

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)  
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ  
«БАКАЛАВР»

ТЕМА: **«Управління закупівельною діяльністю логістичної компанії»**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва)

освітньо-професійна програма «Логістика»  
(шифр і назва)

форма навчання денна

Здобувач: Шуляк Дмитро Володимирович  
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Давиденко Володимир Вадимович  
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Давиденко Володимир Вадимович  
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі  
немає заповичень з праць інших авторів  
без відповідних посилань*

Дмитро ШУЛЯК  
(підпис) (власне ім'я та прізвище здобувача)

## Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	13.05.24-16.05.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	17.05.24-20.05.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	21.05.24-26.05.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	27.05.24-29.05.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, отримання допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	30.05.24-02.06.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	03.06.24	виконано

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	професор Давиденко В.В.	13.05.24	13.05.24
Розділ 2	професор Давиденко В.В.	17.05.24	17.05.24
Розділ 3	професор Давиденко В.В.	21.05.24	21.05.24

9. Дата видачі завдання «13» травня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: \_\_\_\_\_ Володимир ДАВИДЕНКО  
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_ Дмитро ШУЛЯК  
(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи на тему «Управління закупівельною діяльністю логістичної компанії» складає 65 сторінок та містить 13 рисунків, 7 таблиць, 46 використаних джерела.

### ЗАКУПІВЕЛЬНИЙ ПРОЦЕС, ПОСТАЧАЛЬНИКИ, ОПТИМІЗАЦІЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОГО ПРОЦЕСУ, ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАКУПІВЕЛЬ

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи управління закупівельною діяльністю в контексті сучасної логістики. Проведено аналіз системи закупівельної діяльності компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ».

У результаті дослідження було запропоновано впровадження технологій управління закупівельними процесами для клієнтів компанії в умовах циркулярної економіки. Основна мета проекту - розробка та вдосконалення закупівельної системи, що сприятиме ефективному використанню ресурсів, зниженню кількості відходів та покращенню якості обслуговування клієнтів.

Рекомендації спрямовані на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та оптимізацію ланцюга поставок. Матеріали цієї курсової роботи можуть бути корисними для проведення наукових досліджень, у навчальному процесі, а також у практичній діяльності фахівців, які займаються логістикою.

## ABSTRACT

The total volume of the explanatory note for the qualification work on the topic «Management of Procurement Activities in a Logistics Company» consists of 65 pages and includes 13 figures, 7 tables, 46 sources used.

PROCUREMENT PROCESS, SUPPLIERS, PROCUREMENT PROCESS OPTIMIZATION, EFFICIENCY IMPROVEMENT, PROCUREMENT EFFICIENCY

This qualification work examines the theoretical foundations of procurement management in the context of modern logistics. An analysis of the procurement system of the company "Pallets Manufacturing International Company OÜ" was conducted.

As a result of the research, a proposal was developed to implement procurement management technologies for the company's clients in the context of a circular economy. The main goal of the project is to develop and improve a procurement system that will promote efficient resource use, reduce waste, and improve the quality of customer service.

The recommendations are aimed at reducing the negative environmental impact and optimizing the supply chain. The materials of this qualification work can be useful for conducting scientific research, in the educational process, as well as in the practical activities of logistics specialists.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1 .....	9
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1. Сутність та особливості закупівельного процесу.....	9
1.2. Чинники впливу на процес вибору товарів та послуг.....	14
1.3. Особливості відбору постачальників та маршрутизація .....	18
Висновки до розділу 1 .....	23
РОЗДІЛ 2 .....	25
АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАКУПІВЕЛЬНОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	25
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства та його господарської діяльності .....	25
2.2. Аналіз сучасного стану існуючої системи закупівель та її основних характеристик в компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ». 31	31
2.3. Оцінка ефективності закупівельного процесу на основі результативності попередніх закупівельних рішень в компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ».....	37
Висновки до розділу 2 .....	46
РОЗДІЛ 3 .....	48
ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАКУПІВЕЛЬНОГО ПРОЦЕСУ В КОМПАНІЇ «PALLETС MANUFACTURING INTERNATIONAL COMPANY OÜ» .....	48
3.1. Рекомендації щодо оптимізації вибору партій, постачальників, маршрутів та виду транспорту.....	48
3.2. Розробка (бізнес-процесу) закупівельної діяльності.....	52
3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.....	56
Висновки до розділу 3 .....	59
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	70

## ВСТУП

На сьогодні, коли конкуренція на ринку постійно зростає, ефективне управління закупівельною діяльністю є важливим чинником успіху для будь-якої логістичної компанії. Логістична компанія, спеціалізована на організації постачання товарів і послуг, повинна мати чітку стратегію щодо закупівель. Незалежно від розміру та сфери діяльності, важливо мати оптимальну систему управління постачанням, яка враховує специфіку бізнесу, потреби клієнтів і особливості ринку.

