

**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, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання: Денна

очна (денна), заочна,

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **«Планування закупівельної діяльності підприємств»**

(назва теми)

здобувача Івахненко Максим Олегович

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник:

Кандидат економічних наук доцент Ліфінцев Денис

Сергійович

(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, торгівля та біржова діяльність»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Оксана ВИСОЦЬКА.

(підпис)

_____ 202_ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Олексій ОЛЕКСЮК

(підпис)

_____ 202_ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ **Івахненко Максим Олегович**

(прізвище, ім'я, по батькові)

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Планування закупівельної діяльності підприємств»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " 29 " 11 _____ 2023 р. № 2192-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «Астра-Косметик»

(назва підприємства)

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи планування закупівельної діяльності підприємств (назва розділу)
Розділ 2	Дослідження закупівельної діяльності тов «астра-косметик» (назва розділу)
Розділ 3	Напрями вдосконалення планування закупівельної діяльності тов «астра-косметик» (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	Процес планування закупівельної діяльності підприємств
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні та практичні аспекти планування закупівельної діяльності підприємств
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Узагальнення теоретичних та обґрунтування практичних аспектів планування закупівельної діяльності підприємств

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

У розділі 1	Критично проаналізувати та узагальнити основні теоретичні підходи до планування закупівельної діяльності підприємств
Виокремити та дослідити ключові показники ефективності планування закупівельної діяльності підприємств	
Розглянути сучасні методи планування закупівельної діяльності підприємств	
У розділі 2	Дослідити актуальний стан підприємства – об'єкта дослідження, охарактеризувати та оцінити його внутрішнє й зовнішнє середовище
Оцінити ефективність планування закупівельної діяльності підприємства, виявити проблеми	
Проаналізувати процес управління плануванням закупівельної діяльності підприємств, виявити переваги та недоліки	
У розділі 3	Розробити альтернативні варіанти підвищення ефективності планування закупівельної діяльності підприємства
Оцінити запропоновані альтернативи із урахуванням економічних наслідків за різних сценаріїв розвитку подій та зваживши потенційні ризики	
Запропонувати зміни в управлінні планування закупівельної діяльності підприємства	

Завдання підготував
науковий керівник



(підпис)

к.е.н., доц. Ліфінцев Д.С.

(ініціали, прізвище)

« _____ » _____ 20__ р.

Івахненко М.О.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« _____ » _____ 20__ р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1. Сутність поняття закупівельної діяльності підприємства.....	7
1.2. Процес стратегічного планування закупівельної діяльності.....	15
1.3. Підходи оперативного планування закупівельної діяльності.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АСТРА-КОСМЕТИК».....	30
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Астра-Косметик».....	30
2.2. Аналіз діяльності ТОВ «Астра-Косметик».....	34
2.3. Процес організації закупівельної діяльності ТОВ «Астра-Косметик»	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АСТРА-КОСМЕТИК»	46
3.1. Рекомендації вдосконалення закупівельної діяльності ТОВ «Астра-Косметик»	46
3.2. Розрахунок економічної ефективності.....	49
3.3. Організаційне забезпечення	53
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Враховуючи постійний розвиток економіки та ринкових умов, неможливо переоцінити значення планування закупівель як вирішального стратегічного елемента для успішної діяльності підприємств. Ефективне планування закупівель не тільки дозволяє підприємствам задовольняти потреби в сировині та матеріалах, але й відіграє ключову роль у зниженні витрат, підвищенні якості продукції та підвищенні конкурентоспроможності на ринку. Ця робота глибоко заглиблюється в тонкощі закупівельної діяльності на підприємствах, з першочерговою увагою до вивчення фундаментальних принципів і методології, що лежать в основі планування закупівель. Мета полягає в тому, щоб розібрати та з'ясувати практичні аспекти застосування цих принципів у динамічній сфері сучасного бізнесу. Уважно досліджуючи теоретичні основи планування закупівель і вивчаючи сучасні підходи та стратегії управління закупівлями, це дослідження має на меті надати читачам повне уявлення про цей критичний процес. Особливу увагу буде приділено визначенню ключових факторів, які впливають на ефективність планування закупівель, і за допомогою цього аналізу будуть сформульовані рекомендації щодо підвищення його ефективності. Очікується, що результати цього дослідження зіграють ключову роль у підвищенні операційної ефективності діяльності підприємств із закупівель, зміцнюючи таким чином їхню конкурентну перевагу та стійкість ринку в висококонкурентному бізнес-середовищі. Для досягнення мети в рамках цього проекту необхідно використовувати різноманітні методології дослідження. Ці методології охоплюють детальний аналіз та узагальнення наукової та методологічної літератури, ретельне застосування статистичних методів для аналізу даних, а також цінні висновки, отримані в ході інтерв'ю з шановними фахівцями, які розбираються в нюансах управління закупівлями. Завдяки поєднанню цих багатогранних підходів можна досягти глибокого та широкого

розуміння планування закупівель разом із його практичним впровадженням у різних організаційних сценаріях.

Основна наукова значущість цієї спроби полягає в ретельній систематизації та проникливому узагальненні величезного резервуару існуючих знань, що стосуються планування закупівель. Окрім простого узагальнення наявних знань, дослідження за своєю суттю прагне розширити межі загальноприйнятого розуміння шляхом виявлення інноваційних та новаторських підходів до ефективного управління тонкощами процесу закупівель. Цей процес передбачає глибоке аналітичне та перспективне дослідження існуючих парадигм, які керують плануванням закупівель, що відкриває шлях для більш тонкого та інформованого підходу до управління ними. Заглиблюючись у цю сферу, дослідження намагається сприяти безперервній еволюції та вдосконаленню практик закупівель, зрештою спрямованих на підвищення ефективності, результативності та стратегічного впливу процесів закупівель у різноманітних організаційних контекстах. Ця робота на тему "Планування закупівельної діяльності підприємств" є актуальною та перспективною, оскільки відкриває нові можливості для вдосконалення управлінських практик у сфері закупівель та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств на ринку. У рамках дослідження буде проведено аналіз сучасних тенденцій у розвитку закупівельної діяльності, зокрема в контексті цифровізації та використання сучасних інформаційних технологій. Дане дослідження є актуальним та важливим для розвитку теорії та практики управління закупівельною діяльністю підприємств. Результати роботи можуть бути використані для покращення управлінських рішень у сфері закупівель та сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та ефективності підприємств на ринку. Додатково, у роботі буде звернута увага на аналіз впливу зовнішніх факторів, таких як політична, економічна, соціальна та технологічна ситуація, на процес планування закупівельної діяльності підприємств. Важливо врахувати, що ці фактори можуть суттєво впливати на стратегії та тактику закупівельного процесу, а отже, вони є ключовими при розробці ефективних планів управління закупівельною діяльністю. У рамках

дослідження буде вивчено також і вплив внутрішніх факторів на процес планування закупівельної діяльності, зокрема, організаційної структури підприємства, його стратегії та культури, які можуть впливати на вибір та реалізацію планів у цій сфері. Аналіз цих аспектів дозволить краще зрозуміти внутрішні динаміки та взаємозв'язки, які впливають на планування закупівельної діяльності. Дослідження також орієнтоване на вивчення можливостей використання інноваційних підходів та новітніх технологій у плануванні закупівель, таких як штучний інтелект, аналітика даних та інші цифрові інструменти. Це дозволить оцінити потенціал їх впливу на підвищення ефективності та точності планування закупівельної діяльності підприємств. Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що дослідження вказаної теми має значний практичний і науковий інтерес, оскільки його результати можуть стати підґрунтям для подальшого удосконалення процесів управління закупівельною діяльністю підприємств та сприяти підвищенню їх конкурентоспроможності на ринку. У рамках даного дослідження також буде звернуто увагу на аналіз впливу змін у законодавстві та регулюванні закупівельної діяльності на стратегії та практику планування закупівель на підприємствах. Цей аспект особливо важливий, оскільки законодавчі зміни можуть впливати на вибір постачальників, умови угод та загальну стратегію управління закупівельною діяльністю. Дослідження також передбачає оцінку впливу екологічних та соціальних аспектів на планування закупівельної діяльності підприємств. Розгляд цих питань дозволить визначити можливості використання принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності у стратегіях закупівельного планування. Отже, робота має на меті не лише дослідити основні аспекти планування закупівельної діяльності підприємств, а й врахувати широкий спектр впливових факторів, що дозволить зрозуміти комплексну картину процесу планування закупівель та розробити рекомендації для підвищення його ефективності в умовах сучасного бізнесу.

Методи дослідження: аналіз статистичних даних підприємства та літературних джерел.

Інформаційна база дослідження: аналіз вітчизняних та іноземних літературних джерел, метод інтерв'ю, статистичні дані та фінансові звіти підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття закупівельної діяльності підприємства

Закупівельна діяльність підприємства – це процес здійснення закупівель товарів, робіт і послуг для потреб виробництва, збуту та інших потреб підприємства. Це включає у себе взаємодію з постачальниками, проведення тендерних процедур, укладання контрактів, контроль якості поставок, оплату за товари та послуги.[1] Закупівельна діяльність є ключовим елементом управління ланцюгом постачання і має велике значення для успішної діяльності підприємства. Ефективне планування закупівельної діяльності може знизити витрати, забезпечити якість продукції та послуг, а також збільшити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Закупівельна діяльність може бути організована як внутрішнім департаментом на підприємстві, так і може бути віддана на аутсорсинг зовнішнім постачальникам.[1] В обох випадках необхідно дотримуватися певних принципів та правил, щоб забезпечити ефективність та ефективність закупівельної діяльності. Закупівельна діяльність на підприємстві може бути класифікована за декількома ознаками, зокрема:

- 1) за видами продуктів, робіт та послуг, які закуповуються;
- 2) за обсягами закупівель, що здійснюються;
- 3) за способами здійснення закупівель (тендерні процедури, переговори тощо);
- 4) за зонами діяльності (національна, регіональна, міжнародна).

Здійснення цього виду діяльності передбачає такі задачі (рис. 1.1):

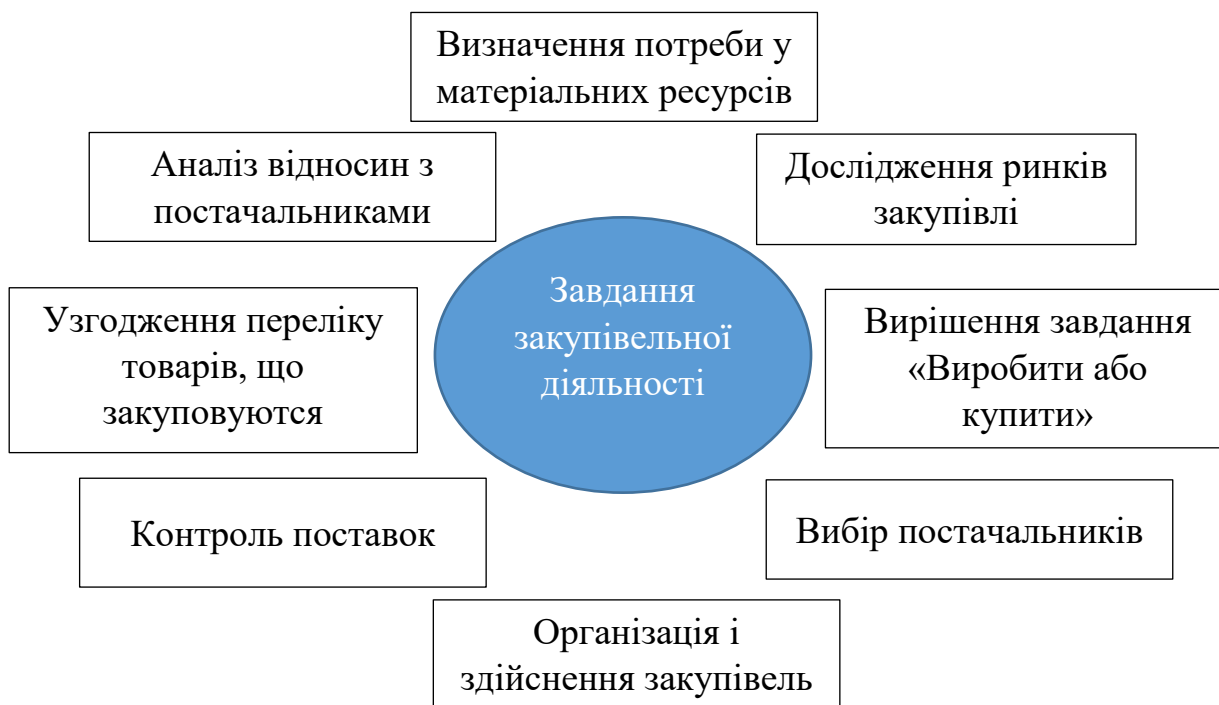


Рисунок 1.1 – Основні завдання закупівельної діяльності

Джерело: взято з [5] ст. 5

Спосіб закупівельної діяльності на підприємствах відіграє вирішальну роль у придбанні необхідних матеріально-технічних ресурсів, необхідних для виробництва та успішної реалізації продукції. Крім того, ефективна практика закупівель не тільки допомагає зменшити загальні операційні витрати, але й значно підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Щоб забезпечити високий рівень ефективності та результативності у сфері закупівель, стає обов'язковим використання різноманітних дослідницьких методологій. Наприклад, проведення ретельного аналізу ринку дає цінну інформацію про споживчі вимоги та тенденції, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення в процесі закупівель. Крім того, стратегічне моделювання процедур закупівель дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів і сприяє оптимізації операцій на підприємстві. Більше того, регулярні аудити діяльності із закупівель служать проактивним заходом для виявлення потенційної неефективності або порушень, прокладаючи таким чином шлях для постійного вдосконалення та підвищення стандартів ефективності. Інтегруючи ці дослідницькі методи в структуру

закупівель підприємства, організації можуть розширити свої можливості закупівель, сприяти сталому зростанню та залишатися конкурентоспроможними в динамічному ринковому середовищі. [3]

