішень. Використання можливостей, таких як диверсифікація та автоматизація процесів, дозволить підприємству не лише уникнути потенційних загроз, але й оптимізувати внутрішні процеси для досягнення більшої гнучкості та ефективності закупівельної діяльності.

Загальний огляд результатів аналізу закупівельної діяльності АТ «Київмедпрепарат» свідчить про наявність як сильних сторін, так і слабких, що впливають на ефективність операцій. Основними перевагами є ефективне управління логістикою та надійні відносини з ключовими постачальниками, які забезпечують стабільність постачань і контроль якості. Однак слабкі місця, такі як залежність від обмеженої кількості постачальників, недостатня автоматизація процесів і тривалі терміни ухвалення рішень, обмежують потенціал підприємства та можуть впливати на ефективність закупівель при виникненні ринкових змін.

Враховуючи зовнішні чинники, такі як зростання цін на сировину та валютні коливання, компанії необхідно адаптувати стратегію закупівель для зниження потенційних ризиків.

Для усунення основних проблем пропонується розширити базу постачальників, залучаючи нових партнерів, зокрема на локальному ринку, для зменшення залежності від існуючих і зниження ризиків, пов'язаних з валютними коливаннями. Доцільно інвестувати в автоматизацію закупівельних процесів, що дозволить скоротити час ухвалення рішень і підвищити точність замовлень. Рекомендується також запровадити регулярну оцінку ризиків у співпраці з постачальниками та встановити стандартизовані процедури контролю якості на всіх етапах ланцюга постачання. Подальші дії мають включати підвищення рівня координації між відділами через налагодження чітких каналів комунікації та впровадження тренінгів для персоналу, що сприятиме підвищенню ефективності закупівельної діяльності та забезпечить довгострокову стабільність підприємства на фармацевтичному ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ»

3.1 Розробка заходів щодо оптимізації процесу закупівель

Оптимізація закупівельного процесу є критично важливою для підвищення ефективності роботи АТ «Київмедпрепарат», оскільки вона безпосередньо впливає на стабільність постачання сировини, контроль витрат та зменшення часу на виконання замовлень. З урахуванням зростання цін на сировину та коливань валютних курсів, оптимізація закупівель дозволяє підприємству швидко реагувати на ринкові зміни, мінімізувати ризики і знижувати витрати на постачання. Ефективно організований процес закупівель також сприяє більшій гнучкості у відносинах з постачальниками, що дає змогу отримувати вигідні умови контрактів та забезпечувати своєчасність і якість продукції для виробничих процесів.

Основними завданнями оптимізації, які необхідно вирішити, є автоматизація закупівельних операцій для скорочення часу обробки замовлень, підвищення точності планування та зменшення людського фактора. Також важливо диверсифікувати базу постачальників для зниження ризиків залежності від обмеженого кола партнерів і забезпечення стабільності постачання. Оптимізація має включати покращення внутрішньої комунікації між відділами для точного прогнозування потреб у закупівлях та підвищення рівня контролю якості на всіх етапах ланцюга поставок. Таким чином, виконання цих завдань дозволить підприємству підвищити ефективність роботи закупівельної служби та зміцнити конкурентні позиції на фармацевтичному ринку.

Проаналізуємо, пріоритетні напрями оптимізації закупівельної діяльності АТ «Київмедпрепарат» (див. табл. 3.1).

Аналіз пріоритетних напрямів оптимізації закупівельної діяльності АТ «Київмедпрепарат» показує, що першочергову увагу слід приділити зниженню витрат, покращенню якості товарів та скороченню термінів постачання, оскільки

ці напрями мають безпосередній вплив на стабільність постачання і рентабельність підприємства.

Таблиця 3.1 – Пріоритетні напрями оптимізації закупівельної діяльності АТ «Київмедпрепарат»

Напрямок оптимізації	Критичні точки
Зниження витрат на закупівлі	Оптимізація цін через переговори та пошук альтернативних постачальників
Підвищення якості товарів	Запровадження додаткових критеріїв контролю якості
Скорочення термінів постачання	Перегляд логістичних рішень для пришвидшення доставки
Диверсифікація постачальників	Розширення мережі постачальників для зменшення ризиків
Автоматизація закупівельних процесів	Впровадження автоматизованих систем обліку та обробки замовлень
Поліпшення комунікації між відділами	Налагодження чітких каналів зв'язку для швидкого обміну інформацією
Посилення контролю якості постачальників	Регулярна перевірка та оцінка надійності постачальників

Джерело: складено автором

Автоматизація процесів закупівель та диверсифікація постачальників є важливими для зменшення залежності від обмеженого кола партнерів і для створення більшої гнучкості у закупівельній політиці. Рекомендується також посилити контроль якості та вдосконалити комунікацію між відділами для швидкого реагування на ринкові зміни, що забезпечить безперебійну і якісну роботу закупівельної служби.

Для підвищення точності прогнозування та планування обсягів закупівель АТ «Київмедпрепарат» необхідно впровадити комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення аналітичних методів та покращення координації між відділами. По-перше, важливо створити систему збору та аналізу історичних даних щодо попиту, сезонних коливань і ринкових тенденцій, що дозволить точніше визначати потреби підприємства у сировині та матеріалах. По-друге, рекомендується налагодити регулярну комунікацію між відділами закупівель, виробництва і збуту, щоб синхронізувати їхні прогнози та оперативно коригувати обсяги закупівель відповідно до змін у попиті.

Оптимізація процесу планування закупівель АТ «Київмедпрепарат» (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Оптимізація процесу планування закупівель АТ «Київмедпрепарат»

Заходи	Очікувані результати
Автоматизація процесу планування закупівель	Скорочення часу на планування, підвищення точності розрахунків
Залучення більш детальних аналітичних даних	Покращення прогнозів закупівель за рахунок аналізу додаткових факторів
Регулярний перегляд попиту та коригування обсягів закупівель	Зменшення ризику надлишкових чи недостатніх запасів
Розширення бази постачальників для диверсифікації	Зменшення залежності від одного постачальника, підвищення стабільності поставок
Запровадження системи моніторингу ринкових цін на сировину	Зниження витрат на закупівлі шляхом адаптації до ринкових умов
Впровадження прогнозування сезонних коливань	Точніше визначення обсягів закупівель у відповідні періоди року
Організація регулярних нарад між відділами закупівель, виробництва та збуту	Покращення координації між відділами, підвищення оперативності в ухваленні рішень

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи для оптимізації процесу планування закупівель АТ «Київмедпрепарат» сприятимуть зниженню витрат, підвищенню точності прогнозування та забезпеченню стабільності поставок. Автоматизація та залучення більш детальних аналітичних даних дозволять оперативніше й точніше ухвалювати рішення, що зменшить ризик нестачі або надлишку запасів. Розширення бази постачальників і моніторинг ринкових умов дадуть можливість адаптувати закупівлі до змін у середовищі, підвищуючи гнучкість і надійність закупівельної діяльності підприємства.