Таким чином, структурування процесу закупівельної діяльності відіграє ключову роль у забезпеченні не лише ефективності, а й конкурентоспроможності підприємства та є доволі *актуальним дослідженням даної кваліфікаційної бакалаврської роботи.*

Так як, питання структурування процесу закупівельної діяльності логістичною компанією є доволі актуальним, його дослідженню приділяла увагу велика кількість зарубіжних та вітчизняних науковців. Деякі з них: Безсмертна О. В., Buddendick T., Марченко В.М., Довженко В. А., Кушнір Ю.Б., Блага М.М. та інші.

*Об'єктом дослідження* є процес закупівельної діяльності в логістичній компанії «Pallets Manufacturing International Company», а *предметом дослідження* — теоретичні та методичні аспекти стратегічне управління та оптимізація цього процесу.

*Метою даної кваліфікаційної бакалаврської роботи* є дослідження, аналіз та вдосконалення підходів до структурування процесу закупівельної діяльності логістичною компанією з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано й вирішено такі *завдання:*

- дослідити сутність та особливості закупівельного процесу;

- розкрити чинники впливу на вибір товарів і послуг та їх особливості;
- дослідити поняття маршрутизації;
- провести аналіз організаційно-економічних характеристик «Pallets Manufacturing International Company OÜ»;
- здійснити діагностику стану існуючої системи закупівель «Pallets Manufacturing International Company OÜ»;
- оцінити ефективність закупівельного процесу на основі результативності попередніх закупівельних рішень обраної компанії;
- розробити заходи підвищення ефективності закупівельного процесу в «Pallets Manufacturing International Company OÜ»;
- надати економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Необхідний аналіз допомагають провести такі **методи** як: системний та комплексний аналіз при розгляді теоретико-правових засад управління закупівельною діяльністю, а також здійснити оцінку впливу цих процесів на ефективність підприємства; систематизація, деталізація, та метод групування даних в контексті дослідження процесів управління закупівельною діяльністю допомагають не лише оцінити поточний стан справ, але й розробити стратегії подальшого розвитку, спрямовані на підвищення ефективності компанії.

Методи порівняння та узагальнення використовуються для розробки конкретних напрямків оптимізації закупівельної діяльності, що дозволяє визначити основні проблеми та розробити рекомендації з їх вирішення. Ці методи сприяють комплексному та деталізованому аналізу ефективності управління закупівельною діяльністю в рамках обраної логістичної компанії.

**Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.** Отримані результати дослідження розширюють розуміння сучасних аспектів управління закупівельною діяльністю в логістичних компаніях. Дослідження дозволяє вдосконалити теоретичні засади стратегічного управління та оптимізації процесу закупівель, враховуючи специфіку логістичного сектору та внести нові підходи до підвищення ефективності та конкурентоспроможності компаній на ринку.

Методичний внесок полягає в розробці системи методів для аналізу процесу закупівель, які можуть бути використані іншими дослідниками у подальших дослідженнях. Представлені практичні рекомендації та методи оптимізації закупівельного процесу, які можуть бути використані логістичними компаніями для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Практична значущість полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані керівництвом логістичної компанії для розробки та впровадження стратегій оптимізації закупівельного процесу. Розроблені заходи підвищення ефективності закупівельного процесу мають потенціал значно підвищити ефективність та конкурентоспроможність компанії на ринку.

**Інформаційною базою** для дослідження є періодичні, монографічні національні видання, що присвячені темам управління закупівельною діяльністю та стратегічного управління в логістичних компаніях. Зокрема, використовуються публікації у фахових журналах, спрямованих на аналіз управлінських практик та ефективного структурування процесу закупівельної діяльності.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та особливості закупівельного процесу

В сучасному бізнес-середовищі, де динамічний розвиток економічних систем стає нормою, підприємства знаходяться під постійним тиском адаптації до змін. У зв'язку з цим, компанії ретельно аналізують свої бізнес-процеси, включаючи й закупівельний, з метою їх оптимізації та вдосконалення. Це важливо не лише для зниження витрат, а й для забезпечення конкурентних переваг та забезпечення стійкості на ринку.