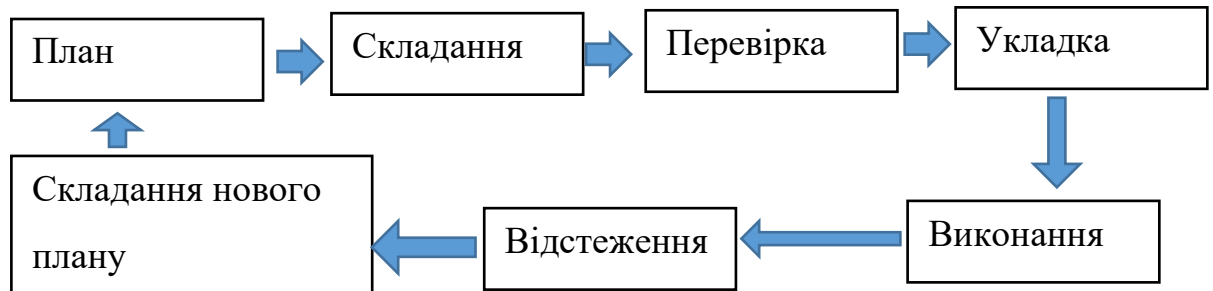


Рисунок 1.2 – Основні етапи при закупівлі

Джерело: взято з [1] ст. 1

Важливим аспектом, який не можна забувати, є забезпечення впровадження сучасних інформаційних технологій для оптимізації процедур закупівель та моніторингу стандартів якості придбаних ресурсів. На етапі стратегічного планування закупівельних операцій підприємства надзвичайно важливо враховувати як безпосередні вимоги, так і майбутні цілі, яких організація прагне досягти. Застосовуючи низку методів стратегічного планування, підприємства можуть узгоджувати свої довгострокові плани з динамікою конкуренції та ринковими можливостями, наявними у їх виробничому середовищі. Крім того, ключовим елементом успіху закупівель є суворі оцінки якості придбаних товарів і послуг. Встановлення чітких критеріїв якості для продуктів і послуг, ретельна перевірка потенційних постачальників, нагляд за процесами виробництва та доставки, а також проведення всебічної оцінки після закупівлі — усе це критично важливі кроки для підтримки високих стандартів контролю якості в сфері закупівель. Ретельно дотримуючись цих кроків, організації можуть підвищити ефективність і результативність своєї

закупівельної діяльності, одночасно сприяючи розвитку культури постійного вдосконалення та досконалої якості. [3]

Ефективність і результативність діяльності із закупівель нерозривно пов'язана із застосуванням інноваційних методологій досліджень, методів стратегічного планування та суворих заходів контролю якості, які бездоганно інтегровані в структуру ланцюгів поставок. Важливо підкреслити, що колективний вплив закупівельних операцій глибоко резонує у фінансовій структурі будь-якого підприємства, впливаючи на критичні компоненти, такі як виробничі витрати, накладні витрати та загальну прибутковість. Ретельно структурована та ефективно виконана стратегія закупівель має невід'ємну здатність зменшувати операційні витрати, покращувати якість продукції та, отже, прокладати шлях до отримання конкурентної переваги у відповідній галузі, таким чином зміцнюючи ринкову позицію підприємства. Центральним елементом цього операційного плану є добре обґрунтована методологія дослідження, яка є основою для теоретичних основ і процедурних рамок, необхідних для тонкощів планування та виконання закупівель у екосистемі підприємства. Досягнення цієї головної мети вимагає виконання низки конкретних завдань, зокрема:

1. Поглиблене вивчення основної суті функцій закупівель, щоб зрозуміти їх ключову роль у ширшому виробничому ландшафті підприємства.

2. Розпочати шлях дослідження та концептуалізації, щоб окреслити різні методології та подальші стратегічні кроки, пов'язані з розробкою індивідуального плану закупівель, узгодженого з унікальними потребами та цілями бізнесу.

3. Участь у комплексному перегляді методологій закупівель, щоб розрізнити операційні тонкощі та процедурні кроки, невід'ємні від індивідуального планування, яке відповідає особливим вимогам і прагненням підприємства.

4. Визнання та оцінка незамінної важливості впровадження надійних контрольних показників якості та засобів контролю в процесі закупівель, що регулюють придбання товарів і послуг.

5. Присвятіть значний час і ресурси розшифруванню прямих наслідків закупівельної діяльності для фінансових показників і показників ефективності підприємства, з'ясовуючи тим самим складну взаємодію між стратегіями закупівель і кінцевими фінансовими результатами. [2]

Дослідження планування закупівельної діяльності підприємств є актуальним завданням у зв'язку зі зростанням конкуренції на ринку та постійним зростанням вимог до якості та ефективності виробництва. Сьогодні на ринку присутні багато постачальників, які пропонують різні товари та послуги, тому ефективність закупівельної діяльності стає ключовим чинником успіху підприємства. Метою планування закупівельної діяльності є раціональне використання фінансових ресурсів підприємства та забезпечення потреб у матеріалах, обладнанні та послугах з відповідною якістю та вчасною доставкою.[3] Це дає змогу збільшити конкурентоспроможність підприємства, знизити витрати на виробництво та збільшити його прибутковість. У процесі дослідження планування закупівельної діяльності будуть розглянуті різні аспекти, включаючи стратегічне та оперативне планування, контроль якості закупленої продукції та послуг, вплив закупівельної діяльності на фінансові показники підприємства та інші.

Процес планування закупівель зазнав значних змін відповідно до стратегічної еволюції. Щоб ефективно керувати цією еволюцією, організації впроваджують передові сучасні маркетингові стратегії закупівель. Ці стратегії диверсифіковані, щоб задовольнити конкретні потреби та динаміку ринку та постачальників, які працюють на ньому. Перший стратегічний підхід передбачає ретельний вибір глобальних постачальників. Застосовуючи цю стратегію, організації можуть виходити на міжнародні ринки, збільшуючи таким чином свою купівельну спроможність і забезпечуючи більш надійний ланцюг поставок. Це, у свою чергу, культивує підвищену надійність поставок, стимулює здорову

конкуренцію постачальників і сприяє більшим можливостям економії коштів, особливо за нормальних умов імпорту.

І навпаки, стратегія окремих постачальників являє собою навмисне рішення співпрацювати з обмеженою кількістю постачальників, зосереджуючись на підтримці міцних відносин з вибраними постачальниками протягом тривалого періоду. Цей стратегічний зсув часто призводить до скорочення витрат на закупівлі та логістику завдяки налагодженим стосункам із обраними постачальниками. Як правило, цей підхід передбачає виявлення та взаємодію з найбільшими, найбільш конкурентоспроможними та спеціалізованими постачальниками, наявними на ринку.

Крім того, стратегія «закупівлі модулів» має іншу траєкторію, спрямовану на консолідацію постачальників і оптимізацію процесу закупівлі, зосереджуючись на придбанні цілих модулів доставки, а не окремих предметів. Цей стратегічний маневр спрямований на підвищення ефективності та оптимізацію операцій із закупівель шляхом роботи з постачальниками на вищому рівні інтеграції.

Крім того, стратегія комплексного функціонально-вартісного аналізу являє собою складний метод, широко поширений для детального вивчення функціональних можливостей продуктів, ретельного аналізу ціннісних пропозицій і витрат, пов'язаних з кожною функцією. Цей методичний підхід полегшує визначення оптимальних рішень, встановлюючи тонкий баланс між відмінною продуктивністю та економічною ефективністю.

Важливо відзначити, що вибір стратегії закупівель тісно пов'язаний із загальною стратегією розподілу компанії. Таким чином, організації повинні ретельно оцінити та узгодити свої підходи до закупівель із ширшими бізнес-цілями, щоб забезпечити синергію та оптимальну продуктивність у всьому ланцюжку постачання. [2] У сфері стратегій розповсюдження підприємства можуть виявити, що досліджують три основні шляхи: інтенсивний, ексклюзивний і вибірковий розподіл. Вибір конкурентоспроможної стратегії

розподілу часто постає як найбільш підходяща форма інтенсивного розподілу з точки зору задіяного постачальника. Це рішення зазвичай приймають покупці, які свідомо вибрали постачальника значного масштабу, пам'ятаючи про обмеження в пропозиції послуг цього постачальника. Не позиціонуючи себе як основного клієнта та розуміючи своє місце серед інших покупців, ці покупці фактично беруть на себе зобов'язання придбати найбільш затребувані типи продуктів і варіанти, доступні на ринку. Реалізуючи цю стратегію, вони прагнуть забезпечити конкурентоспроможні ціни, використовувати економічно ефективні транспортні рішення та дотримуватись стандартизованих умов оплати для оптимізації процесів закупівель. Такий продуманий підхід передбачає вдумливий розгляд ринкової динаміки, можливостей постачальників і стратегічне вирівнювання відносин покупець-продавець для оптимізації ланцюга розподілу та стимулювання сталого зростання бізнесу.

Ексклюзивна стратегія дистрибуції чітко спрямована на особливі відносини з постачальниками. Цього покупець може досягти, здійснюючи більші обсяги регулярних закупівель у конкретного постачальника. Безсумнівно, цей обсяг повинен бути на одному рівні з найбільшим покупцем; у найкращому випадку має становити не менше 20% від загального обсягу виробництва постачальника. У цьому випадку постачальник потрапляє в істотну залежність від покупця, переходячи до стратегії симбіозу у своїх відносинах.

Стратегія вибіркового розподілу є посередником між двома іншими стратегіями покупців - інтенсивною та ексклюзивною. Вибірковість може виражатися у виборі конкретних асортиментів товарів, що закуповуються, у специфічності вимог до якості, у географічній прив'язці до конкретних точок постачання тощо. Арсенал мотивації постачальника може бути таким же, як і при ексклюзивній стратегії, але інструменти використовуються менш активно і повно.[2]

Для більш повного розуміння тонкощів, пов'язаних із закупівельною діяльністю, вкрай важливо глибше заглибитися в різні аспекти, які утворюють

основу процесів закупівель. Розуміння закупівель передбачає ретельне вивчення безлічі життєво важливих елементів, які окреслюють заплутаний ландшафт, у якому компанії орієнтуються, щоб придбати товари та послуги.

1. Забезпечення міцного фундаменту для успішних закупівель починається з ретельного вивчення минулих операцій, які є основою для поточної практики. Компанії постійно прагнуть удосконалити свої маркетингові стратегії, щоб удосконалити процеси закупівель. Ці зусилля передбачають проведення всебічного аналізу ринку для збору важливих даних, які дозволяють підприємствам краще передбачати коливання попиту на продукцію, запитів клієнтів і наявності поставок. Використовуючи ці дані, компанії можуть розробляти індивідуальні маркетингові підходи, включаючи розробку детальних планів масових закупівель, аналіз рейтингу в пошукових системах і оцінку ефективності діючих постачальників.
2. Перехід до фази прямих закупівель означає критичний момент, коли практичні аспекти операцій із закупівель виходять на перший план. Ця фаза охоплює широкий спектр важливих завдань, починаючи від завершення контрактних угод і закінчуючи наглядом за підлеглими та прискіпливою увагою до деталей. Обов'язки на цьому етапі включають обробку замовлень на купівлю, координацію логістики відправлення, уточнення специфікацій продукту, оцінку виробничих процесів, управління доставкою продукції та забезпечення оперативних платежів.
3. На завершальному етапі процесу закупівель, етапі виконання та контролю, компанії зміщують свою увагу на моніторинг та управління діяльністю та зобов'язаннями постачальників. Застосування різноманітних стратегій для підтримки безцінних відносин із постачальниками та впровадження надійних механізмів контролю для нагляду за всією діяльністю із закупівель є життєво важливими компонентами цього етапу. Ефективність цих операцій

залежить від досвіду та проникливості осіб, яким доручено нагляд за закупівельною діяльністю, що свідчить про те, як успіх закупівельних ініціатив глибоко вкорінений у компетентності тих, хто керує цими важливими процесами. [3]

1.2. Етапи стратегічного планування закупівельної діяльності

Стратегічне планування у сфері закупівель охоплює системний підхід, присвячений окресленню цілей і цілей, яких організація прагне досягти за допомогою своїх закупівельних операцій. Цей суворий процес передбачає розробку детального плану, в якому описано необхідні дії, необхідні для досягнення цих цілей. Для ефективного узгодження з головними цілями організації вкрай важливо провести всебічний аналіз потреб, окреслити чіткі цілі та стратегії, провести поглиблений аналіз ринку та ретельно вибрати найбільш відповідних постачальників товарів і послуг. Згодом важливими кроками є розробка надійної стратегії закупівель і укладення контрактних угод з постачальниками. [4]

Основна мета участі в стратегічному плануванні діяльності із закупівель полягає в тому, щоб забезпечити організацію основними ресурсами, продуктами та послугами, які мають вирішальне значення для її ефективної роботи та для досягнення заздалегідь визначених цілей. У міру того, як організація просувається до стратегічного планування закупівель, на перший план виходить кілька ключових питань. Це включає ретельний відбір постачальників, встановлення сприятливих умов контракту, формулювання та реалізацію стратегій закупівель, а також ретельний аналіз і моніторинг результатів. Завдяки розгляду цих аспектів організація може значно мінімізувати витрати на закупівлі, гарантувати необхідний рівень якості продуктів і послуг, зменшити ризики, пов'язані з надмірною залежністю від одного постачальника, і зміцнити загальну стабільність організації.[4] По суті, стратегічне планування закупівель служить

наріжним каменем, який дає змогу організації орієнтуватися в складнощах ринку, ефективно закуповувати цінні ресурси та підтримувати конкурентну перевагу. Впроваджуючи стратегічне передбачення в діяльність із закупівель, організація може забезпечити безперебійну доступність основних ресурсів, одночасно сприяючи сталому зростанню та стійкості в динамічному бізнес-середовищі.

У процесі стратегічного планування закупівельної діяльності також необхідно враховувати можливість впровадження новітніх технологій та інновацій у процес закупівель, що дозволяє підвищувати ефективність діяльності компанії та забезпечувати її конкурентоспроможність на ринку.