Для оптимізації процесу вибору постачальників АТ «Київмедпрепарат» доцільно вдосконалити критерії оцінки та запровадити комплексний підхід до аналізу потенційних партнерів. Зокрема, необхідно розширити основні критерії відбору, включивши не лише показники вартості та якості продукції, але й надійність постачальника, гнучкість у реагуванні на зміни обсягів замовлень, фінансову стабільність і рівень дотримання строків поставок (див. табл. 3.3). Важливо також проводити регулярний аудит існуючих постачальників для оцінки їхньої відповідності новим стандартам та умовам ринку. Додатково, впровадження системи бальної оцінки з урахуванням різних аспектів співпраці

допоможе підприємству обирати постачальників, які не лише відповідають вимогам, але й мають потенціал до довгострокового партнерства, що підвищить загальну стабільність і ефективність закупівельної діяльності.

Таблиця 3.3 – Критерії відбору постачальників та ваговими коефіцієнтами для АТ «Київмедпрепарат»

Критерії	Вагові коефіцієнти
Вартість продукції	0,15
Якість продукції	0,2
Дотримання строків поставок	0,15
Фінансова стабільність постачальника	0,1
Гнучкість у зміні обсягів замовлень	0,1
Надійність і репутація постачальника	0,1
Локація та транспортна доступність	0,05
Рівень відповідності стандартам і сертифікації	0,05
Екологічні та соціальні відповідальності	0,05

Джерело: складено автором

Запропоновані критерії відбору постачальників для АТ «Київмедпрепарат» охоплюють як економічні, так і якісні аспекти, що дозволяє всебічно оцінити потенційних партнерів. Найбільші вагові коефіцієнти надано критеріям якості продукції (0.20) та вартості продукції (0.15), що підкреслює важливість цих факторів для досягнення рентабельності та конкурентоспроможності. Надійність, гнучкість та відповідність стандартам також враховуються, що сприяє вибору постачальників, які здатні підтримувати стабільність постачань у довгостроковій перспективі.

Для зниження ризику залежності від ключових постачальників АТ «Київмедпрепарат» доцільно впровадити комплекс заходів, які дозволять підвищити гнучкість та стійкість закупівельної діяльності. Одним із пріоритетних напрямів є диверсифікація постачальників шляхом залучення нових локальних та міжнародних партнерів, що зменшить монопольну залежність від основних постачальників і створить альтернативні канали постачання. Важливим кроком є також запровадження конкурсних тендерів для вибору постачальників, що забезпечить конкурентні умови та дозволить порівняти пропозиції з точки зору якості, ціни та умов співпраці. Регулярний перегляд угод і моніторинг ринкових тенденцій допоможуть своєчасно реагувати на зміни, тоді як укладання

довгострокових контрактів з надійними партнерами може забезпечити стабільність постачань за фіксованими умовами. Ці заходи дозволять підприємству мінімізувати ризики перебоїв у постачанні, забезпечивши стабільність виробничих процесів і оптимізацію витрат.

Рекомендовані зміни в умовах договорів з постачальниками АТ «Київмедпрепарат» подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Рекомендовані зміни в умовах договорів з постачальниками АТ «Київмедпрепарат»

Зміни	Рекомендації
Терміни оплати	Запровадження гнучких термінів оплати з розстрочкою до 30 днів для перевірених постачальників
Умови доставки	Встановлення чітких умов доставки з графіками та контролем за дотриманням
Штрафи за прострочення поставок	Введення штрафних санкцій за затримки понад 3 дні
Права та обов'язки сторін	Розширення обов'язків постачальників щодо інформаційної прозорості
Стандартизація договірної документації	Уніфікація договорів з метою скорочення часу на узгодження
Умови щодо якості продукції	Запровадження стандартів для перевірки якості перед прийманням
Індексація цін в умовах ринкових коливань	Передбачення можливості перегляду цін у разі зміни ринкових умов на понад 5%

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи щодо оптимізації умов договорів з постачальниками АТ «Київмедпрепарат» спрямовані на покращення гнучкості та ефективності договірної процедури, а також на мінімізацію ризиків постачання. Запровадження гнучких термінів оплати і чітких умов доставки дозволить підвищити фінансову стабільність та надійність постачань. Введення штрафів за затримки та стандартизація документації сприятиме своєчасному виконанню зобов'язань та прискоренню процесу укладання договорів.

Для скорочення термінів постачання та оптимізації логістики закупівель АТ «Київмедпрепарат» доцільно впровадити кілька ефективних заходів, зокрема оптимізацію маршрутів доставки та співпрацю з надійними логістичними партнерами. Перш за все, необхідно переглянути та вдосконалити існуючі логістичні маршрути, враховуючи час та відстань, що дозволить мінімізувати

транспортні витрати та скоротити час доставки. Рекомендується вибирати логістичних партнерів з високим рівнем відповідальності та наявністю сучасного транспортного парку, який дозволяє підтримувати оптимальні умови перевезення для фармацевтичної продукції. Доцільно запровадити систему моніторингу і відстеження поставок у режимі реального часу, що дозволить оперативно реагувати на можливі затримки та оптимізувати процеси у разі змін. Виконання цих заходів забезпечить не лише зменшення термінів постачання, але й підвищить надійність логістики, сприяючи стабільності виробничих процесів.

Можливі варіанти логістичної оптимізації для АТ «Київмедпрепарат» подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Можливі варіанти логістичної оптимізації для АТ «Київмедпрепарат»

Варіанти	Опис	Очікуване скорочення часу постачання (%)
Оптимізація маршрутів доставки	Перегляд і оптимізація маршрутів на основі аналізу відстаней і можливих заторів	10-15%
Вибір надійних логістичних партнерів	Партнерство з перевіреними логістичними компаніями, що мають репутацію та сучасний парк	5-10%
Впровадження системи моніторингу в реальному часі	Відстеження поставок у реальному часі для вчасного реагування на затримки	5-7%
Скорочення етапів перевантаження	Мінімізація зупинок і перевантажень для скорочення загального часу в дорозі	8-12%
Створення локальних складських пунктів	Створення складських локацій ближче до виробничих потужностей для швидкого доступу до сировини	15-20%
Вибір швидкісного транспорту для критичних поставок	Використання авіації або швидкісного транспорту для поставок з високим пріоритетом	10-25%

Джерело: складено автором

Запропоновані варіанти логістичної оптимізації, такі як перегляд маршрутів доставки, створення локальних складських пунктів та мінімізація етапів перевантаження, дозволяють суттєво скоротити час постачання, підвищуючи оперативність і надійність логістичних процесів. Очікуване скорочення часу постачання в межах 5-25% дозволить АТ «Київмедпрепарат» забезпечити безперервність виробництва та зменшити витрати, пов'язані із затримками.