Таким чином, дослідження сутності та особливостей закупівельного процесу на підприємстві залишається актуальною темою, яка сприяє ефективному управлінню бізнесом та досягненню стратегічних цілей компанії.

Хоча на сьогодні закупівельний процес визнається одним із ключових елементів у створенні гнучких бізнес-систем, які дозволяють компаніям ефективно функціонувати в умовах непередбачуваності ринкового середовища, немає єдиного загальновизнаного визначення цього поняття. Різні вчені та фахівці розглядають його з різних поглядів.

Деякі розглядають закупівельний процес як сукупність таких термінів, як «закупка», «закупівля» або «заготівельна логістика», визначаючи закупівельний процес як послідовність операційних дій, спрямованих на придбання необхідних матеріалів або послуг для задоволення потреб підприємства [1,2].

У свою чергу, у працях вітчизняних вчених, доволі часто зустрічаємо утотоження поняття закупівельного процесу з «закупівельною діяльністю», фокусуючись на конкретних операціях, пов'язаних з придбанням товарів чи послуг. Зокрема, у своїх дослідженнях вони частіше звертають увагу на процеси

закупівельних торгів та конкурсів, укладання договорів тощо. Такою думки притримуються такі вчені як Міщенко В.О. [3], Довженко В. А. [4], Безсмертна О. В. [5].

Так, аналізуючи визначення закупівельного процесу, запропоновані вченими Міщенко В.О. та Безсмертною О.В., можна виявити деякі важливі відмінності та схожості.

Визначення Міщенка В.О. визначає закупівельну діяльність як сукупність дій, спрямованих на забезпечення інтересів замовника через придбання необхідних ресурсів, товарів чи послуг у визначеній кількості та у визначений час. Це визначення вкладає акцент на функціональний аспект закупівельного процесу, який полягає у виконанні конкретних операцій з придбання. Однак таке визначення не охоплює всю складність процесу та не враховує його стратегічне значення для підприємства [3].

У той час, визначення, запропоноване Безсмертною О.В., більш широко охоплює аспекти закупівельного процесу. Вона розглядає його як процес, який виконується організаційною одиницею та включає отримання матеріалів відповідної якості, у потрібній кількості, у належний час, а також управління постачальниками. Такий підхід враховує не лише операційну сторону, а й стратегічне значення закупівельного процесу для підприємства, враховуючи його вплив на конкурентоспроможність та виконання корпоративної стратегії.[5]

Отже, визначення Міщенка В.О. зосереджене на функціональних аспектах закупівельної діяльності, тоді як визначення Безсмертної О.В. враховує як функціональні, так і стратегічні аспекти, роблячи його більш комплексним та системним.

Проте, цікавим є те, що саме вітчизняні науковці не розкривають широко поняття закупівельного процесу у своїх працях, ставлячи акцент на поняттях закупівель, особливо публічних, які стали доволі актуальними в нашій державі на сьогодні.

У той же час, наприклад, німецькі вчені чітко відмежують два поняття – «закупівля» та «закупівельний процес», що робить їхні дослідження більш структурованими та систематизованими.

Так, Thomas Buddendick, головний виконавчий директор Бундесвербанд Матеріального Управління, Закупівлі та Логістики e.V. (ВМЕ), визначає закупівельні процеси як усі дії, пов'язані з плануванням та закупівлею товарів з метою забезпечення потреб підприємства у відповідних товарами та послугами [6].

Helena Kleine, у свою чергу, відзначає, що закупівельний процес є важливою складовою управління закупівлями та охоплює всі дії щодо придбання товарів або послуг для підприємства. Вона підкреслює, що для ефективного виконання цих дій підприємства використовують структуровані процеси [7].

Таким чином, обидва вчені визначають закупівельний процес як комплексну систему дій, спрямованих на забезпечення потреб підприємства у відповідних товарами та послугами, проте Фельдман акцентує на його універсальності та узагальненні, в той час як Кляйн відзначає важливість структурованості процесів для ефективного управління.

Також варто відзначити, що в законодавстві немає чіткого визначення закупівельного процесу, що створює додаткові труднощі у його тлумаченні та використанні. Так, ми знаходимо тлумачення терміну «публічні закупівлі» в Законі України «Про публічні закупівлі», проте, на жаль, це поняття розкриває лише один з багатьох аспектів та видів закупівельного процесу. [8]

Оскільки, публічні закупівлі є не комерційним видом діяльності. Вони здійснюються за рахунок державних або місцевих бюджетів, або за кошти, отримані від державних чи місцевих бюджетів, тому визначення поняття «публічні закупівлі» не є повністю адаптованим для ототожнення з поняттям «закупівельний процес» у всій його різноманітності. Таким чином, нам необхідно розглядати закупівельний процес з більш широкої та комплексної перспективи, яка враховує всі аспекти та етапи процесу закупівель, незалежно від його характеру та джерел фінансування.