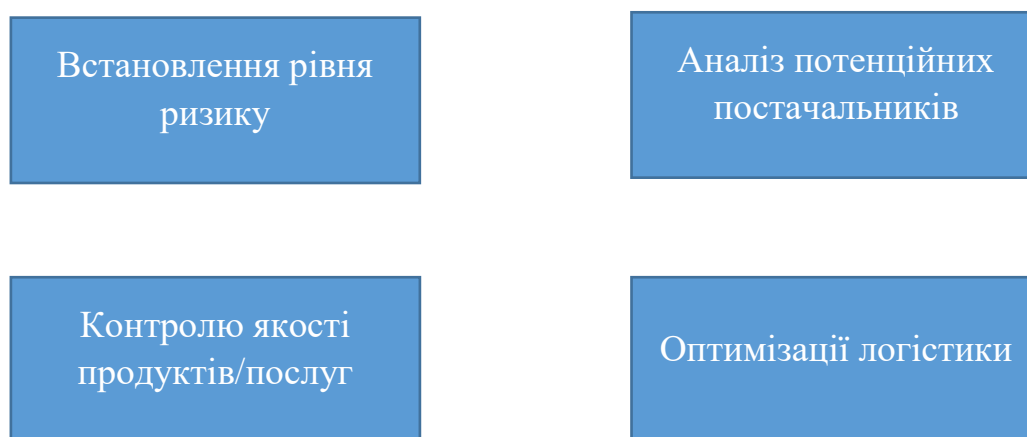


Рисунок 1.3 – Основні стовпи стратегічного планування

Джерело: побудовано автором на основі [2]

Крім того, стратегічне планування закупівельної діяльності передбачає багатогранний підхід, який вимагає ретельного розгляду різних факторів для досягнення бажаного балансу між економічною ефективністю та гарантією якості. Одним з ключових аспектів цього планування є ретельний аналіз ринкових вимог і тенденцій, який служить основою для встановлення параметрів якості закуплених товарів і послуг. Встановлюючи чіткі стандарти якості, організації можуть гарантувати, що продукти чи послуги, які вони купують,

відповідають або перевершують очікування кінцевих користувачів, залишаючись при цьому економічно ефективними.

Крім того, стратегічне планування закупівель охоплює низку додаткових міркувань, окрім вартості та якості. Наприклад, організації повинні оцінити рівень ризику, притаманного процесам закупівель, і впровадити стратегії пом'якшення цих ризиків і ефективного управління ними. Це включає виявлення потенційних вразливих місць у ланцюжку постачання, оцінку надійності та можливостей постачальників і розробку планів на випадок непередбачуваних проблем.

Крім того, організації, які займаються стратегічним плануванням закупівель, повинні зосередитися на вдосконаленні своїх механізмів контролю якості, щоб гарантувати, що придбані продукти та послуги постійно відповідають встановленим стандартам. Це може включати впровадження вдосконалених інструментів управління якістю, здійснення регулярних інспекцій і аудитів, а також встановлення чітких каналів зв'язку з постачальниками для оперативного вирішення будь-яких проблем із якістю.

Крім того, оптимізація витрат на закупівлі є ключовою метою стратегічного планування, що вимагає всебічної оцінки логістичних і транспортних процесів для визначення областей для вдосконалення та скорочення витрат. Завдяки оптимізації логістичних операцій організації можуть мінімізувати накладні витрати, підвищити ефективність ланцюжка поставок і, зрештою, досягти значної економії без шкоди для якості продукції чи надання послуг.

По суті, стратегічне планування закупівельної діяльності вимагає цілісного та систематичного підходу, який охоплює розгляд витрат, протоколи забезпечення якості, стратегії управління ризиками, механізми оцінки

постачальників, заходи контролю якості та ініціативи з оптимізації логістики. Інтегруючи ці елементи у свої стратегії закупівель, організації можуть підвищити свою конкурентоспроможність, стимулювати стійке зростання та максимізувати цінність, отриману від своєї закупівельної діяльності..[2]

У результаті ефективного стратегічного планування закупівельної діяльності компанія може забезпечити собі конкурентну перевагу на ринку, підвищити свою ефективність та отримати більш стабільну позицію у своїй галузі. Крім того, стратегічне планування закупівельної діяльності передбачає увесь комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію всього процесу закупівель, забезпечення якості продукції та послуг, зниження ризиків та витрат. Одним із важливих елементів стратегічного планування закупівельної діяльності є визначення потреб компанії в ресурсах, товарах та послугах, які необхідні для забезпечення її діяльності та розвитку. Для цього необхідно провести аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на бізнес компанії, включаючи потреби споживачів та конкуренцію на ринку. Далі необхідно визначити можливі постачальники продукції та послуг, які задовольняють потреби компанії. Після того, як була розроблена стратегія закупівель, необхідно її впровадити та контролювати її реалізацію. Для цього необхідно встановити систему моніторингу та звітності, яка дозволяє відслідковувати результати закупівельної діяльності та при необхідності коригувати стратегію.

В цілому, стратегічне планування закупівельної діяльності є важливим елементом успішного функціонування будь-якої компанії, оскільки це дозволяє забезпечувати необхідну якість продукції та послуг, зменшувати витрати та ризики, а також забезпечувати стабільний розвиток бізнесу. Крім того, стратегічне планування закупівельної діяльності дозволяє компанії бути готовою до змін у зовнішньому середовищі та реагувати на них швидко та ефективно. Наприклад, в разі зміни кон'юнктури ринку або з'явлення нових технологій, компанія може змінювати свою стратегію закупівель, щоб забезпечувати конкурентоспроможність та ефективність бізнесу. Важливою складовою успіху стратегічного планування закупівельної діяльності є також ефективне

управління взаємовідносинами з постачальниками. Це дозволяє забезпечувати якість продукції та послуг, зменшувати ризики та витрати, а також забезпечувати стабільний постачання необхідних ресурсів. Врахування етичних та соціальних аспектів також є важливим елементом стратегічного планування закупівельної діяльності. Таким чином, стратегічне планування закупівельної діяльності є важливим елементом успішного функціонування будь-якої компанії. Воно дозволяє забезпечувати якість продукції та послуг, зменшувати ризики та витрати, а також забезпечувати стабільний розвиток бізнесу. Для досягнення цих цілей важливо проводити аналіз ринку та пошук нових постачальників, розробляти та впроваджувати ефективні стратегії закупівель, управляти взаємовідносинами з постачальниками та дотримуватись принципів етики та соціальної відповідальності. Процес стратегічного планування закупівельної діяльності може бути складним та тривалим, але він дозволяє компанії забезпечити ефективне використання ресурсів та досягнення поставлених цілей. Важливою складовою цього процесу є також оцінка та зменшення ризиків, пов'язаних з закупівельною діяльністю, що дозволяє компанії забезпечувати стабільність та успішність у майбутньому.

У цілому, стратегічне планування закупівельної діяльності є важливим елементом управління бізнесом та дозволяє компанії забезпечити ефективність та конкурентоспроможність у своїй галузі (рис. 1.4).

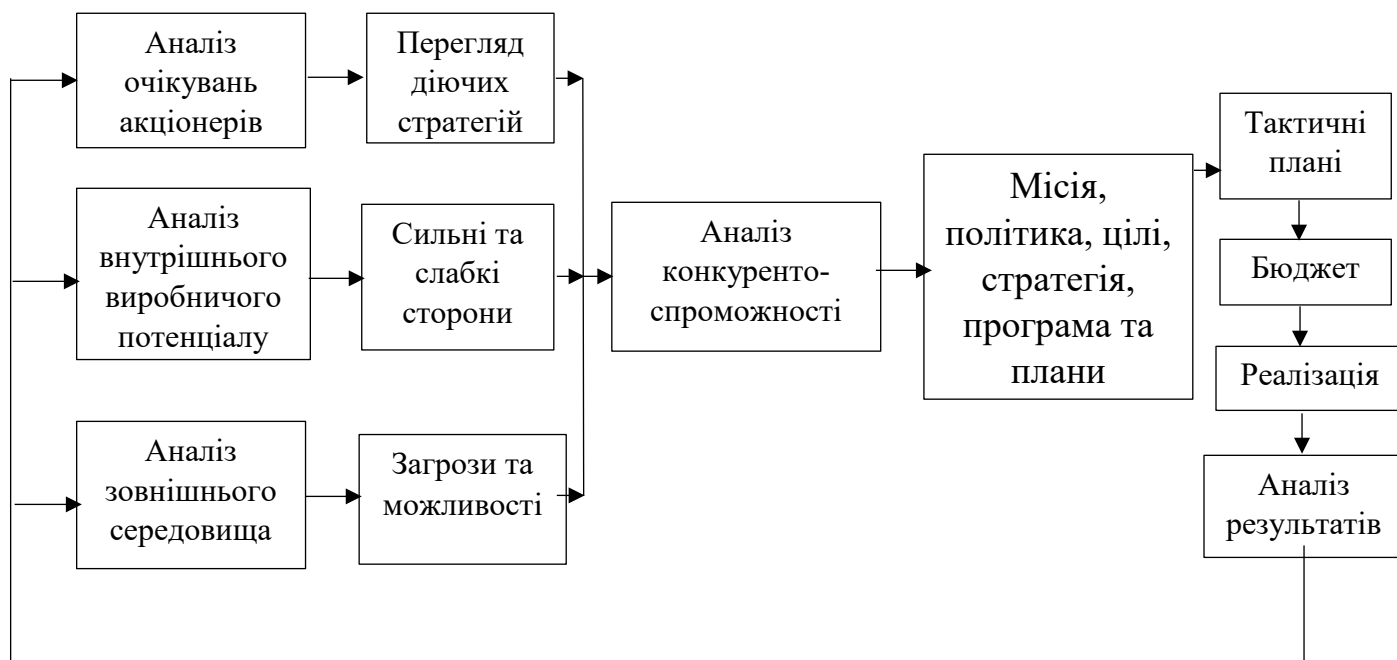


Рисунок 1.4 – Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності

Джерело: взято з [6] ст.4

Стратегічне планування являє собою складний процес, який є основою для організацій у розробці та реалізації життєздатних стратегій для досягнення своїх довгострокових цілей. Цей складний процес охоплює безліч принципів, які допомагають організаціям рухатися до їхніх майбутніх цілей. Подальша дискусія торкнеться кількох основних принципів, властивих стратегічному плануванню, детально розглянемо їх значення та застосування в контексті організаційного розвитку.

1. Орієнтація на довгострокову мету. Квінтесенцією стратегічного планування є його невід’ємна спрямованість на досягнення довгострокових цілей і завдань організації. Встановлення чітких, конкретних і вимірних цілей є важливою основою стратегічного процесу. Цей принцип підкреслює важливість бачення для орієнтації організацій на досягнення їхніх майбутніх прагнень, гарантуючи, що кожна стратегічна ініціатива узгоджується з головними довгостроковими цілями.

2. Аналіз навколишнього середовища. Стратегічний аналіз вимагає ретельного вивчення як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, в якому працює організація. Зовнішній аналіз передбачає комплексне вивчення ринкових тенденцій, конкурентного середовища та потенційних загроз, що дозволяє організаціям передбачати зовнішні зміни та ефективно реагувати на них. Навпаки, внутрішній аналіз зосереджується на оцінці ресурсів, можливостей і обмежень організації, що є важливим у визначенні сильних сторін, які потрібно використовувати, і слабких сторін, які необхідно усунути.

3. Формулювання стратегії: на основі результатів вищезгаданого аналізу сформулюється переконлива стратегія, яка визначає шляхи досягнення поставлених цілей. Ця стратегія повинна враховувати сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози, які представляє зовнішнє середовище. Суть цього принципу полягає в розробці стратегічного плану, який гармонізує внутрішні можливості організації із зовнішніми можливостями.

4. Комунікація та залучення зацікавлених сторін. Успіх стратегічного планування залежить від ефективної комунікації та активної взаємодії з усіма відповідними зацікавленими сторонами, включаючи керівництво, співробітників і клієнтів. Залучення широкого спектру зацікавлених сторін не тільки сприяє спільному розумінню стратегічних цілей, але й покращує процес прийняття рішень і впровадження стратегії, культивує почуття власності та відданості в усій організації.

5. Моніторинг та оцінка: Цей принцип підкреслює критичність постійного моніторингу та оцінки впровадження стратегії. Організаціям рекомендується встановлювати показники, які дають змогу оцінити, наскільки успішно досягаються стратегічні цілі, і бути готовими до внесення необхідних коригувань. Ця постійна оцінка гарантує, що стратегії залишаються узгодженими з цілями організації та реагують на будь-які зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі.

6. Гнучкість і адаптація. В епоху, позначену швидкими змінами, стратегічне планування вимагає гнучкості та здатності до адаптації. Організації повинні бути готові змінювати свої стратегії у відповідь на зміни в умовах або цілях. Цей принцип підкреслює динамічний характер стратегічного планування, виступаючи за проактивний і гнучкий підхід до розробки та реалізації стратегії. Підсумовуючи, стратегічне планування є важливим, багатограним процесом, який спрямовує організації у формулюванні та реалізації ефективних стратегій для досягнення довгострокового успіху. Завдяки дотриманню таких принципів, як орієнтація на довгострокові цілі, аналіз навколишнього середовища, формулювання стратегії, залучення зацікавлених сторін, постійний моніторинг і гнучкість, організації можуть орієнтуватися в складних умовах свого операційного середовища та йти до сталого зростання та розвитку.[8]

Підсумовуючи, стратегічне планування закупівельної діяльності відіграє життєво важливу роль у загальному спектрі управління бізнесом. Він є основоположним елементом, що дозволяє компаніям ефективно орієнтуватися в складній динаміці закупівель. Ретельно організовуючи процеси придбання, організації можуть не тільки гарантувати ефективність роботи, але й значно заощадити кошти. Крім того, добре продумана стратегія закупівель значною мірою сприяє підвищенню стандартів якості продуктів і послуг, тим самим підвищуючи задоволеність і лояльність клієнтів. Стратегічний аналіз, який лежить в основі цього етапу планування, передбачає глибоке занурення в ринковий ландшафт для визначення тенденцій, оцінки конкурентів і виявлення можливостей. Не менш важливим є налагодження міцних і стійких відносин із постачальниками, оскільки вони складають основу успішних операцій із закупівель. Дотримання етичних стандартів і принципів соціальної відповідальності протягом життєвого циклу закупівель забезпечує прозорість, справедливість і підзвітність. Пом'якшення ризиків, пов'язаних із закупівельною діяльністю, є критично важливим аспектом стратегічного планування, що захищає бізнес від потенційних збоїв і збитків. Зрештою, завдяки стратегічному плануванню компанії не лише забезпечують свою поточну операційну

стабільність, але й прокладають шлях до стійкого успіху та зростання в майбутньому.