Для підвищення ефективності управління запасами АТ «Київмедпрепарат» варто впровадити систему прогнозування на основі сезонності та тенденцій попиту, що дозволить коригувати обсяги замовлень відповідно до пікових і спадних періодів споживання. Доцільно організувати процес «Cycle Counting» — періодичний вибіркового облік запасів, який дасть змогу постійно контролювати фактичну наявність матеріалів, запобігаючи накопиченню надлишкових або дефіцитних позицій. Запровадження політики перехресного управління запасами з можливістю обміну запасами між підрозділами або філіями також дозволить більш ефективно використовувати ресурси. Такі заходи допоможуть уникнути надлишків, підвищити точність у плануванні й забезпечити стале постачання відповідно до реальних виробничих потреб.

Проаналізуємо, оптимальні рівні запасів для АТ «Київмедпрепарат» (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Оптимальні рівні запасів для АТ «Київмедпрепарат»

Група товарів	Оптимальний рівень	Рекомендації
Активні фармацевтичні інгредієнти (АФІ)	2000 кг	Щомісячний моніторинг залишків та коригування обсягів замовлень згідно з потребами виробництва
Допоміжні речовини	5000 кг	Залучення альтернативних постачальників для запобігання перебоєм та зменшення витрат
Пакувальні матеріали	10000 шт.	Запровадження циклічної перевірки запасів для попередження дефіциту
Лабораторні реактиви та витратні матеріали	3000 шт.	Регулярний огляд витратних матеріалів з урахуванням змін у лабораторних процедурах
Запасні частини для обладнання	500 шт.	Запасний склад для швидкого реагування на потреби обслуговування обладнання
Готова продукція	1500 уп.	Планування обсягів виробництва з урахуванням прогнозованого попиту та сезонності

Джерело: складено автором

Запропоновані оптимальні рівні запасів для основних груп товарів, таких як активні фармацевтичні інгредієнти, пакувальні матеріали та запасні частини для обладнання, дозволяють АТ «Київмедпрепарат» підтримувати стабільність виробництва та своєчасне постачання. Впровадження щомісячного моніторингу запасів, циклічних перевірок та залучення альтернативних постачальників сприятиме зменшенню ризиків дефіциту та зниженню витрат на зберігання. Ці

заходи забезпечать ефективне управління запасами та збережуть їх на оптимальному рівні відповідно до виробничих потреб.

Для посилення контролю за якістю закупаваних товарів АТ «Київмедпрепарат» доцільно впровадити комплекс заходів, які включають регулярний аудит постачальників та жорсткі перевірки відповідності продукції встановленим стандартам якості. Проведення попереднього аудиту нових постачальників дозволить оцінити їхнє дотримання вимог щодо умов виробництва, сертифікації та досвіду.

Основні заходи оптимізації, розроблені для АТ «Київмедпрепарат», охоплюють ключові аспекти закупівельної та логістичної діяльності з метою підвищення ефективності та забезпечення стабільності виробництва.

3.2 Впровадження інноваційних інструментів для підвищення ефективності закупівель

Інновації відіграють ключову роль у вдосконаленні закупівельного процесу АТ «Київмедпрепарат», сприяючи підвищенню його ефективності, швидкості та прозорості. Впровадження новітніх інструментів, таких як автоматизовані системи управління закупівлями та цифровий моніторинг ланцюгів постачання, дозволяє підприємству оперативніше реагувати на зміну попиту, зменшуючи витрати на адміністрування та знижуючи ризик людських помилок.

Використання інноваційних технологій для відстеження та контролю якості товарів у реальному часі підвищує надійність постачань, забезпечуючи постійну відповідність продукції встановленим стандартам. Основними цілями впровадження цих інструментів є створення прозорого середовища для управління закупівлями, скорочення часу виконання операцій та підвищення надійності закупівельних процесів, що в підсумку сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Електронні тендерні платформи для прозорості та конкуренції АТ «Київмедпрепарат» подано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Тендерні платформи для прозорості та конкуренції АТ «Київмедпрепарат»

Платформа	Тип платформи	Можливості інтеграції	Очікувані результати
Prozorro	Локальна (Україна)	Інтеграція з внутрішніми ERP системами, доступ до відкритих державних тендерів	Підвищення прозорості тендерів, залучення більшої кількості місцевих постачальників
Zakupki.prom.ua	Локальна (Україна)	Інтеграція з корпоративними системами, управління закупівлями і продажами	Широкий вибір постачальників, зниження вартості закупівель, контроль якості
SAP Arriba	Міжнародна	Інтеграція з SAP ERP, глобальний доступ до постачальників, автоматизація процесів	Зниження адміністративних витрат, доступ до світових ринків, оптимізація процесів
Trade Shift	Міжнародна	Підтримка інтеграції з CRM і ERP, електронний документообіг	Покращення координації з постачальниками, зменшення часу на угоди
TenderLink	Міжнародна (Океанія та Азія)	Зв'язок з регіональними постачальниками, інтеграція з ERP для автоматизації	Розширення бази постачальників у регіоні, можливість довгострокових контрактів

Джерело: складено автором

Використання електронних тендерних платформ, таких як Prozorro та SAP Arriba, значно підвищує прозорість процесу вибору постачальників та сприяє залученню конкурентних пропозицій. Локальні платформи забезпечують доступ до місцевих постачальників, що дозволяє зменшити витрати та підвищити контроль якості, тоді як міжнародні платформи, такі як Trade Shift і TenderLink, розширюють можливості співпраці з глобальними партнерами. Інтеграція з ERP-системами та можливість електронного документообігу спрощують та прискорюють процес закупівель, забезпечуючи гнучкість і зниження адміністративних витрат для АТ «Київмедпрепарат».

Проаналізуємо, інтерактивні електронні каталоги для автоматизації замовлень АТ «Київмедпрепарат» (див. табл. 3.8).

Інтерактивні електронні каталоги, такі як CatalogPro та DirectOrder, забезпечують зручну структуру для автоматизації замовлень, даючи змогу АТ «Київмедпрепарат» ефективно управляти асортиментом, відстежувати наявність товарів і бачити актуальні ціни.