При цьому, відсутність чіткого визначення може призвести до розбіжностей в тлумаченні та застосуванні закупівельного процесу, що ускладнює роботу підприємств та організацій у сфері закупівель. Також це може призвести до ситуацій, коли інтерпретація законодавства може відрізнятись від практики застосування, що створює невизначеність та правову непевність для учасників закупівельних процесів. Тому важливо, щоб законодавство було детальніше та чіткіше у визначенні понять, пов'язаних з закупівельним процесом, для забезпечення його ефективного функціонування та правової стабільності.

Загалом, на основі проведеного критичного аналізу, можемо зробити висновок, що поняття закупівельного процесу є ширшим поняттям, яке охоплює не лише конкретні операції закупок, але й стратегічне планування, аналіз ринку, вибір постачальників та управління відносинами з ними. А отже, закупівельний процес — це комплексний набір дій та операцій, які охоплюють всі аспекти придбання необхідних товарів, послуг або ресурсів для функціонування підприємства. Цей процес включає в себе не лише вибір постачальників та укладання угод, а й стратегічне планування, аналіз потреб, оцінку ризиків, встановлення стандартів якості, контроль якості, оптимізацію витрат та управління взаємовідносинами з постачальниками. Закупівельний процес є важливим елементом управління ланцюгом постачання та відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

З виведеного у процесі дослідження твердження виходять основні особливості закупівельного процесу (Рис. 1.1).

Закупівельний процес відзначається кількома важливими особливостями, які краще розкривають його характер та специфіку.

По-перше, він є стратегічним. Це означає, що підприємство визначає свої стратегічні цілі та орієнтує закупівельний процес на досягнення цих цілей.

Наприклад, компанія, що працює в сфері електроніки, може стратегічно фокусуватися на швидкості внесення нових продуктів на ринок. [9]



Рисунок 1.1. — Особливості закупівельного процесу

Джерело: складено автором самостійно на основі досліджень

[9,10]

У такому випадку, вона може оптимізувати закупівельний процес, швидко реагуючи на зміни в технологіях та ринкових вимогах.

Друга особливість — це комплексність. Закупівельний процес включає в себе кілька етапів, починаючи від ідентифікації потреб і закінчуючи контролем якості отриманих товарів чи послуг. Наприклад, якщо ресторан хоче закупити свіжі продукти, процес може включати планування меню, пошук постачальників, переговори щодо цін та умов поставки, а також контроль якості продуктів при їх отриманні.[10]

Гнучкість є ще однією важливою особливістю. Зміни на ринку часто вимагають від корпорацій змін у своєму закупівельному підході. Наприклад, у зв'язку зі змінами в законодавстві щодо екологічної упаковки, компанія може змінити свої критерії вибору постачальників, щоб вони відповідали новим вимогам.

Керування ризиками також важливе. Підприємство повинно урахувати можливі ризики під час закупівельного процесу, такі як зміни в цінах на ринку, проблеми з якістю від постачальників або затримки в поставках. Наприклад,

підприємство може укласти договори з кількома постачальниками на випадок, якщо один з них не зможе вчасно постачати товари.

Системність — це ще одна важлива особливість. Закупівельний процес має бути чітко структурованим та впорядкованим, щоб забезпечити ефективність та контроль. Наприклад, компанія може використовувати програмне забезпечення для автоматизації багатьох етапів закупівельного процесу, від пошуку постачальників до ведення обліку закупок.

Нарешті, закупівельний процес завжди орієнтований на результат. Головна мета — забезпечити підприємство якісними та вчасно поставленими товарами чи послугами за оптимальними умовами. Процеси закупівелі мають бути збудовані максимально ефективно, щоб закуповувати товари високої якості з найменшими витратами. Обов'язковою умовою є оптимізація закупівельних процесів. [6].