1.3. Етапи оперативного планування закупівельної діяльності

Оперативне планування у сфері купівельної діяльності передбачає ретельний процес, який охоплює формулювання та впровадження детальних стратегій і точних планів дій. Ці методи ретельно розроблені з метою реалізації задалегідь визначених цілей. Основна мета в рамках оперативного планування полягає в тому, щоб організувати безперебійну доступність основних товарів і послуг саме тоді, коли вони потрібні, і в оптимальних кількостях. Ця точність гарантує, що організаційні ресурси використовуються ефективно та результативно. Крім того, завдяки тактовному координуванню часу й обсягу товарів і послуг оперативне планування закладає основу для стимулювання зростання бізнесу та підтримки конкурентної переваги на ринку. Добре розроблений оперативний план не тільки оптимізує процеси закупівель, але й сприяє стійкості перед обличчям коливань ринкових умов. Таким чином, цілісний підхід до операційного планування гармонізує різні аспекти закупівельної діяльності, щоб задовольнити мінливі потреби бізнесу, дотримуючись суворих стандартів якості та економічної ефективності. Намагаючись знайти баланс між адаптивністю та стабільністю, оперативне планування створює надійну структуру, яка зміцнює здатність компанії швидко реагувати на виклики та можливості. По суті, операційне планування служить стратегічною основою, яка орієнтується в складній сфері закупівель, спрямована на підвищення операційної ефективності, стимулювання сталого зростання та зміцнення позиції організації в конкурентному середовищі. [1] Успішне оперативне планування закупівельної діяльності передбачає визначення потреб у закупівлях, відбір постачальників, укладення договорів, контроль за виконанням договорів та розробку плану закупівель на майбутнє. Важливо також розробляти та впроваджувати стратегії зменшення ризиків при закупівлях, таких

як забезпечення якості продукції, забезпечення доставки вчасно та в повному обсязі, відповідність цін та умов договору.

Оперативне планування закупівельної діяльності є важливою складовою успішного бізнесу, оскільки від цього залежить ефективність роботи підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. Тому варто надавати особливу увагу ретельному плануванню та контролю усіх процесів, пов'язаних з закупівлями.[12] Оперативне планування закупівельної діяльності є складним та багатоетапним процесом, що передбачає взаємодію між різними функціональними підрозділами компанії, постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Оперативне планування включає в себе такі етапи як визначення потреби в закупівлях, підготовка запитів на пропозиції від постачальників, оцінка та вибір постачальників, укладання договорів, контроль за виконанням договорів, моніторинг ринкових умов та розробку плану закупівель на майбутнє.

Основною метою оперативного планування є забезпечення наявності необхідних товарів та послуг в необхідний час та кількість за оптимальними умовами. Для досягнення цієї мети необхідно вести постійний моніторинг ринку, вивчати нові технології та продукти, розвивати та підтримувати взаємовідносини з постачальниками, укладати договори на вигідних умовах та контролювати їх виконання.[11] Успішне оперативне планування закупівельної діяльності передбачає використання різних інструментів та методів, таких як аналіз та прогнозування попиту, планування запасів, стратегії зменшення ризиків та багато інших. Важливо також мати гнучкі та ефективні процеси управління закупівлями, що дозволить швидко реагувати на зміни на ринку та внутрішні потреби компанії. Операційне планування закупівельної діяльності є важливою складовою ефективного функціонування будь-якої компанії. Цей процес дозволяє детально розробити стратегічні плани, що були визначені на етапі стратегічного планування, та забезпечує їх практичну реалізацію. Операційне планування закупівельної діяльності включає в себе багато різноманітних етапів, від постановки завдань та визначення стратегій до підготовки конкретних планів

і програм, а також контролю за їх виконанням. Виконання всіх цих етапів є необхідним для успішного здійснення закупівельної діяльності, забезпечення постачання необхідних матеріалів і послуг вчасно та за оптимальними цінами.

Для ефективного оперативного планування закупівельної діяльності необхідно враховувати різні фактори, такі як ринкові умови, наявні ресурси, потреби виробництва, здатність постачальників задовольнити потреби компанії та багато іншого. Також важливо враховувати внутрішні процеси компанії та її цілі, які повинні бути націлені на досягнення максимального ефекту від закупівельної діяльності.[1] Завершення всіх етапів оперативного планування дозволяє створити конкретні плани та програми, які будуть виконуватися на практиці. Правильна реалізація цих планів забезпечить надійне і стійке забезпечення компанії всіма необхідними ресурсами, знизить витрати на закупівлю матеріалів.

У разі розбіжності між фактичними параметрами економічної кон'юнктури та тими, що були попередньо встановлені на етапі планування, приступають до виконання функцій оперативного планування. Цей підхід призначений для забезпечення того, щоб організація могла ефективно реагувати на будь-які розбіжності шляхом відповідного коригування своїх стратегій і операцій, таким чином зберігаючи відповідність своїм загальним цілям і цільовим показникам ефективності.[12]

Якщо фактичні значення економічних параметрів збігаються з тими, які були передбачені та закладені в плані, компетенція підрозділу оперативного управління буде зведена насамперед до контролю та координації процесу формування компонентів. Це передбачає забезпечення узгодженості та ефективної інтеграції всіх елементів операційного процесу. Крім того, підрозділ оперативного управління займатиметься внутрішньогосподарським маневруванням ресурсів, регулюючи їх розподіл та використання на основі їх стану та доступності в реальному часі.[12] Цей стратегічний перерозподіл і коригування ресурсів має ключове значення для оптимізації операційної ефективності та результативності, дозволяючи організації динамічно

адаптуватися до свого операційного контексту, одночасно прагнучі досягти заздалегідь визначених цілей.



Рисунок 1.5 – Задачі оперативного планування

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Операційне планування відіграє ключову роль у вирішенні конкретних завдань у бізнес-процесах логістичної системи, головною метою якого є оптимізація операцій. Це передбачає розробку детальних планів у логістичних ланцюгах, включаючи складні процедури та операції для підвищення ефективності та продуктивності. Наприклад, оперативне планування охоплює широкий спектр діяльності, як-от внесок у формулювання прогнозів, як перспективних, так і поточних, пов'язаних з виробництвом і продажем продукції. Крім того, це передбачає проведення об'ємних маркетингових досліджень, щоб оцінити ринковий попит на пропозиції компанії. Ще одним важливим аспектом є ретельна підготовка договорів постачання, в тому числі узгодження умов постачання зі споживачами. Крім того, оперативне планування передбачає

ретельне складання планів поставок, що забезпечує безперебійне узгодження з виробничими графіками, щоб сприяти своєчасній доставці готової продукції різними виробничими підрозділами. Таке синхронізоване планування має на меті гарантувати дотримання заздалегідь визначених специфікацій, забезпечуючи відповідність номенклатури, комплектності та якості продукції замовленням і контрактним угодам. Крім того, критична відповідальність передбачає контроль за виконанням підрозділами підприємства замовлень і договірних зобов'язань. У випадках, коли існує обмежений попит на певну продукцію, спеціалісти з оперативного планування повинні запропонувати стратегії зменшення обсягів виробництва таких товарів і припинення виробництва продукції з низьким попитом. Інше важливе завдання включає приймання, складування, сортування та складання готової продукції, підкреслюючи комплексний характер оперативного планування в управлінні тонкощами логістики бізнесу. [10]

Процес поточного та оперативного планування відіграє ключову роль у забезпеченні ретельного встановлення завдань і стратегічного планування для кожного підрозділу чи виконавця в організації. Цей ретельний процес планування залежить від збору та аналізу даних щодо наявності основних ресурсів, таких як обладнання, фінансові активи, матеріали та кваліфіковані фахівці. Ці критично важливі ресурси ретельно оцінюються в поєднанні з обумовленими часовими рамками, викладеними в контрактних угодах, закладаючи основу для ефективного виконання завдань. Щоб упорядкувати та полегшити організацію та виконання цих завдань, доцільно розробити комплексні календарі та сітки, які пропонують систематичний та ефективний робочий процес.

Успішна реалізація оперативних планів значною мірою залежить від створення добре скоординованої системи бюджетів або фінансових рамок. У цій структурі суб'єкти бюджетування служать незамінними операційними інструментами, що з'ясовують фінансовий план організації в грошовому еквіваленті. Цей бюджет включає фінансові прогнози та розподіл, необхідні для підтримки операційної діяльності фірми, сприяючи таким чином фінансовій стабільності та сталості.

Основна відповідальність за узгодження як бюджету, так і основних операційних і фінансових стратегій покладається на керівника фірми. Ця особа бере на себе ключову роль у спрямуванні організації до досягнення її операційних цілей шляхом ефективного виконання цих планів, демонструючи лідерство та стимулюючи операційну досконалість у фірмі.

Окрім оперативного та фінансового планування, розробка бізнес-плану є основною вимогою для комерційного підприємства, щоб створити чітку дорожню карту свого зростання та успіху. Бізнес-план, надійний і детальний документ, служить керівною основою, яка всебічно окреслює стратегічний напрямок розвитку компанії. Він включає в себе безліч важливих елементів, починаючи від ретельних фінансових прогнозів і поглибленого аналізу ринку до чітко визначених стратегічних цілей і дієвої операційної тактики.

Підкреслюючи критичну роль, яку відіграє бізнес-план, він служить основним документом, на який покладаються інвестори та зацікавлені сторони, щоб оцінити здійсненність і привабливість інвестиційної можливості. Бізнес-план, ретельно розроблений і підкріплений вичерпними звітними звітами та надійною фінансовою документацією, значно підвищує довіру та прозорість бізнес-пропозиції. Цей детальний стратегічний план служить ключовим інструментом для демонстрації бачення та операційної стратегії компанії потенційним інвесторам і зацікавленим сторонам, надаючи їм яскраву та чітко визначену карту, що окреслює майбутню траєкторію зростання та сталий розвиток компанії. Зрештою, ретельно складений бізнес-план діє як потужний інструмент комунікації, який об'єднує всіх зацікавлених сторін до спільного розуміння цілей і стратегій компанії, зміцнює довіру та сприяє прийняттю обґрунтованих рішень для довгострокового успіху та зростання.

Таким чином, оперативне планування, пов'язане саме з закупівельною діяльністю, відіграє життєво важливу роль в успіху будь-якої компанії, яка прагне задовольнити споживчий попит на першокласні товари та послуги, забезпечуючи конкурентоспроможні ціни та вигідні умови. Цей ключовий процес охоплює різні критичні фази, які необхідно ретельно виконати, щоб

ефективно отримати бажані результати. Ці етапи охоплюють початок створення замовлень на закупівлю, широке та детальне дослідження надійних постачальників, а також ретельну оцінку та завершення контрактних угод з обраними постачальниками. Завдяки систематичному та стратегічному операційному плануванню організація отримує вмілий контроль над своїми операціями із закупівель, зменшує потенційні ризики та забезпечує своєчасну доставку основних продуктів і послуг, що є ключовими для безперебійної роботи бізнесу. Дотримуючись цього ретельно структурованого підходу, компанія не тільки підтримує свої стандарти якості, але й ефективно управляє витратами та зміцнює свою мережу постачання, щоб сприяти стабільному успіху в умовах жорсткої конкуренції на сьогоднішньому ринку. Таким чином, оперативне планування залишається незамінною основою, яка лежить в основі здатності організації орієнтуватися в складних ринкових коливаннях, підвищувати операційну ефективність і зміцнювати свою довгострокову життєздатність і перспективи зростання в динамічному бізнес-середовищі, що характеризується мінливими уподобаннями клієнтів і галузевими тенденціями.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АСТРА-КОСМЕТИК»

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «АСТРА-КОСМЕТИК» виділяється як відома компанія, що спеціалізується на виробництві та дистрибуції широкого асортименту косметичної продукції. Створене в Україні у знаменну дату 3 червня 1995 року, це провідне підприємство значно зміцнило свої позиції на ринку косметичної продукції країни. Складний виробничий комплекс включає шість добре обладнаних цехів, а ключовим доповненням у 2015 році стало урочисте відкриття їхньої надсучасної лабораторії, оснащеної найсучаснішим сертифікованим обладнанням. Крім того, компанія пишається тим, що має престижні сертифікати ISO та GMP, що підтверджує її прагнення до забезпечення якості. Ще більше вирізняючись тим, що компанія не лише володіє поважними торговими марками Color Intense, JL і Courage, але й активно бере участь у діяльності приватних торгових марок. Представляючи різноманітний портфель продуктів, який охоплює як декоративну косметику, так і повний спектр рішень для догляду за шкірою обличчя та тіла, ТОВ «АСТРА-КОСМЕТИК» гарантує, що всі його пропозиції складаються з корисних для здоров'я компонентів. Користуючись перевагами власного виробничого підприємства, яке може похвалитися сучасними технологіями, компанія підтримує найвищі стандарти якості у всіх своїх виробничих процесах, таким чином гарантуючи, що її продукція незмінно відповідає очікуванням клієнтів. ТОВ «АСТРА-КОСМЕТИК», відома компанія косметичної індустрії, тісно співпрацює з відомими українськими роздрібними мережами, такими як «Аврора», «Fozzy Group», «Make-UP», «Єва», «АТБ», «Простір», а також розгалуженою мережею регіональних дистриб'юторів. Компанія оперативно

забезпечує оперативну доставку товару в різні міста України, зміцнюючи свою репутацію надійності. Втілюючи сучасну організаційну структуру, кожен відданий працівник виконує особливу роль, важливу для колективного успіху компанії, сприяючи таким чином культурі підзвітності серед працівників. Створюючи середовище, яке розширює можливості своїх співробітників, ТОВ «АСТРА-КОСМЕТИК» створює платформу для професійного розвитку та особистісного зростання. Виконуючи мантру «Одна команда – одна мрія», компанія символізує єдність і згуртованість своїх співробітників заради спільної мети. Загалом, ТОВ «АСТРА-КОСМЕТИК» виступає маяком стабільності та прогресу у своїй галузі, непохитним у своїй прихильності підтримці високоякісної продукції та віддаючи пріоритет задоволенню споживачів як наріжному каменю ділового духу. Крім того, компанія активно працює над розширенням асортименту своєї продукції та впровадженням новітніх технологій у виробництво. Вона взаємодіє з провідними міжнародними постачальниками сировини та інгредієнтів, що дозволяє створювати продукти з унікальними формулами та властивостями. Компанія також активно працює над збільшенням свого присутності на міжнародному ринку косметичної продукції та веде діяльність в декількох країнах світу. ТОВ «АСТРА-КОСМЕТИК» має високу репутацію серед споживачів та фахівців косметичної індустрії завдяки своїй якості продукції, високим стандартам виробництва та етичному підходу до бізнесу. У підсумку, ТОВ «АСТРА-КОСМЕТИК» можна охарактеризувати як високотехнологічне, інноваційне та етичне підприємство, яке має високі стандарти якості та спрямоване на задоволення потреб споживачів. Компанія працює зі своїми партнерами на основі принципу взаємовигідної співпраці та підтримки. Загалом, компанія має сильний бренди, який довіряють споживачі та її партнери, завдяки якій вона займає лідируючі позиції на ринку косметичної продукції.