Таблиця 3.8 – Інтерактивні електронні каталоги для автоматизації замовлень
АТ «Київмедпрепарат»

Каталог	Функціональні можливості	Можливість персоналізації	Автоматичне оновлення цін
CatalogPro	Доступ до асортименту товарів, управління кошиком, детальна інформація про кожен товар	Індивідуальні налаштування користувачів, вибір мови	Щоденне оновлення
E-Catalogue Supply	Категоризація товарів, фільтрація за постачальниками, швидкий пошук	Персоналізація під клієнта, можливість додавання пріоритетних товарів	Щотижневе оновлення
DirectOrder	Підтримка групових замовлень, збереження історії замовлень	Збереження індивідуальних списків замовлень	Оновлення у режимі реального часу
SmartCatalog	Відстеження наявності, функція швидкого повторення замовлень	Можливість налаштування частоти оновлень	Щомісячне оновлення
OrderLink	Інтеграція з ERP, створення шаблонів для регулярних замовлень	Налаштування доступу для різних відділів	Оновлення за запитом

Джерело: складено автором

Каталоги з можливістю персоналізації та налаштуваннями для різних користувачів дозволяють адаптувати інтерфейс до потреб кожного відділу, а функція автоматичного оновлення цін у реальному часі полегшує контроль витрат. Використання електронних каталогів значно прискорює процес закупівель, знижує ризики затримок і сприяє прозорому вибору товарів, що підвищує ефективність закупівельної діяльності підприємства.

Впровадження RFID-технології в управлінні запасами АТ «Київмедпрепарат» значно підвищує ефективність операцій на складі, дозволяючи автоматизувати контроль руху товарів і забезпечити точне відстеження рівнів запасів. Завдяки високій точності зчитування (до 99%) та швидкості обробки до 1000 зчитувань на секунду, RFID-система дозволяє суттєво знизити кількість ручної роботи, скорочуючи час на інвентаризацію та мінімізуючи помилки. Інтеграція з WMS та ERP-системами забезпечує можливість відстеження в реальному часі, що підвищує прозорість процесів і дозволяє миттєво реагувати на зміни у рівнях запасів.

Використання хмарних платформ для централізації даних про закупівлі на АТ «Київмедпрепарат» значно підвищує ефективність та прозорість управління закупівлями, забезпечуючи доступ до інформації у реальному часі для всіх

підрозділів. Можливість інтеграції з ERP-системою, висока безпека даних та автоматичне резервне копіювання знижують ризик втрат інформації і дозволяють оперативно відслідковувати процеси закупівель. Хмарні платформи також підтримують мобільний доступ, що робить управління закупівлями більш гнучким і адаптованим до сучасних бізнес-потреб.

Сенсорні мережі для моніторингу умов зберігання та транспортування є важливим інструментом для забезпечення якості продукції АТ «Київмедпрепарат», особливо для фармацевтичних товарів, чутливих до температури та вологості. Використання сенсорів дозволяє відстежувати параметри навколишнього середовища в режимі реального часу, забезпечуючи миттєве оповіщення у випадку відхилення від встановлених норм. Такі системи можуть контролювати температуру, вологість, рівень освітлення та навіть вібрацію під час транспортування і на складах, що дозволяє уникнути ризиків псування та втрати якості продукції.

Завдяки автоматизованому збору даних та їх аналізу сенсорні мережі забезпечують прозорий контроль на всіх етапах логістичного ланцюга, знижуючи витрати, пов'язані з втратами продукції, та забезпечуючи стабільність умов зберігання й транспортування відповідно до суворих стандартів якості.

Впровадження інноваційних інструментів у закупівельну діяльність АТ «Київмедпрепарат» суттєво покращує ефективність та надійність всього процесу, сприяючи зниженню витрат, підвищенню швидкості виконання операцій та забезпеченню прозорості. Використання таких технологій, як електронні тендерні платформи, інтерактивні електронні каталоги, RFID для відстеження запасів, хмарні платформи для централізації даних та сенсорні мережі для моніторингу умов зберігання, дозволяє оптимізувати кожний етап закупівель — від вибору постачальників до контролю умов зберігання товарів. Інновації забезпечують зниження ручної роботи, автоматизують рутинні процеси та покращують точність і своєчасність поставок, що в кінцевому підсумку підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка економічної ефективності є важливим інструментом для ухвалення управлінських рішень, оскільки вона дозволяє керівництву об'єктивно оцінити доцільність різних проєктів та ініціатив з погляду фінансових витрат і очікуваного прибутку. Аналіз показників рентабельності, окупності інвестицій та ефективності використання ресурсів допомагає визначити, які стратегії будуть найбільш вигідними для компанії, сприяючи раціональному розподілу фінансових, матеріальних та трудових ресурсів. Оцінка економічної ефективності дозволяє прогнозувати можливі ризики та адаптувати плани відповідно до змін у ринкових умовах, що в кінцевому підсумку підвищує стійкість підприємства та його конкурентоспроможність.

План впровадження запропонованих заходів оптимізації процесу закупівель для АТ «Київмедпрепарат» подано в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – План впровадження запропонованих заходів

№	Етапи	Термін виконання	Відповідальні особи	Необхідні ресурси (грн.)
1	Проведення аналізу поточних процесів закупівель та складання технічного завдання	1 місяць	Керівник відділу закупівель	200000
2	Вибір та тестування електронної тендерної платформи	2 місяці	Керівник відділу ІТ та керівник відділу закупівель	350000
3	Інтеграція інтерактивних електронних каталогів	1,5 місяця	Менеджер з постачання та ІТ-відділ	250000
4	Впровадження RFID-систем для управління запасами	3 місяці	Керівник складу та ІТ-відділ	450000
5	Інтеграція хмарної платформи для централізації даних	2 місяці	ІТ-відділ	300000
6	Встановлення сенсорних мереж для моніторингу умов зберігання	1,5 місяця	Керівник складу та технічний відділ	200000
7	Навчання персоналу щодо роботи з новими інструментами	1 місяць	HR-відділ та керівник відділу закупівель	150000

Джерело: складено автором

З оновленим бюджетом, план впровадження заходів для оптимізації закупівельної діяльності АТ «Київмедпрепарат» враховує реальні витрати, необхідні для кожного етапу інтеграції інноваційних рішень. Доступні ресурси забезпечують ефективне виконання завдань, таких як тестування електронних тендерних платформ, впровадження RFID-систем і навчання персоналу. Такий підхід дозволить оптимізувати процеси управління закупівлями, зберігаючи при цьому контроль витрат та забезпечуючи стабільність функціонування підприємства. Проаналізуємо, етапи впровадження та графік реалізації заходів для АТ «Київмедпрепарат» (див. табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Етапи впровадження та графік реалізації заходів для АТ «Київмедпрепарат»