Компанія купує пластикові тари із Китаю та скляні із Індії. Купівля тар із вище зазначених держав є вигіднішою навіть в умовах війни через досить низькі ціни на ці продукти, порівняно з іншими ринками. Оскільки Китай та Індія мають

одні з найбільших ринків виробництва пластикових та скляних тар, вони можуть запропонувати більш конкурентоспроможні ціни, ніж інші країни. Також важливим фактором є те, що в Китаї та Індії є велика кількість постачальників матеріалів та обладнання, що використовується для виробництва пластикових та скляних тар. Це дозволяє знизити вартість виробництва та забезпечити доступні ціни. Під час війни можуть зростати витрати на транспортування товарів з вище зазначених держав, а також на збільшення обсягів зберігання товару на складах. В той же час, компанії з Китаю та Індії можуть забезпечувати доставку продукту на прийнятному рівні, що дозволяє знизити загальну вартість закупівлі.

Одним зі способів моніторингу сировини для компаній є виставки. Виставки можуть допомогти компаніям ознайомитися продуктами, які можуть бути використані для виробництва їхніх товарів. ТОВ «АСТРА-КОСМЕТИК» відвідує виставки з пластики та скла, щоб знайти нові матеріали, які можуть збільшити її продуктивність та ефективність. Після того як компанія обрала собі можливого партнера на виставки, представники компанії їдуть на завод потенційного партнера для розуміння, які технології та обладнання використовую потенційний партнер, якщо представники ТОВ «АСТРА-КОСМЕТИК» стають задоволеними, то компанія підписує контракт.

Компанія розпочала будівництво свого заводу з виробництва пластмас, маючи на увазі довгострокове бачення. Цей стратегічний крок створить для компанії безліч переваг. Перш за все, створення власного виробництва пластмас забезпечить постійний потік сировини, таким чином пом'якшуючи залежність від зовнішніх постачальників і захищаючи ланцюжок постачання від потенційних збоїв. Інтерналізувавши виробництво пластмас, компанія має намір отримати підвищену операційну гнучкість, дозволяючи швидке коригування виробничих процесів, щоб задовольнити динамічні потреби ринку з точністю та гнучкістю. Ця підвищена швидкість реагування має ключове значення для того, щоб компанія залишалася конкурентоспроможною та адаптивною до свого галузевого середовища.

Крім того, власне виробництво пластмас обіцяє оптимізувати логістичні операції за рахунок скорочення накладних витрат, пов'язаних із транспортуванням і зберіганням як сировини, так і готової продукції. По суті, цей спрощений ланцюжок поставок не тільки оптимізує економічну ефективність, але й посилить контроль компанії над якістю продукції протягом усього виробничого процесу. Завдяки комплексному нагляду за виробничими стандартами компанія може підтримувати суворі стандарти якості, тим самим зміцнюючи свою репутацію виробника продуктів найвищої якості на ринку.

Крім того, інтерналізація виробництва пластмас є стратегічним шляхом для компанії, щоб досліджувати та використовувати нові можливості для бізнесу та неосвоєні ринки. Розширені можливості, які відкриває власне виробництво пластмас, потенційно можуть стати каталізатором ініціатив щодо диверсифікації, відкриваючи компанії шлях до розширення своїх пропозицій і охоплення ширшої клієнтської бази. Використовуючи потужність власного виробництва, компанія може спрямовувати свою траєкторію зростання до нових горизонтів, одночасно сприяючи інноваціям і розширенню ринку.

По суті, рішення створити власне виробництво пластмас означає не тільки стратегічний поворот до операційної автономності та ефективності, але й передвіщає трансформаційний етап зростання та диверсифікації для компанії. Завдяки цій стратегічній інвестиції компанія готова зміцнити свою конкурентоспроможність, підвищити операційну стійкість і розблокувати безліч можливостей для стійкого успіху та лідерства на ринку в довгостроковій перспективі.

У компанії не має програмного забезпечення для планування закупівельної діяльності. Відсутність програмного забезпечення для планування закупівельної діяльності може призвести до низької ефективності процесу закупівлі та збільшення ризику помилок та затримок в поставках. Без відповідних інструментів компанія може не мати чіткої стратегії закупівлі, не

знати оптимальних строків та кількості закупівель і не мати можливості вчасно реагувати на зміни в ринкових умовах. Такі програмні засоби зазвичай забезпечують можливість збирання та аналізу даних з різних джерел, створення плану закупівлі, контроль за виконанням плану, моніторинг ринкових цін та інших параметрів, що впливають на процес закупівлі. Крім того, вони можуть допомогти зменшити ризик помилок та затримок, забезпечуючи автоматичне повідомлення про порушення термінів, прострочені платежі та інші проблеми, що виникають у процесі закупівлі. Отже, відсутність програмного забезпечення для планування закупівельної діяльності може бути серйозною проблемою для компанії, яка може призвести до негативних наслідків для бізнесу.

2.2. Аналіз закупівельної діяльності підприємства

Вивчивши дані, наведені в таблиці 2.1, стає очевидним, що компанія щорічно послідовно нарощує обсяги закупівлі сировини, матеріалів, тари та реактивів. Ця тенденція вказує на потенційне збільшення виробничих потужностей компанії або стратегічне розширення її операційної сфери. Рішення придбати більше сировини разом з іншими необхідними матеріалами дає змогу організації збільшити обсяги виробництва, тим самим ефективно задовольняючи зростаючий попит споживачів на різноманітну продукцію. Примітно, що на сплеск попиту на косметику у 2022 році помітно вплинув збій у ланцюжку поставок через конфлікт у РФ. Відповідно, це хвилювання призвело до скорочення імпорту косметичних товарів в Україну, що змусило вітчизняних виробників косметики, в тому числі ТОВ «Астра-Косметікс», заповнювати цю прогалину, нарощуючи виробництво. Однак, хоча сплеск закупівель може означати проактивну реакцію на вимоги ринку, це також означає відповідне зростання витрат компанії, що відображає динамічний операційний ландшафт, спрямований на підтримку конкурентоспроможності та задоволення мінливих потреб клієнтів.

Таблиця 2.1

Звіт про фінансові результати 2023-2022

№	Назва рядка	2023 рік, тис. грн.	2022 рік, тис. грн.
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	174 233.40	118 113.70
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	151 028.60	103 635.20
3	Інші операційні доходи	276.5	35 150.90
4	Інші операційні витрати	19 167.90	47 593.30
5	Інші доходи	148.7	7.7
6	Інші витрати	436.3	410.5
7	Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	174 658.60	153 272.30
8	Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	170 632.80	151 639.00
9	Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	4 025.80	1 633.30
10	Податок на прибуток	873.7	294
11	Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	3 152.10	1 339.30
12	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	174 233.40	118 113.70

Джерело: побудовано авторам на основі [12]

На рисунку 2.1 можна побачити графік доходів та собівартості реалізованої продукції. Цей графік побудований за два 2 фінансових рока. Порівнюючи графіки доходів та собівартості, можна сказати, що кінцевий продукт приносить доходи тому що графік доходів перевищує графік

собівартості. Але все одно чистий прибуток не сильно великий, але це пов'язано із виплатами заборгованостей.

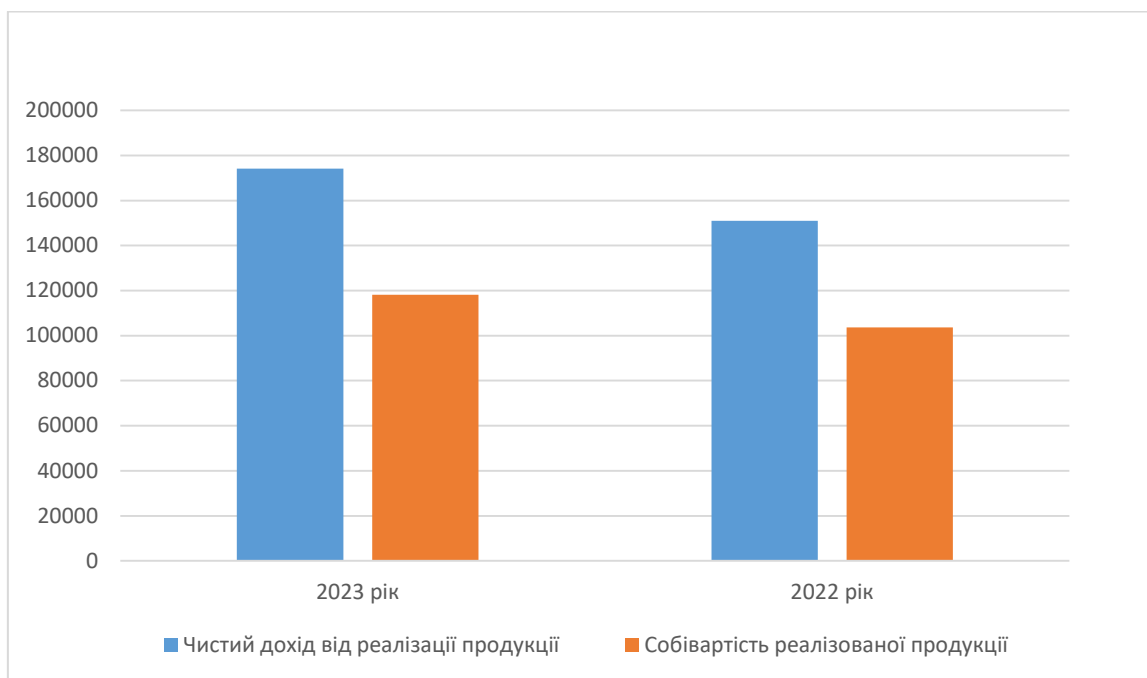


Рисунок 2.1 – Прибуток компанії

Джерело: побудовано авторам на основі [12]



Рисунок 2.2 – Собівартість товару

Джерело: побудовано авторам

На рисунку 2.2 зазначено з чого складається собівартість товару ТОВ «Астра-Косметик», 60 відсотків займає витрати на сировину та матеріали. Із

таблиці 2.1 ми знаємо, що собівартість реалізованої продукції складає 151 028.60 тис. грн. 60 відсотків від цієї суми складає 90616.80 тис. грн. Якщо розбити цю суму на 4 фінансових квартала, то отримаємо що на кожний фінансовий квартал компанія має 22,654.2 тис. грн. на закупку сировини та матеріалів. Така розрахункова сума на закупку сировини та матеріалів на кожний фінансовий квартал дає можливість компанії планувати свої витрати на цей етап виробництва і контролювати їх. Проте, слід мати на увазі, що це лише приблизні розрахунки, які базуються на середніх значеннях та припущеннях. Фактичні витрати на закупку сировини та матеріалів можуть відрізнятись від розрахункових через зміну цін, кількості замовлень, якості матеріалів та багато інших факторів. Тому, для забезпечення ефективного управління витратами на закупку сировини та матеріалів, необхідно постійно аналізувати ринок, контролювати якість закупаваних матеріалів, вдосконалювати процеси логістики та складського обліку, а також залучати професіоналів з фінансово-економічних питань для розрахунку оптимальних витрат. Загалом, управління витратами на закупку сировини та матеріалів є важливим етапом виробництва, який вимагає комплексного підходу та постійного контролю. Це дає можливість забезпечувати високу якість продукції та ефективне використання фінансових ресурсів компанії.

SWOT-аналіз є найважливішим інструментом для проведення комплексної оцінки стану компанії. Досліджуючи як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, він дає змогу більш детально вивчити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози організації. Ця ретельна оцінка дає змогу компанії ефективно адаптуватися до динамічних ринкових умов і приймати обґрунтовані рішення щодо стратегічного зростання.

Зосереджуючись на внутрішніх факторах, SWOT-аналіз полегшує визначення сфер, у яких компанія переважає, використовуючи ці переваги для подальшого розвитку та конкурентної переваги. І навпаки, аналіз зовнішніх факторів проливає світло на потенційні загрози та ринкові тенденції, дозволяючи

підприємству активно реагувати на зміни та своєчасно впроваджувати необхідні заходи.

Таблиця 2.2

Підготовча матриця для SWOT-аналізу

<p>Сильні сторони:</p> <p>Широкий асортимент косметичних продуктів.(більше 1000 позицій)</p> <p>Висока якість продукції, що підтверджується сертифікатами якості.(ISO та GMP)</p> <p>Присутність великої кількості роздрібних точок продажу.(продаються по всій Україні та країнах ЕС)</p> <p>Конкурентоспроможні ціни на продукцію.</p> <p>Добре розвинена система логістики і постачання.(має свої склади)</p>	<p>Слабкі сторони:</p> <p>Обмежена реклама і просування продукції в онлайн-просторі.(недостатні вкладення у маркетинг)</p> <p>Залежність від зовнішніх постачальників сировини для виробництва косметики.(немає свого виробництва окремих сировин)</p> <p>Недостатня інноваційність у продукції порівняно з конкурентами.(немає технологічної бази)</p> <p>Недостатня присутність на ринках зовнішньої торгівлі.(не велика кількість країн-імпортерів)</p>
<p>Можливості:</p> <p>Розширення асортименту продукції за рахунок впровадження нових косметичних засобів.(лінійки товарів та додавання нових лінійок)</p>	<p>Загрози:</p> <p>Зростання конкуренції на ринку косметичних засобів.(як внутрішніх і зовнішніх)</p> <p>Зміни у споживчих уподобаннях та поглядах на красу та здоров'я.(нові тренди)</p>

<p>Підвищення виробничих потужностей для збільшення обсягів виробництва.(будівництво свого заводу)</p> <p>Розширення мережі роздрібних точок продажу і відкриття нових ринків збуту.(постійне збільшення точок збуту)</p> <p>Підвищення інвестицій у маркетинг та рекламу для підвищення уваги споживачів до продукції.(збільшити вливання нових ресурсів у маркетинг)</p>	<p>Підвищення цін на сировину для виробництва косметичної продукції.(нові екологічні норми)</p> <p>Негативний вплив економічних криз та інших непередбачуваних подій на підприємство.</p> <p>(повномасштабна війна)</p>
--	--

Джерело: побудовано автором

По суті, складний процес SWOT-аналізу допомагає глибше зрозуміти ринковий ландшафт. Розшифровуючи ці внутрішні та зовнішні фактори, організації можуть сформулювати оптимальну стратегію розвитку, яка точно відповідає їхнім унікальним вимогам і можливостям, прокладаючи шлях до стійкого успіху та зростання.

2.3 Процес організації закупівельної діяльності ТОВ «Астра-Косметик»



Рисунок 2.3 – Організація відділу закупівель

Джерело: побудовано автором

Основною задачею відділу закупівель є забезпечення компанії необхідними ресурсами, товаром та послугами в обсязі, необхідному для виробництва або надання послуг. Для досягнення цього мета відділу закупівель виконує наступні завдання: вибір постачальників, оцінка їхньої роботи, укладення договорів на поставку товарів та послуг, контроль за виконанням умов договорів, пошук нових постачальників, планування закупівель, оптимізація витрат на закупівлі, забезпечення відповідності закупівельного процесу нормативним вимогам та правилам. На рисунку 2.3 можна побачити організацію відділу закупівель. Керівництво відділу закупівель відіграє вирішальну роль у нагляді та управлінні всіма операціями всередині відділу, а також в ефективній координації зусиль різних підрозділів організації. На додаток до цих обов'язків керівництву відділу доручено сформулювати та реалізувати стратегію закупівель, встановити чіткі цілі та завдання для відділу, визначити потреби в ресурсах, співпрацювати з вищим керівництвом та іншими відділами, виконувати стратегічні плани, проводити ретельний аналіз закупівельної діяльності, та прийняття обґрунтованих рішень, спрямованих на оптимізацію роботи відділу.

Крім того, управлінській команді довірено розробку та впровадження політики закупівель, узгодження замовлень, ретельне планування та моніторинг закупівель, щоб забезпечити безперебійне виконання процесів закупівель. Крім того, менеджери із закупівель активно беруть участь у процесі вибору постачальника, домовляючись про вигідні умови, керуючи виконанням замовлень і гарантуючи, що закуплені товари та послуги відповідають необхідним стандартам якості, встановленим організацією. Завдяки своїм цілеспрямованим зусиллям і стратегічному нагляду управлінська команда відділу закупівель відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності, результативності та успіху операцій із закупівель організації.

Основна відповідальність менеджера із сировини полягає в ретельному виборі надійних постачальників сировини, які можуть задовольнити конкретні потреби та вимоги компанії. Це передбачає укладення угод про постачання, які забезпечують постійний і економічно ефективний потік матеріалів для підтримки графіків виробництва та задоволення вимог клієнтів. Крім того, менеджер із сировини відіграє вирішальну роль у проведенні ретельної оцінки якості вхідних матеріалів, щоб підтримувати високі стандарти виробництва та запобігати будь-яким потенційним проблемам у виробничому процесі. Це включає впровадження суворих заходів контролю якості, моніторинг специфікацій матеріалів і оперативне усунення будь-яких невідповідностей для підтримки якості продукції. Крім вибору постачальника та забезпечення якості, менеджер із сировини також має завдання проводити всебічний аналіз ринку, щоб бути в курсі галузевих тенденцій, коливань цін і нових матеріалів. Слідкуючи за динамікою ринку, менеджер може приймати обґрунтовані рішення щодо стратегій пошуку джерел, управління запасами та потенційних можливостей економії.

Менеджер по комплектуючим доручається низка важливих обов'язків і основних завдань, які є невід'ємними для успішного виконання його ролі. Одним із основних обов'язків менеджера з компонентів є ретельний вибір постачальників, які відповідають стандартам і вимогам компанії, гарантуючи, що закуплені

компоненти відповідають необхідним критеріям якості та надійності. На додаток до вибору постачальника, іншим важливим аспектом ролі менеджера компонентів є переговори та завершення контрактів з цими постачальниками, захист інтересів компанії та встановлення взаємних угод, які приносять користь усім залученим сторонам. Крім того, менеджер із компонентів також несе відповідальність за ретельний моніторинг якості всіх закуплених компонентів, підтримуючи постійний рівень досконалості та дотримуючись галузевих стандартів протягом усього виробничого процесу. Завдяки ретельному нагляду та ухваленню стратегічних рішень керівник компонентів відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності та результативності системи управління ланцюгом поставок в організації, сприяючи загальному успіху та процвітанню бізнесу.

Рішення компанії розпочати будівництво заводу з виробництва пластмас означає стратегічний крок до довгострокової стійкості та операційної незалежності. Створюючи це власне виробниче підприємство, компанія прагне отримати безліч переваг, які виходять за межі поточної операційної структури. Це підприємство не тільки забезпечить постійне та надійне постачання сировини, але й зменшить залежність компанії від зовнішніх постачальників, тим самим підвищивши автономію та пом'якшивши ризики ланцюжка поставок.

Впровадження власного виробництва пластмас обіцяє підвищену операційну гнучкість, дозволяючи компанії швидко адаптуватися до динамічних вимог ринку та точно адаптувати виробничі процеси. Ця підвищена адаптивність у поєднанні з удосконаленими механізмами контролю якості сприятиме більш проактивній і стратегічній реакції на коливання ринкових тенденцій, зрештою зміцнюючи конкурентоспроможність компанії та створюючи можливості для сталого зростання.

Крім того, оптимізувавши процеси транспортування та зберігання як сировини, так і готової продукції, компанія має намір значно скоротити операційні витрати та оптимізувати розподіл ресурсів. Консолідація всіх

відповідних видів виробничої діяльності під одним дахом не тільки мінімізує логістичні складності, але й підвищує операційну ефективність, таким чином позиціонує компанію, щоб отримати вигоду від нових бізнес-перспектив і диверсифікувати свій ринок.

Крім того, підхід компанії до співпраці між операційним відділом і відділом бухгалтерського обліку є прикладом відданості фінансовій обачності та звітності. Завдяки синергічному партнерству ці відділи орієнтуються в складних фінансових ландшафтах, забезпечуючи дотримання бюджетних обмежень і підтримуючи фінансову цілісність у всіх операційних ініціативах. Ця міцна співпраця не тільки оптимізує процеси розподілу ресурсів і прийняття рішень, але й сприяє розвитку культури операційної досконалості та стійкості в організації, сприяючи її загальній ефективності та життєздатності в умовах конкурентного ринку

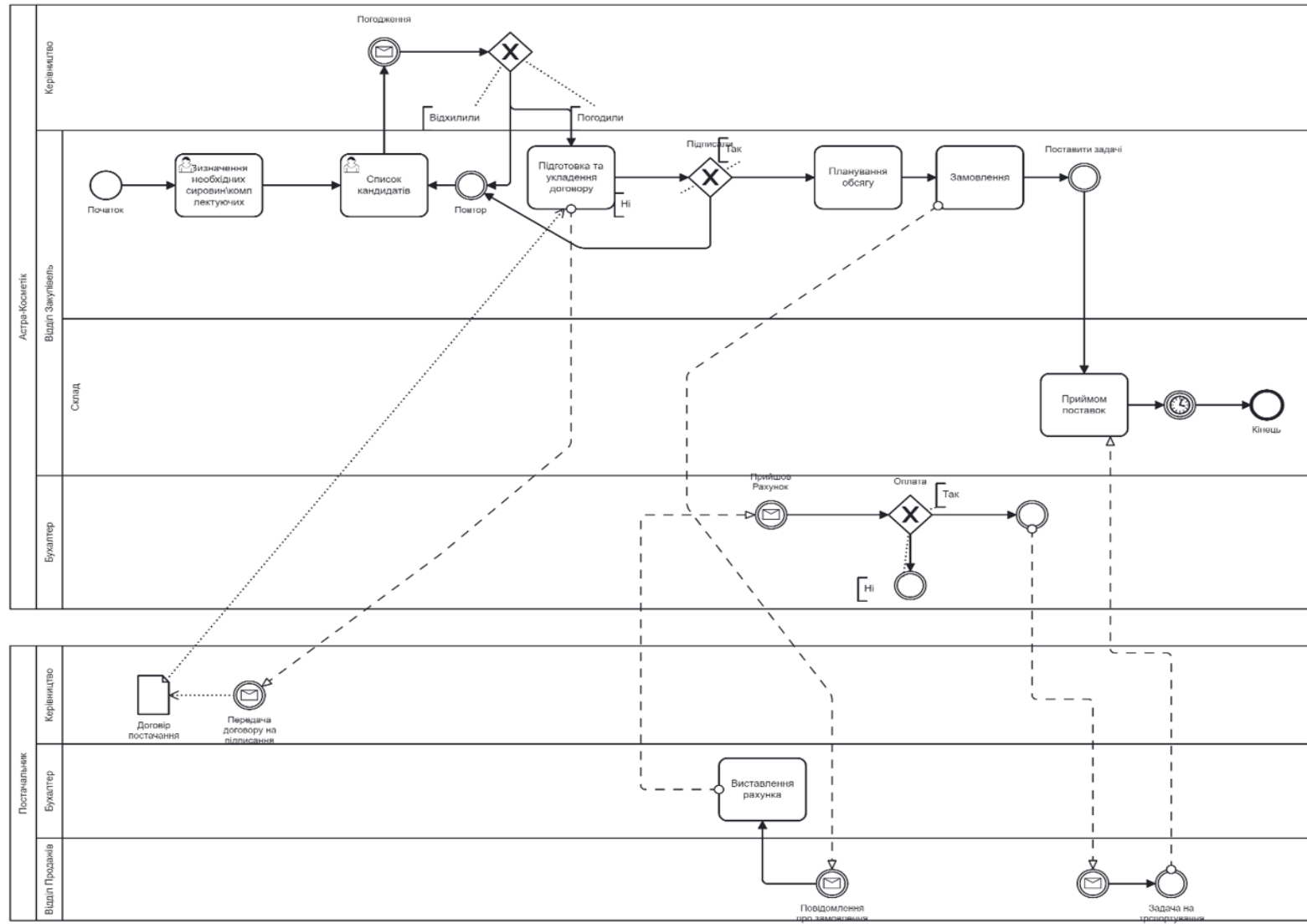


Рисунок 2.4 – BPMN-модель процесу закупівель Джерело: побудовано автором

На рисунку 2.4 детальне візуальне представлення демонструє комплексну організацію закупівельної діяльності ТОВ «Астра-Косметікс». Процес розгортається окремо від етапу складання початкового плану, просувається через ключовий етап узгодження контракту та завершується безперебійною логістикою транспортування продукції до призначеного складу. Ці графічні відомості дають цілісне уявлення про те, як «Астра-Косметікс» орієнтується в складних тонкощах процесу закупівель, підкреслюючи методичний підхід і стратегічні кроки, які беруть участь у кожному етапі. У цій візуальній розповіді глядач може спостерігати прискіпливу увагу до деталей і прийняття стратегічних рішень, які визначають систему закупівель Astra-Cosmetics, висвітлюючи прихильність компанії до операційної досконалості та ефективності ланцюжка поставок. Завдяки цій візуальній подорожі зацікавлені сторони та спостерігачі можуть отримати глибше розуміння ретельного планування та виконання, які лежать в основі безперебійного функціонування закупівель Astra-Cosmetics, відображаючи добре організовану симфонію стратегічних дій та операційної майстерності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АСТРА-КОСМЕТИК»

3.1. Рекомендації вдосконалення закупівельної діяльності ТОВ «Астра-Косметик»

Однією з головних проблем, з якими зараз стикаються організації в усьому світі, є помітне збільшення серйозних збоїв у їхніх ланцюгах постачання. Ці збої, спричинені різними факторами, такими як геополітична напруженість і екологічні катастрофи, не тільки перешкоджають безперервному потоку товарів від виробництва до споживачів, але й спричиняють широкий вплив на весь виробничий цикл. Отже, підприємці стикаються як з операційною неефективністю, так і з фінансовою невизначеністю, орієнтуючись у цьому складному ландшафті. Глибокі зриви, спричинені повномасштабним вторгненням, організованим Російською Федерацією, у поєднанні з блокадою Чорноморського регіону ще більше загострили ці виклики, поглибивши економічні потрясіння, які переживають підприємства в усьому світі. Як наслідок, багато організацій залишаються вразливими до значних фінансових втрат, операційних невдач і навіть загрози банкрутства, що насувається, що підкреслює критичну потребу в стратегічному управлінні ризиками та адаптивній стійкості перед лицем таких багатогранних збоїв.