Етап впровадження	Ключові дії	Графік реалізації	Етапи моніторингу
Аналіз поточних процесів та складання технічного завдання	Аналіз поточних процесів закупівель, визначення потреб, формування технічних вимог	1 місяць, завершення: контрольна точка 1 (кінцевий звіт)	Щотижневий звіт команди
Вибір та тестування електронної тендерної платформи	Відбір постачальників, тестування платформ, оцінка функціональних можливостей	2 місяці, завершення: контрольна точка 2 (звіти та тестові результати)	Оцінка платформи після кожного тесту
Інтеграція інтерактивних електронних каталогів	Інтеграція каталогів з ERP, налаштування структури, введення асортименту	1,5 місяця, завершення: контрольна точка 3 (перевірка інтеграції)	Перевірка функціональності каталогів в ERP
Впровадження RFID-систем для управління запасами	Встановлення RFID-маркування, тестування системи на точність та ефективність	3 місяці, завершення: контрольна точка 4 (функціональний тест RFID)	Щомісячний звіт про точність RFID
Інтеграція хмарної платформи для централізації даних	Налаштування хмарної платформи, інтеграція з ERP, налаштування доступу	2 місяці, завершення: контрольна точка 5 (інтеграція та налаштування)	Щотижневий звіт про доступність даних
Встановлення сенсорних мереж для моніторингу умов зберігання	Встановлення сенсорів, калібрування, налаштування системи моніторингу	1,5 місяця, завершення: контрольна точка 6 (калібрування сенсорів)	Щомісячна перевірка точності сенсорів
Навчання персоналу щодо роботи з новими інструментами	Розробка навчальної програми, проведення тренінгів для працівників	1 місяць, завершення: контрольна точка 7 (оцінка знань персоналу)	Оцінка персоналу за результатами тренінгів

Джерело: складено автором

Запропонований план реалізації заходів для оптимізації закупівельної діяльності АТ «Київмедпрепарат» охоплює детальний опис кожного етапу, від початкового аналізу процесів до навчання персоналу, з чіткими контрольними точками та графіком моніторингу. Такий підхід забезпечує контроль на кожному етапі, дозволяючи вчасно оцінити результати, виявити можливі відхилення та оперативно внести коригування. Завдяки цьому компанія зможе максимально ефективно реалізувати впровадження інновацій, мінімізуючи ризики і досягнувши значного покращення в управлінні закупівельними процесами.

Оцінка прямих та непрямих витрат для кожного пов'язаних з реалізацією запропонованих змін подано в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Оцінка прямих та непрямих витрат

Прямі витрати (грн.)		Непрямі витрати (грн.)	
<i>Етап впровадження: №1</i>			
Аналіз інструментів	80000	Адміністративна підтримка	30000
Консультаційні послуги	70000	Накладні витрати	15000
Збір та обробка даних	20000	Інші витрати	5000
Загалом витрат			200000
<i>Етап впровадження: №2</i>			
Підписка на платформу	200000	Додаткове ПЗ	20000
Тестування платформи	80000	Підтримка ІТ	20000
Підтримка та ліцензії	20000	Адміністративні витрати	10000
Загалом витрат			350000
<i>Етап впровадження: №3</i>			
Інтеграція з ERP	120000	ІТ підтримка	30000
Налаштування каталогів	60000	Інтеграційні витрати	15000
Технічна підтримка	20000	Накладні витрати	5000
Загалом витрат			250000
<i>Етап впровадження: №4</i>			
Закупівля RFID-міток	250000	Підтримка RFID	30000
Закупівля RFID-сканерів	100000	Технічне обслуговування	15000
Встановлення системи	50000	Адміністративні витрати	5000
Загалом витрат			450000
<i>Етап впровадження: №5</i>			
Налаштування хмарної платформи	150000	Міграція даних	30000
Інтеграція з ERP	70000	Підтримка користувачів	15000
Технічна підтримка	30000	Накладні витрати	5000
Загалом витрат			300000
<i>Етап впровадження: №6</i>			
Закупівля сенсорів	100000	Початкова перевірка	10000
Встановлення системи	50000	Налаштування та калібрування	5000
Калібрування	30000	Інші витрати	5000
Загалом витрат			200000

Продовження табл. 3.11

<i>Етап впровадження: №5</i>			
Матеріали для навчання	70000	Продуктивність персоналу	20000
Послуги тренера	40000	Адміністративні витрати	7000
Логістика	10000	Інші витрати	3000
Загалом витрат			150000

Джерело: складено автором

Детальна оцінка прямих і непрямих витрат для кожного етапу впровадження заходів АТ «Київмедпрепарат» показує, що витрати розподілені по ключових напрямках, таких як інвестиції в обладнання, ПЗ, підтримку процесів та консультаційні послуги. Для впровадження RFID-систем більшу частину прямих витрат складають закупівля міток і сканерів, тоді як непрямі витрати стосуються технічного обслуговування та адміністративної підтримки.

Строк окупності для більшості заходів складає менше одного року, що вказує на високу рентабельність інвестицій у впровадження інновацій. Найбільш вагомий економічний ефект очікується від впровадження RFID-систем для управління запасами та електронних тендерних платформ, що знижують витрати і підвищують ефективність за рахунок конкурентного ціноутворення. Загальна оптимізація закупівельних процесів не лише покращує фінансові показники підприємства, але й сприяє підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

Прогнозні фінансові результати до та після впровадження заходів подано в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Прогнозні фінансові результати (тис. грн.)

Показники	До впровадження	Після впровадження	Зміна (тис. грн.)	Зміна (%)
Чистий дохід від реалізації продукції	2634290	2738500,86	104210,27	3,95
Собівартість реалізованої продукції	1262953	1207850,78	-55102,68	-4,36
Валовий прибуток	1371337	1530650,08	159312,96	11,61
Адміністративні витрати	282673	257420,98	-25252,25	-8,93
Витрати на збут	784639,89	735307,95	-49331,94	-6,28
Інші операційні витрати	235706,45	215120,36	-20586,09	-8,73
Фінансовий результат від операційної діяльності	100015,37	245500,99	145485,62	145,4
Чистий фінансовий результат	46191,72	178150,82	131959,1	285,67

Джерело: розраховано автором

Після впровадження значних заходів оптимізації прогнозується суттєве зростання ключових фінансових показників АТ «Київмедпрепарат». Чистий дохід очікувано зросте на 3.96%, що свідчить про позитивний вплив нововведень на продажі та операційну ефективність. Зниження собівартості на 4.36% та скорочення адміністративних витрат на 8.93% додатково сприятимуть підвищенню валового прибутку на 11.62%. Ці результати підтверджують ефективність заходів, що дозволить компанії зберегти конкурентоспроможність і забезпечити стійке фінансове зростання.