Небажаний поворот подій суттєво вплинув на динаміку ланцюжка поставок, спричинивши сейсмічні зміни в тому, як українські підприємства здійснюють закупівлі. Як наслідок, у промислових секторах відчутний ефект хвилі, що змушує підприємства швидко адаптуватися до нової реальності, позначеної підвищеною невизначеністю та непередбаченими проблемами. Каскадні наслідки цих геополітичних зривів не обмежуються локальною сферою, а відбиваються на регіональному та навіть глобальному рівнях, змінюючи саму

суть міжнародної торгівлі та впливаючи на процеси прийняття рішень на кожній ланці ланцюга поставок. Потреба в гнучких стратегіях і адаптивних заходах стала гострою, оскільки організації орієнтуються у швидко розвивається та нестабільному ландшафті ланцюга поставок, пронизаному безпрецедентними збоями та вразливими місцями. У цьому контексті для компаній стало обов'язковим активний пошук інноваційних рішень і підвищення стійкості, щоб пом'якшити вплив цих неспокійних часів на їхню діяльність і відносини з постачальниками та клієнтами. Еволюція ландшафту ланцюга постачання вимагає активної позиції щодо управління ризиками, співпраці та гнучкості, щоб процвітати в середовищі, яке визначається складністю, неоднозначністю та швидкими змінами. Прийняття культури безперервного вдосконалення та готовності до повороту у відповідь на виклики, що виникають, буде ключовим для організацій, які прагнуть підтримувати конкурентоспроможність і сталість на все більш взаємопов'язаному та нестабільному глобальному ринку. Розвиваючи мислення адаптивності та передбачення, підприємства можуть не лише пережити нинішню бурю, але й стратегічно розташувати себе, щоб скористатися можливостями, які виникають через збої, і прокласти шлях до довгострокового успіху та зростання.

У сучасному діловому світі, що постійно змінюється, вирішальними факторами виживання залишаються стійкість і гнучкість. Організації активно шукають креативні та нестандартні рішення для зменшення ризиків і підтримки безперервності роботи в періоди негараздів і невизначеності. Прагнучі захистити свої ланцюжки поставок і зміцнити свої стратегії сталого розвитку бізнесу, компанії почали нову еру, яка характеризується стратегічною співпрацею та впровадженням сталих ініціатив, які підкреслюють важливість передбачення, гнучкості та проактивного підходу до ризиків. Ці зусилля мають вирішальне значення для забезпечення тривалого процвітання та конкурентоспроможності в умовах глобального ринку, який поступово стає складним і нестабільним. Дотримуючись цих принципів і впроваджуючи інноваційні практики, підприємства можуть стратегічно позиціонувати себе, щоб

процвітати в постійно вимогливому та конкурентному середовищі сучасної світової економіки.

Вирішення цієї складної проблеми полягає в сприянні активізації участі місцевих підприємств у процесі ланцюга поставок. Завдяки активному залученню вітчизняних підприємств на різних етапах ланцюга постачання можна отримати значні переваги як для компаній, так і для економіки в цілому. Розширена участь не тільки допомагає зменшити ризики, пов'язані з транспортуванням у мережі ланцюга постачання, що призводить до покращення операційної стабільності та надійності, але також сприяє розвитку почуття співпраці та взаємного зростання серед місцевих компаній. Крім того, посилення інтеграції вітчизняних підприємств призводить до більш стійкої та сталої інфраструктури ланцюга поставок, менш вразливої до зовнішніх збоїв. Цей процес інклюзивності та тісного партнерства створює міцну основу для довгострокового зростання та розвитку, стимулювання інновацій, економічного процвітання та сприяння процвітаючій бізнес-екосистемі, яка підтримує місцеві громади.

Крім того, цей стратегічний підхід має глибокий вплив на логістичні операції компанії, впливаючи на спосіб управління витратами та, зрештою, призводячи до помітного зниження загальної вартості кінцевого продукту. Завдяки оптимізації логістичних процесів і оптимізації ресурсів компанія може досягти більшої ефективності та економії коштів, що, у свою чергу, зміцнює її конкурентні переваги на ринку.

Підвищення економічної ефективності завдяки цьому стратегічному підходу не тільки приносить користь компанії, але й зміцнює її позиції на ринку. З нижчими витратами компанія може оцінити свою продукцію більш конкурентоспроможною, залучаючи більшу базу споживачів і розширюючи охоплення ринку. Це, у свою чергу, створює позитивний цикл зростання та прибутковості компанії.

Крім того, інтеграція економічно ефективних методів логістики не тільки призводить до зниження цін для споживачів, але й гарантує, що якість продукції залишається незмінною. Цей фокус на контролі якості та ефективних логістичних операціях сприяє підвищенню задоволеності клієнтів і сприяє довгостроковій лояльності серед споживачів, ще більше зміцнюючи позиції компанії на ринку.

Завдяки успішному балансу між економічною ефективністю та якісним обслуговуванням вітчизняні підприємства можуть отримати значну конкурентну перевагу, яка дозволить їм процвітати в динамічному та складному бізнес-середовищі. Цей стратегічний підхід дозволяє компаніям виділитися на ринку, залучити більш вимогливих клієнтів і посилити свою присутність як на місцевому, так і на глобальному рівнях.

3.2. Розрахунок економічної ефективності

Ефективно скорочуючи витрати на всіх етапах виробничого процесу та ланцюга постачання, організація може позиціонувати себе для сталого зростання та успіху на ринку, гарантуючи, що її продукція залишається конкурентоспроможною та прибутковою. Ця спрямованість на зниження витрат не тільки сприяє підвищенню прибутковості, але й підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства, дозволяючи йому пропонувати високоякісні продукти за привабливими цінами, тим самим максимізуючи свою привабливість для споживачів і підвищуючи лояльність клієнтів. Застосування економічного підходу до бізнес-операцій дозволяє компаніям не тільки виживати, але й процвітати в сучасному динамічному бізнес-ландшафті, де ефективність і економічна ефективність є важливими елементами для досягнення довгострокової життєздатності та успіху. Зрештою, здатність знайти баланс між скороченням витрат і оптимізацією цін має вирішальне значення для підприємств, яке прагне досягти стабільної прибутковості та підтримувати сильні позиції на ринку в умовах мінливої динаміки галузі та переваг споживачів.

Вартість поліпропілену в китайської компанії по виробництву пластика Guangzhou sunray import and export CO., LTD становить 800-1200 доларів США в гривні 31726-47589 за тонну без урахування витрат на транспортування та доставку в Україну. І навпаки, в самій Україні можна придбати еквівалентну кількість поліпропілену у компанії ТОВ “Lion Recycling Ukraine” за ціною 30350 грн за тонну. Таким чином, імпорт поліпропілену з Китаю в Україну призведе до додаткових витрат на транспортування та логістику, потенційно істотно змінивши кінцеву ціну. Для будь-якого підприємства, що працює в сучасному конкурентному ринковому середовищі, надзвичайно важливо впроваджувати стратегії, спрямовані на мінімізацію виробничих витрат, пов’язаних з кінцевим продуктом, з кінцевою метою оптимізації норми прибутку відносно переважаючих ринкових цін.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика китайського та українського виробника

	Ціна за тонну	МОQ	Вартість 20 т. контейнера
Lion Recycling Ukraine	30350	2 тон	607,000
Guangzhou Sunray Import And Export	31726-47589	10 тон	634,520-951,780

Джерело: побудовано автором

Морська доставка 20 т з Китаю до порту Гданська зазвичай займає 37-60 днів і коштує від 96170 до 104340 грн візьмемо середню ціну для спрощення та наочності ціну 100255. Після прибуття товару в порт Гданськ організовується наземна доставка до складу в Києві в середньому 47805 грн. Весь цей логістичний процес передбачає ретельне планування та координацію, щоб забезпечити своєчасне та економічно ефективно транспортування вантажів з

Китаю до Києва через порт Гданська. Морська подорож дає можливість заощадити кошти, але вимагає терпіння через довший час у дорозі. Після прибуття в порт Гданська перехід на наземну доставку знаменує собою важливий крок у ланцюжку постачання, при цьому фокус зміщується на ефективне внутрішній транспорт для досягнення кінцевого пункту призначення в Києві. Узгодження аспектів морського та наземного транспорту вимагає прискіпливої уваги до деталей, щоб гарантувати плавний перехід і звести до мінімуму будь-які можливі затримки. Крім того, такі фактори, як митне оформлення, оформлення документів і місцеве законодавство, відіграють важливу роль у забезпеченні безперебійного потоку товарів з Китаю в Україну. Застосовуючи комплексний підхід, який враховує всі логістичні компоненти, підприємство може оптимізувати свій процес доставки та підвищити загальну ефективність у міжнародному транспортуванні товарів. Час перевезення буде займати декілька днів. Підприємства Lion Recycling Ukraine яке виробляє поліпропілен знаходяться Дніпро . Ціна перевезення 20 тон буде в діапазоні від 18 до 26 гривень за кілометр ,тому візьмемо середню ціну перевезення 22 гривень дистанція від Дніпра до Києва по дорогам 487 км . Тобто кінцева ціна перевезень 10,714 гривень.

Враховуючі всі данні проведемо розрахунки. Ціна поліпропілену Guangzhou Sunray Import And Export 31726-47589 гривень за 1 тонну, візьмемо 20 тон як вагу яку можна переміщувати як і водним так і автомобільним транспортом. Ціна 20 т становить 634,520-951,780 грн без урахування логістичних витрат. В Україні середня ціна однієї тонни складає 30350 грн ,тобто ціна 20 футового контейнера буде складати 607,000 грн, без урахування логістичних витрат. Якщо враховувати логістичні витрати для китайського поліпропілену то його ціна збільшиться на від 782,580 до 1,099,840 грн. Ціна поліпропілену Lion Recycling Ukraine із логістичними витратами буде складати 617,714 грн.

Із цих даних зробимо порівняльну таблицю для наочності розрахунків.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика ціни 20 т. поліпропілену китайського та українського виробника

	Ціна 20 т. без логістики	Ціна 20 т. із логістикою
Lion Recycling Ukraine	607,000	617,714
Guangzhou Sunray Import And Export	634,520-951,780 грн	782,580 до 1,099,840 грн

Джерело: побудовано автором

Для кращого візуального сприйняття зробимо порівняльну діаграму

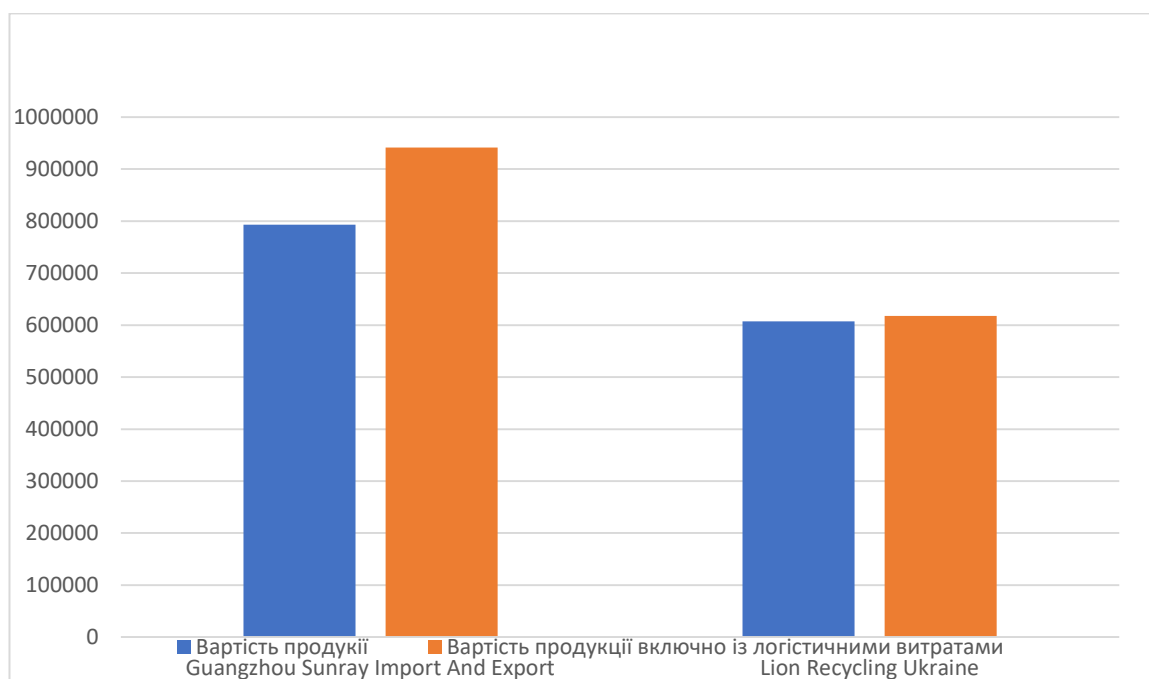


Рисунок 3.1 – Порівняльна діаграма вартості продукції із та без логістичних операцій

Джерело: побудовано автором

Аналізуючи надані дані, було складено вичерпну порівняльну таблицю, щоб сприяти повному розумінню значних переваг, пов'язаних із закупівлею поліпропілену у вітчизняних виробників на відміну від китайських постачальників. Це структуроване порівняння допомагає з'ясувати, що,

незважаючи на незначну різницю в ціні між вітчизняним і китайським поліпропіленом, загальна рентабельність значною мірою сприяє покупці у місцевих виробників. Ключовим фактором, що сприяє цьому підвищенню прибутковості, є значне скорочення логістичних витрат, пов'язаних із закупівлею у вітчизняних постачальників. Цей стратегічний перехід до внутрішніх закупівель не тільки забезпечує конкурентоспроможну модель ціноутворення, але й сприяє суттєвій економії коштів для ТОВ «Астра Кометік». Вибираючи вітчизняних виробників, підприємство не тільки забезпечує послідовний ланцюжок поставок, але й відкриває потенціал для вражаючого зниження витрат на 10-30%, виключно за рахунок оптимізації логістичних операцій. Ця ефективна синергія між оптимізацією витрат і гарантією якості підкреслює невід'ємні переваги визначення пріоритетів стратегій внутрішнього постачання, зрештою зміцнюючи прибутки та операційну ефективність компанії.

3.3. Організаційне забезпечення

Вибираючи Lion Recycling Ukraine замість Guangzhou Sunray Import And Export, буде відчутно значне скорочення громіздких адміністративних завдань, пов'язаних із документацією. Це означає, що можна оптимізувати операції та ефективніше розподіляти ресурси. Крім того, з Lion Recycling Ukraine немає необхідності проходити через транзитні кордони, що не тільки спрощує логістику, але й усуває будь-які потенційні проблеми, пов'язані з тарифами, митами та перевіркою товару. Обираючи компанію Lion Recycling Ukraine обираєте більш плавний і економічно ефективний шлях, який дозволить вам зосередитися на своїй основній діяльності, не загрузаючи у непотрібних бюрократичних перешкодах. Це підкреслює явну перевагу вибору більш простої та безпроблемної торгівлі.