Економічна оцінка впровадження заходів на АТ «Київмедпрепарат» підтвердила їхню ефективність у підвищенні рентабельності й оптимізації витрат. Збільшення чистого доходу та зниження собівартості продукції створюють позитивний ефект на валовий прибуток, підвищуючи його на 11.6%. Додатково, суттєве скорочення адміністративних і збутових витрат забезпечує стійкість фінансових показників підприємства. Для досягнення максимальної результативності доцільно коригувати план впровадження залежно від змін ринкових умов і фінансових показників. Зокрема, варто переглянути витрати на інтеграцію нових технологій у разі значних коливань цін на обладнання або зміни вартісних показників на ринку, а також розглянути можливість додаткових інвестицій у стратегії зниження собівартості. Такий підхід забезпечить гнучкість плану та підвищить адаптивність компанії до зовнішніх впливів.

ВИСНОВКИ

Аналіз сутності та принципів управління закупівельною діяльністю підприємства показав, що цей процес охоплює оптимізацію витрат, мінімізацію ризиків і забезпечення стабільності постачання. Основні етапи включають планування потреб, вибір надійних постачальників, укладення договорів із чіткими умовами та контроль за якістю поставок. Інтеграція інновацій - автоматизація процесів і зелений ланцюг постачань, дозволяє знизити витрати й побудувати довгострокові відносини з постачальниками, що підвищує конкурентоспроможність компанії.

Методологічні підходи до аналізу ефективності закупівель підтвердили важливість поєднання кількісного та якісного аналізу. Кількісні методи дозволяють оцінити витрати, рівень своєчасності постачань і частку дефектної продукції, що сприяє підвищенню економічної ефективності. Якісні підходи доповнюють це, оцінюючи надійність постачальників і рівень партнерських відносин. Комбінований підхід дає змогу точніше обґрунтувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності закупівель та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз сучасних тенденцій та моделей оптимізації закупівельної діяльності свідчить про зростання важливості інноваційних підходів, які сприяють ефективності та стійкості закупівель. Моделі Lean Procurement, Just-in-Time і Total Cost of Ownership (TCO) допомагають скорочувати витрати, зменшувати рівень запасів та забезпечувати безперебійне постачання ресурсів. Модель циркулярної економіки у закупівлях дозволяє забезпечити сталість процесів завдяки повторному використанню ресурсів і переробці матеріалів, що відповідає екологічним вимогам і знижує негативний вплив на довкілля.

Аналіз загальної діяльності АТ «Київмедпрепарат» показує, що підприємство займає провідну позицію в українській фармацевтичній галузі, зокрема в виробництві антибактеріальних, ендокринних і загально терапевтичних препаратів. Було детально досліджено асортимент продукції, обсяги виробництва,

фінансові показники та стратегічну орієнтацію на інновації. Підприємство активно підтримує високу якість продукції відповідно до стандартів GMP, систематично вдосконалюючи виробничі процеси та інвестуючи в технологічне оновлення. Компанія досягає конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках, що підтверджується зростанням експорту та успішною адаптацією до зовнішніх вимог, а також високою довірою споживачів до її продукції.

Оцінка ефективності управління закупівлями в АТ «Київмедпрепарат» виявила динаміку зниження витрат на закупівлі, що досягло 5,75% у 2023 році порівняно з 5,25% у 2020 році, завдяки успішним переговорам з постачальниками та оптимізації витрат. Проте, аналіз оборотності запасів виявив зниження з 2,82 до 2,4 разів, що відображає збільшення циклу зберігання і потребує підвищення контролю над запасами. Тривалість циклу зберігання збільшилася з 129,38 до 151,92 днів, що спричинило зростання витрат на зберігання. Загальні витрати на закупівлі за період зросли на 11,7%, досягнувши 2,337 млрд. грн., що вказує на вплив інфляційних факторів. Отже, оцінка вказує на ефективність економії, проте потребує подальшого вдосконалення в частині управління запасами для підвищення загальної ефективності закупівельної діяльності.

Аналіз основних проблем і чинників, що впливають на ефективність закупівельної діяльності АТ «Київмедпрепарат», виявив як внутрішні, так і зовнішні перешкоди на шляху до оптимізації закупівельних процесів. Серед внутрішніх чинників особливу увагу привертають обмежена автоматизація закупівель, що ускладнює контроль за обсягами та строками постачань, а також комунікаційні бар'єри між відділами, які сповільнюють ухвалення рішень. З огляду на ці результати, було встановлено, що підприємству необхідно вдосконалити процеси управління закупівлями шляхом підвищення рівня автоматизації, розширення бази постачальників для зниження залежності від ключових партнерів та посилення моніторингу економічних умов для оперативного реагування на ринкові зміни.

Розробка заходів щодо оптимізації процесу закупівель в АТ «Київмедпрепарат» включала комплексний аналіз поточних аспектів закупівельної діяльності, зокрема критеріїв вибору постачальників, управління запасами та логістики. Було розроблено вдосконалені критерії оцінки постачальників, що охоплюють параметри надійності, гнучкості та відповідності стандартам якості, а також запропоновано регулярний аудит для перевірки відповідності цих критеріїв.

Для впровадження інноваційних інструментів було проведено аналіз існуючих процесів та визначено ключові напрямки для оптимізації. Запропоновано впровадження електронних тендерних платформ для підвищення прозорості закупівель, інтерактивних електронних каталогів для полегшення замовлень, RFID-систем для відстеження запасів, а також хмарних технологій для централізації даних. Впровадження сенсорних мереж для моніторингу умов зберігання допоможе контролювати якість продукції в реальному часі. Усі ці інструменти дозволяють автоматизувати рутинні процеси, підвищити точність вибору постачальників і забезпечити безперервність контролю, що, у свою чергу, скорочує витрати, покращує управління запасами та підвищує надійність постачань.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для АТ «Київмедпрепарат» вказує на значний позитивний вплив на фінансові показники підприємства. Прогнозоване зростання чистого доходу на 3,96% до 2,738 млн. грн. і скорочення собівартості продукції на 4,36% сприятимуть зростанню валового прибутку на 153 тис. грн. Заходи оптимізації дозволять знизити адміністративні витрати на 8,93% та збутові витрати на 6,29%, що підвищить операційну рентабельність і призведе до збільшення фінансового результату від операційної діяльності до 245,5 тис. грн., удвічі перевищуючи попередні показники. Впровадження розроблених заходів сприятиме не лише зниженню витрат, але й зміцненню ринкових позицій компанії, підвищуючи її стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abolbashari M., Chang E., Hussain O., Saberi M. Smart Buyer: A Bayesian Network modelling approach for measuring and improving procurement performance in organisations. *Knowl. Based Syst.*, 2017, 142, 127-148. URL: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0950705117305622>
2. Левандовська А. Методика управління категоріями як основа організації збалансованої моделі закупівель. *Бухгалтерський облік. Аналіз. Аудит*, 2023. URL: <https://doi.org/10.26794/2408-9303-2023-10-4-97-104>
3. Kegenbekov Z., Burmatova Y., Zhumanov A. Analysis of methods to optimize a company's procurement system. *Bulletin of «Turan» University*. 2023. URL: <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2023-1-2-159-171>.
4. Ястремська О. Логістика на підприємстві: особливості закупівельної діяльності. 2018, 5, 141-148. URL: <https://journals.uran.ua/itssi/article/view/2522-9818.2018.5.141>
5. Суркова Е., Скачко Г. Удосконалення механізму управління закупівельною діяльністю високотехнологічних підприємств. *E3S Web of Conferences*, 2023. URL: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2023/95/e3sconf_emmft2023_04021/e3sconf_emmft2023_04021.html
6. Дубініна М. Облік закупівельної діяльності в ланцюзі економічних процесів. *Сучасна економіка*, 2023. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/38-2023/dubinina.pdf>
7. Rahimiyan R. Providing Risk Management Strategies in Procurement and Supply Processes. 2020, 2, 247-253. URL: https://www.ajchemb.com/article_114274.html
8. Економічна ефективність на практиці. 2018, 243-262. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-70902-4_8

9. Очола Дж., Кітхека С. Чинники управління контрактами на закупівлю щодо організаційної ефективності. *Стратегічний журнал бізнесу та управління змінами*, 2019. URL: <https://strategicjournals.com/index.php/journal/article/view/1450>

10. Марцелін Т. Вплив зелених закупівель у будівництві на досягнення сталого економічного зростання, управління зеленою логістикою та інноваційні практики. 2022, 9. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/environmental-science/articles/10.3389/fenvs.2021.815928/full>

11. Hasan I., Habib M. Sustainable Procurement Practices and its Effects on Supply Chain Management. *International Supply Chain Technology Journal*. 2022. URL:

<https://isctj.com/index.php/isctj/login?source=%2Findex.php%2Fisctj%2Farticle%2Fview%2F299>

12. Челімо Ф., Моронг М. Вплив процесу тендерних закупівель на якість обслуговування в секторі дорожнього будівництва. *Приклад КЕРРА. Стратегічний журнал бізнесу та управління змінами*, 2018. URL: <https://strategicjournals.com/index.php/journal/article/view/911>

13. Дослідження управління закупівлями та постачальниками на основі контролю якості закупівель. 2017. URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/icmesd-17/25879807>

14. Трушкіна Н., Сербіна Т. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Vol. 1. No. 3. P. 101- 114.

15. Болквадзе Н., Михаль О. Особливості закупівельної логістики в міжнародному бізнесі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*, 2022. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2022/11/8436>

16. Роль зелених закупівель у покращенні організаційної ефективності на виробничих підприємствах у Кенії: приклад компанії Coca-Cola. *Стратегічний журнал бізнесу та управління змінами*, 2017. URL: <https://strategicjournals.com/index.php/journal/article/view/494>

17. Фламер К. Конкуренція за державні контракти: роль корпоративної соціальної відповідальності. *Журнал корпоративного права: корпоративне управління*, 2017. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2548750

18. Rajesh R. Social and environmental risk management in resilient supply chains: A periodical study by the Grey-Verhulst model. *International Journal of Production Research*, 2019, 57, 3748 - 3765. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2019.1566656>

19. Колмакова О., Лисенко Б. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами закупівель на будівельному підприємстві. *Business Inform*, 2023. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-5_0-pages-222_229.pdf

20. Angrian B., Sahroni T. Development of vendor management and e-Procurement systems using android platform. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 2019, 528. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/528/1/012082>

21. Технології онлайн-закупівель і управління запасами на основі системи хмарних обчислень. *Security and Communication Networks*, 2022. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1155/2022/7112715>

22. Kureshi M. A study on procurement performance evaluation. *International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology*, 2020, 6, 434-438.

23. Pahinggis M., Sucita I. ANALYSIS OF IMPLEMENTATION SUPPLY CHAIN MANAGEMENT MATERIAL PROCUREMENT EFFECT ON CONSTRUCTION PROJECT PERFORMANCE. *Logic : Jurnal Rancang Bangun dan Teknologi*. 2022. URL: <https://ojs2.pnb.ac.id/index.php/LOGIC/article/view/66>

24. Методологія оцінки ефективності логістики закупівель нафтопереробного заводу. *Petroleum Engineering*, 2020. URL: <https://doi.org/10.17122/ngdelo-2020-3-129-137>

25. Маркареллі Г., Наппі А. Багатокритеріальний підхід для вибору найбільш економічно вигідної тендерної пропозиції. *Journal of Public*

Procurement, 2019. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOPP-05-2018-0020/full/html>

26. Великі дані та глибинне навчання для бенчмаркінгу прибутковості в процесі тендерів. *Expert Systems with Applications*, 2020, 147, 113194. URL: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0957417420300208>

27. Шишеборі Д. Проектування ланцюга постачання для визначення оптимальної кількості товарів у групах запасів на основі аналізу ABC: порівняння точних та метаевристичних методів. *Neural Computing and Applications*, 2020, 33, 6641 - 6656. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00521-020-05428-y>

28. Коматіна Н., Нестич С., Алексич А. Аналіз моделей вимірювання ефективності згідно з вимогами бізнес-процесів закупівель. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 2019. URL: <https://www.godaddy.com/uk-ua/domainsearch/find?checkAvail=1&domainToCheck=ijiemjournal.org>

29. Пажані С., Вентура Дж., Мендоза А. Серійна система запасів із вибором постачальників і розподілом обсягів замовлення з урахуванням транспортних витрат. *Applied Mathematical Modelling*, 2016, 40, 612-634. URL: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0307904X15003856>

30. Стратегічна основа ланцюга постачання через модель Краліча для компанії O&M Power Plant. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 2021, 1096. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/1096/1/012121>

31. Kmet E., Lim K. DEVELOPMENT OF AN INDICATORS SYSTEM FOR ASSESSING THE MANAGEMENT EFFICIENCY OF RETAIL CHAINS PROCUREMENT ACTIVITIES. *EKONOMIKA I UPRAVLENIE: PROBLEMY, RESHENIYA*. 2022. URL: <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.08.01.004>.