Менеджер із закупівлі сировини, оптимізуючи свій процес, виявить потребу в створенні зменшеної кількості документів, що зрештою призведе до більш

ефективного та економічного підходу. Ця підвищена ефективність не тільки впливає на підготовку документів, але й значно прискорює організацію доставки, сприяючи загальному покращенню операційного потоку. Більше того, покращена швидкість організації доставки дозволяє швидше та плавніше переходити від закупівлі до транспортування, сприяючи підвищенню продуктивності в ланцюжку постачання. Крім того, цей прискорений процес відкриває шляхи для встановлення міцних, симбіотичних відносин з Lion Recycling Ukraine, заснованих на довірі, надійності та спільних довгострокових цілях. Віддаючи пріоритет ефективності та співпраці, менеджер із закупівель сировини може зміцнити основу для взаємовигідного партнерства, яке виходить за рамки простих угод і перетворюється на стійкі, вигідні асоціації ніж із китаюською Guangzhou Sunray Import And Export.

Для голови відділу закупівель із-за також спрощується праця над стратегічним плануванням поставок та плануванням залишків, що впливає на роботу ТОВ «Астра-Кометік» та ефективність виробництва кінцевого продукту.

ВИСНОВКИ

Проведено поглиблений аналіз сутності та завдань закупівельної діяльності у сфері організаційних операцій. Закупівля є ключовою процедурою, яку виконує призначений підрозділ в організації, який відповідає за забезпечення матеріалів, які відповідають необхідним стандартам щодо якості та кількості, саме в потрібний момент і за оптимальною ціною. Це, у свою чергу, слугує прямим внеском у конкурентоспроможність підприємства, ефективно узгоджуючи корпоративну стратегію та реалізуючи її. Управління закупівлями має першочергове значення, оскільки воно сприймається як невід'ємний сегмент цілісного ланцюга поставок. Основна увага приділяється оптимізації процесів, підвищенню стандартів якості та наданню важливої інформації. Крім того, береться участь у ретельному дослідженні стосунків із постачальниками, при

цьому головна увага приділяється розвитку міцних партнерських відносин, які формують основу сталої практики закупівель.

Характеристика методів, що використовуються для оцінки закупівельної діяльності, відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності та результативності процесу закупівель. Важливо створити комплексну методологію оцінки закупівельної діяльності, яка охоплює різні етапи, щоб гарантувати успішне впровадження. Наразі відсутня єдина система показників, яка б могла комплексно вимірювати ефективність закупівель підприємства. Враховуючи характер і важливість діяльності із закупівель, рекомендується провести ретельну оцінку, щоб обґрунтувати ефективність кожного елемента в рамках закупівель. Крім того, може бути корисним перенести фокус критеріїв, що використовуються для оцінки закупівельної діяльності, з оцінки постачальника на оцінку клієнта. Завдяки цьому компанії можуть отримати цінну інформацію про загальну продуктивність і вплив своїх процесів закупівель. Ця зміна критеріїв оцінки може забезпечити цілісне уявлення про те, як діяльність із закупівель сприяє досягненню цілей і завдань організації. Для організацій вкрай важливо постійно вдосконалювати свої методи оцінювання, щоб адаптуватися до мінливої ринкової динаміки та внутрішніх вимог. Таким чином, стратегічний підхід до оцінки закупівельної діяльності може покращити процеси прийняття рішень і збільшити цінність для організації в цілому.

Ефективне планування та оптимізація логістичних ланцюгів постачання є важливою опорою в сфері закупівель. Успішна координація та управління транспортними мережами, складськими об'єктами та процесами розподілу мають важливе значення для забезпечення безперебійного потоку товарів від постачальників до кінцевих споживачів. Ретельно розробляючи стратегію операцій ланцюга постачання, організації можуть підвищити ефективність, зменшити витрати, мінімізувати ризики та, зрештою, підвищити рівень задоволеності клієнтів. Надійне логістичне планування передбачає прогнозування попиту, вибір відповідних постачальників, встановлення міцних

партнерських відносин, впровадження передових технологій і постійний моніторинг показників ефективності. Такі проактивні заходи дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку, пом'якшувати збої та використовувати нові можливості. У сучасному динамічному бізнес-ландшафті інтеграція стійких практик і використання аналітики даних також стають все більш важливими для оптимізації продуктивності ланцюга поставок і підтримки конкурентної переваги. Зрештою, віддаючи пріоритет стратегічному плануванню та операційній досконалості в логістичних ланцюгах постачання, компанії можуть сприяти зростанню, посилювати свою присутність на ринку та розвивати тривалі відносини із зацікавленими сторонами.

Проведено комплексну перевірку з метою аналізу тонкощів організаційної та фінансової діяльності створеного торговельного підприємства Товариства з обмеженою відповідальністю «Астра-Косметик». Оцінка включала детальний аналіз ієрархічної структури компанії, операційних процедур і позиціонування на ринку в косметичній промисловості. Оцінка стосувалася взаємодії різних відділів, розподілу обов'язків між співробітниками та процесів прийняття стратегічних рішень, які застосовує управлінська команда. Економічний аналіз зосереджувався на оцінці рентабельності, потоків доходу та інвестиційних стратегій, прийнятих компанією для підтримки своєї конкурентної переваги. Крім того, було здійснено ретельний аналіз практики управління ланцюгом поставок торговельного підприємства, ініціатив щодо залучення клієнтів і заходів щодо дотримання нормативних вимог, щоб отримати повний огляд його бізнес-операцій. Результати перевірки стануть цінною основою для розробки стратегічних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію організаційної ефективності компанії, підвищення її фінансових показників і сприяння сталому зростанню в динамічному ринковому середовищі. Компанія широко працює по всій Україні, обслуговуючи різноманітну клієнтську базу, а також експортує свою високоякісну продукцію в різні країни Європи. Було відмічено, що показники рентабельності за вказаний проміжок часу вказують на похвальну продуктивність, підкреслюючи необхідність оптимізації та вдосконалення всіх

процесів, пов'язаних із закупівельною діяльністю, для підтримки та потенційного покращення поточних позитивних результатів.

На прикладі ТОВ «Астра-Косметик» було наочно продемонстровано, що вибір комплектуючих від місцевих виробників є високоефективною стратегією зниження витрат на логістичні операції. Вибираючи вітчизняних постачальників замість альтернативних, таких як китайські, ТОВ «Астра-Косметик» не лише спромоглася оптимізувати свої процеси постачання, але й значно мінімізувала витрати, пов'язані з транспортуванням та імпорнтними митами. Ця стратегічна зміна не тільки підвищила прибутковість компанії, але й узгодила її з ширшими економічними цілями сприяння місцевій промисловості та сприяння більш стійкій бізнес-екосистемі в Україні. Таке добре продумане рішення підкреслює важливість оцінки повного спектру факторів, що впливають на витрати на логістику, і глибокий вплив, який локальна практика закупівель може мати на загальну операційну ефективність і конкурентоспроможність на глобальному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Носова Т.І. Планування та організація закупівель в торгових підприємствах URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/883.pdf>
2. Безугла Л.С. Маркетингова закупівельна діяльність в торговельних підприємствах України URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3214/1/Безугла-конвертирован.pdf>
3. О.А. Вишневська А.О. Волошина Планування та організація закупівель товарів споживчого призначення торговим підприємством URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/455>

4. Морозова М.Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування Журнал Scientific Journal Virtus Fune 2019 р. URL: https://lib.iitta.gov.ua/718325/1/Морозова_стаття_.pdf
5. А. Р. Дунська, Д. Д. Лютенко Особливості процесу закупівельної діяльності підприємства Архів КІП №5 Сучасні підходи до управління підприємством URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204739>
6. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Навчальний посібник Стратегічне Планування 2013 URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/19746555.pdf>
7. Носань Н.С., Якименко Т.В., Панченко Р.В. Стратегічне планування діяльності підприємства URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959>
8. Вишнеvsька О.А. Волошина А.О. Журнал Серія Економічні Науки Планування та організація закупівель товарів споживчого призначення торговим підприємством Журнал Серія Економічні Науки 2019 URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/455/449>
9. Бахарєва Я. В. Журнал Ефективна Економіка Розвиток предикативної аналітики як пріоритетного напрямку бізнес-аналітики Журнал Ефективна Економіка 2018 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/152.pdf
10. Свиноус, І., Гаврик, О., Свиноус, Н., & Свиноус, І. (2023). Методичні підходи до формування аналітичного забезпечення моніторингу діяльності сільськогосподарських підприємств. Економічний дискурс, (1-2), 26–35. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/285732>
11. Гуменюк, а., & Білошкурська, н. (2023). Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємств. Modeling the development of the economic systems, (3), URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/212>

12. Веб-сторінка TradeMasterGroup URL: https://web.archive.org/web/20200702095345/https://trademaster.ua/private_1_abel/312628
13. Веб-сторінка People2people URL: https://web.archive.org/web/20200702113041/http://people2people.info/offer/astra_cosmetic_ltd
14. Веб-сторінка ТОВ «АСТРА-КОСМЕТИК» URL: <https://astracosm.com>
15. Бесіда із працівником ТОВ «АСТРА-КОСМЕТИК» з відділу планування та закупівель
16. Система аналітики відкритих даних Clarity Project URL: https://clarity-project.info/edr/37502730/finances?current_year=2022
17. Господарський кодекс України. База законодавства ВРУ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
18. Веб-сторінка Guangzhou Sunray Import And Export Co., Ltd URL: <https://gzsunray.en.made-in-china.com>
19. Профіль компанії Guangzhou Sunray Import And Export Co., Ltd на сайті Made-in-China URL: <https://gzsunray.en.made-in-china.com/company-GUANGZHOU-SUNRAY-IMPORT-AND-EXPORT-CO-LTD-.html>
20. Веб-сторінка маркетплейса Made-in-China URL: <https://www.made-in-china.com>
21. Веб-сторінка поліпропілена компанії Guangzhou Sunray Import And Export Co., Ltd URL: <https://gzsunray.en.made-in-china.com/product/YnVRJLjPJOCu/China-PP-Granules-Virgin-Injection-Grade-Plastic-Raw-Material-PP-Polypropylene-Price.html>
22. Веб-сторінка компанії ТОВ “Lion Recycling Ukraine” URL: <https://lion-recycling.com.ua>
23. Веб-сторінка із вибором гранулий поліпропілен компанії ТОВ “Lion Recycling Ukraine” URL: <https://lion-recycling.com.ua/polipropilen/>
24. Маркет плейс Prom URL: <https://prom.ua/ua/brands/Lion-1>

25. Маркет плейс Prom поліпропілен компанії ТОВ “Lion Recycling Ukraine”
URL: https://prom.ua/ua/p1732480296-chernyj-polipropilen-fruktyaschik.html?token=v2%3Aq-F_7s-XaXq5WOPZ6uTCcT9ulaFh5e2-TWqglqJC7W1X8FPCSvUwam_LYGkUP3dUfGe4sUZJKvkt_W5ImjWFy6KbrtfAoit7CEgDduI7o2enuFh9Whxldsivdr6adYJK&campaign_id=3442316&product_id=1732480296&source=prom%3Acompany%3Apage&locale=uk&category_ids=807015&primelead=MS40MQ&from_spa=true
26. Калькулятор морських перевезень Freightos URL:
<https://www.freightos.com/freight-resources/container-shipping-cost-calculator-free-tool/>
27. Веб-сторінка морського логістичного оператора Freightos URL:
<https://www.freightos.com>
28. Калькулятор транспортних перевезень CargoApps URL:
[https://apps.impargo.de/planner?stops\[0\]=80-846%20Gdansk%2CPoland,54.353110,18.651050&stops\[1\]=01001%20Kyiv%2CUkraine,50.450560,30.524280](https://apps.impargo.de/planner?stops[0]=80-846%20Gdansk%2CPoland,54.353110,18.651050&stops[1]=01001%20Kyiv%2CUkraine,50.450560,30.524280)
29. Логістичний транспортний перевізник Trans-Star URL: [https://trans-star.com.ua/uslugi/gruz-vesom-ot-0-5t-16m³-do-20t-120m³/](https://trans-star.com.ua/uslugi/gruz-vesom-ot-0-5t-16m3-do-20t-120m3/)
30. Офіційна веб-сторінка IMPARGO URL:
[https://impargo.de/en?utm_feeditemid=&utm_device=c&utm_term=shipping%20truck&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&utm_campaign=21Q2+Prospecting+RUSSEU-en+\(Leads\)&hsa_cam=12600183834&hsa_grp=124787719359&hsa_mt=b&hsa_src=g&hsa_ad=537557491897&hsa_acc=7457452441&hsa_net=adwords&hsa_kw=shipping%20truck&hsa_tgt=kwd-14533741&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwl4yyBhAgEiwADS EjeGVIybaCRs7VbtqcFN9fRWd1gVshworqQv1iGrW72sFd1Et0PtDsrRoCTdQQA vD_BwE](https://impargo.de/en?utm_feeditemid=&utm_device=c&utm_term=shipping%20truck&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&utm_campaign=21Q2+Prospecting+RUSSEU-en+(Leads)&hsa_cam=12600183834&hsa_grp=124787719359&hsa_mt=b&hsa_src=g&hsa_ad=537557491897&hsa_acc=7457452441&hsa_net=adwords&hsa_kw=shipping%20truck&hsa_tgt=kwd-14533741&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwl4yyBhAgEiwADS EjeGVIybaCRs7VbtqcFN9fRWd1gVshworqQv1iGrW72sFd1Et0PtDsrRoCTdQQA vD_BwE)

ДОДАТКИ

Ім'я користувача:
Кафедра комерційної діяльності та логістики Ляден...

ID перевірки:
1016256219

Дата перевірки:
16.05.2024 13:21:53 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
16.05.2024 14:07:41 EEST

ID користувача:
100005732

Назва документа: Івахненко М.О. Управління закупівельною діяльністю підприємства

Кількість сторінок: 59 Кількість слів: 11233 Кількість символів: 91453 Розмір файлу: 286.74 KB ID файлу: 1016043349

1.72% Схожість

Найбільша схожість: 0.21% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1000767051)

1.12% Джерела з Інтернету

124

Сторінка 61

1.53% Джерела з Бібліотеки

355

Сторінка 62

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

1