32. Бушуєв М. Підвищення продуктивності поставок у двоетапному ланцюгу постачання. *International Journal of Production Economics*, 2018, 195, 66-73. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527317303225>

33. Тімотіус Е. Роль інновацій у бізнес-стратегії як конкурентної переваги: Докази на основі індонезійських МСП. *Problems and Perspectives in Management*,

2023. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-420/the-role-of-innovation-in-business-strategy-as-a-competitive-advantage-evidence-from-indonesian-msmes>

34. Трансформаційні тенденції закупівель: Інтеграція технологій Індустрії 4.0 для підвищення ефективності закупівельних процесів. *Logistics*, 2023. URL: <https://www.mdpi.com/2305-6290/7/3/63>

35. Вплив цифровізації на закупівлі: випадок роботизованої автоматизації процесів. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 2020, 21, 185 - 195. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/16258312.2020.1776089>

36. Меландер Л. Співпраця замовника та постачальника у впровадженні зелених інновацій: зовнішні та внутрішні можливості. *Business Strategy and The Environment*, 2018, 27, 677-693. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.2024>

37. Ерікссон П., Лінгегорд С., Борг Л., Нюстром Й. Закупівлі інфраструктурних проектів залізниці – європейське дослідження. *Civil Engineering Journal*, 2017, 3, 199-213. URL: <https://civilejournal.org/index.php/cej/article/view/310>

38. AlMatroushi H., Hariga M., As'ad R., Al-Bar A. The multi resource leveling and materials procurement problem: an integrated approach. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 2020, 27, 2135-2161. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ECAM-10-2019-0563/full/html>

39. Гуськова М. Інноваційний метод управління закупівлями в електронній промисловості. 2021, 1870-1873. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9396383/>

40. Mwangike L., Changalima I. Procurement professionals' perceptions of skills and attributes of procurement negotiators: a cross-sectional survey in Tanzania. *International Journal of Public Sector Management*. 2021. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPSM-12-2020-0331/full/html>

41. Doucette K., Woo J. Building Digital Competencies and Cultivating Innovation in an Integrity Environment. *Volume 1: Pipeline Safety Management Systems; Project Management, Design, Construction, and Environmental Issues; Strain-Based Design and Assessment; Risk and Reliability; Emerging Fuels and*

- Greenhouse Gas Emissions*, 2022. URL: <https://asmedigitalcollection.asme.org/IPC/proceedings-abstract/IPC2022/86564/V001T01A001/1154813>
42. Офіційний сайт підприємства АТ «Київмедпрепарат». URL: <https://kyivmedpreparat.com/>
43. Загальна інформація про підприємство АТ «Київмедпрепарат». URL: <https://ligazakon.net/compliance/00480862-kivmedpreparat>
44. Загальна інформація про підприємство АТ «Київмедпрепарат». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00480862/
45. Звіт управління про підприємство АТ «Київмедпрепарат». URL: <https://www.kievmedpreparat.com/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20D0%BF%D1%80%D0%BE%20%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%202018%D1%80..pdf>
46. Фінансова звітність підприємства АТ «Київмедпрепарат» за 2020 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/00480862/finances?current_year=2020
47. Фінансова звітність підприємства АТ «Київмедпрепарат» за 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/00480862/finances?current_year=2021
48. Фінансова звітність підприємства АТ «Київмедпрепарат» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/00480862/finances?current_year=2022
49. Фінансова звітність підприємства АТ «Київмедпрепарат» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/00480862/finances?current_year=2023
50. Загальна інформація про підприємство АТ «Київмедпрепарат». URL: <https://top-1000.com.ua/companies/company-1582>
51. Загальна інформація про підприємство АТ «Фармак». URL: <https://farmak.ua/>
52. Загальна інформація про підприємство ПАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». URL: <https://darnytsia.ua/>
53. Загальна інформація про підприємство ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я». URL: <https://zt.com.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для аналізу основних проблем та чинників, що впливають на ефективність закупівельної діяльності АТ «Київмедпрепарат»

1. Як Ви оцінюєте процес ухвалення рішень у закупівлях?

- а) Швидкий
- б) Середній
- в) Повільний

2. Наскільки ефективно організовано внутрішню логістику для забезпечення своєчасності закупівель?

- а) Ефективно
- б) Задовільно
- в) Неєфективно

3. Чи вважаєте Ви рівень співпраці з постачальниками достатнім для забезпечення стабільних поставок?

- а) Високий
- б) Середній
- в) Низький

4. Як часто виникають затримки у процесі узгодження замовлень?

- а) Рідко
- б) Час від часу
- в) Часто

5. Чи задовольняє Вас якість товарів від основних постачальників?

- а) Повністю задоволений
- б) Частково задоволений
- в) Незадоволений

6. Наскільки відчутними є комунікаційні бар'єри між відділом закупівель та іншими відділами?

- а) Немає бар'єрів
- б) Незначні бар'єри
- в) Відчутні бар'єри

7. Як Ви оцінюєте рівень автоматизації закупівельних процесів?

- а) Високий
- б) Середній
- в) Низький

8. Чи впливають зміни цін на сировину на ваші можливості виконання плану закупівель?

- а) Значно впливають
- б) Незначно впливають
- в) Не впливають

9. Який рівень моніторингу якості поставок на Ваш погляд?

- а) Достатній
- б) Помірний
- в) Недостатній

10. Як Ви оцінюєте рівень залежності від основних постачальників?

- а) Високий
- б) Середній
- в) Низький

11. Наскільки важливим є питання диверсифікації постачальників для підвищення ефективності закупівель?

- а) Дуже важливе
- б) Помірно важливе
- в) Не важливе

12. Чи достатньо інформації надається про ринкові умови для закупівельного планування?

- а) Достатньо
- б) Частково
- в) Недостатньо

13. Чи задовольняє Вас рівень економії, досягнутий у результаті переговорів з постачальниками?

- а) Повністю задоволений
- б) Частково задоволений
- в) Незадоволений

14. Як часто проводиться оцінка ризиків у закупівельній діяльності?

- а) Регулярно
- б) Час від часу
- в) Нерегулярно

15. Який основний чинник Ви вважаєте найбільш критичним для ефективності закупівель?

- а) Своєчасність поставок
- б) Якість товарів
- в) Вартість товарів

Звіт подібності

метадані

Заголовок

Управління закупівельною діяльністю підприємства

Автор

Науковий керівник / Експерт

Батюк Б.М.**Хмурковський Г.В.**

підрозділ

кафедра комерційної діяльності і логістики

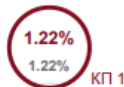
Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навісний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		2
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		9

Обсяг знайдених подібностей

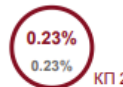
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

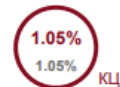
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

14778

Кількість слів



КЦ

121865

Кількість символів