## **1.2. Чинники впливу на процес вибору товарів та послуг**

З дослідження сутності та особливості закупівельного процесу з'ясовано, що закупівельний процес спрямований на те, щоб:

- ✓ здійснити закупівлю правильних товарів;
- ✓ у відповідній кількості;
- ✓ з правильною якістю;
- ✓ у відповідний час та місце;
- ✓ за найкращих можливих умов. [7]

Як бачимо, вибір товарів та послуг займає перше місце серед ключових завдань даного процесу та є критичним етапом для будь-якої організації, оскільки суттєво впливає на її діяльність та результативність. Цей процес охоплює низку чинників, які впливають на прийняття рішень щодо закупівель,

включаючи як внутрішні, так і зовнішні. Тому розуміння та вивчення чинників, які впливають на цей процес вибору, має велике значення.

Так, варто зазначити, що у закупівельному процесі чинники, які впливають на вибір товарів та послуг, можуть бути різноманітними і залежать від конкретної компанії, галузі та контексту. Однак загальні чинники теж можемо поділити на зовнішні та внутрішні, не конкретизуючи, при цьому, вид діяльності компанії. (Рис. 1.2)



Рисунок 1.2. — Загальні чинники впливу на процес вибору товарів та послуг в компанії

Джерело: складено автором самостійно на основі досліджень [11, 12]

Так, бачимо, що вибір товарів та послуг в закупівельному процесі визначається взаємодією певних чинників. Зовнішні фактори, такі як ринкова конкуренція та політичні зміни, впливають на доступність, якість та ціну товарів. Внутрішні чинники, такі як бюджетні обмеження та стратегія компанії, визначають, які товари та послуги найбільше відповідають потребам та цілям компанії. Врахування цих чинників допомагає забезпечити оптимальний вибір товарів та послуг, що підтримує успішну діяльність та досягнення стратегічних цілей компанії.

Розглядаючи окремо закупівельний процес в логістичній компанії слід виокремити чинники, які є характерними саме для даного виду компаній. Наведемо їх на рисунку 1.3.

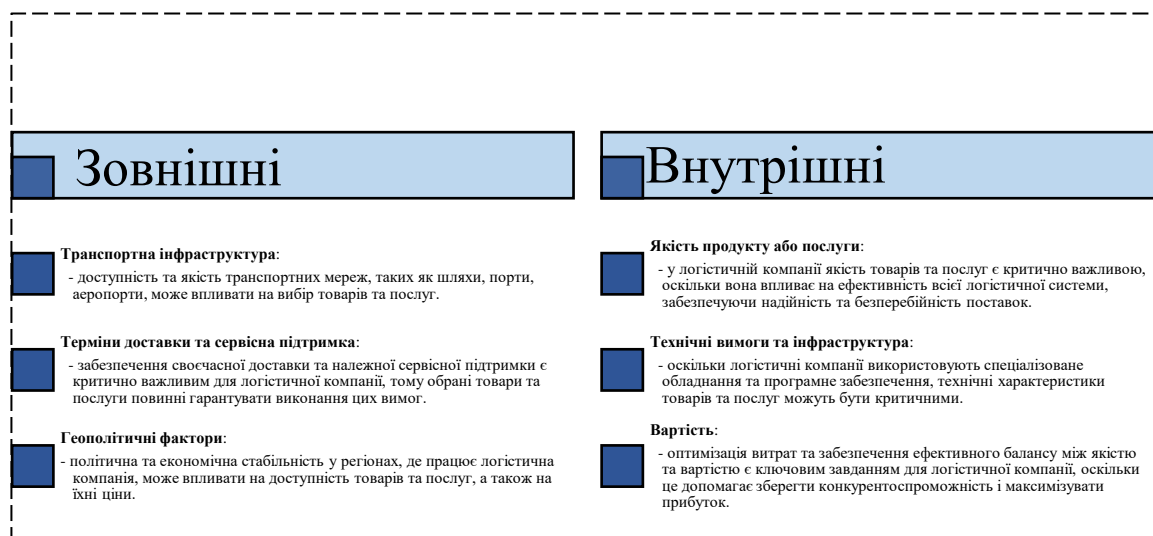


Рисунок 1.3. — Чинники впливу на процес вибору товарів та послуг в логістичній компанії

Джерело: складено автором самостійно на основі досліджень [12, 13]

Отримані чинники впливу на процес вибору товарів та послуг в логістичній компанії ілюструються наступними прикладами:

- ❖ Логістична компанія, що спеціалізується на міжнародних перевезеннях, повинна враховувати доступність морських портів та повітряних ліній.
- ❖ Терміни доставки та сервісна підтримка також є критичними, як у випадку, коли своєчасна доставка запасних частин забезпечує безперебійність логістичних операцій. Наприклад, зміни в політиці та економіці регіону можуть впливати на доступність товарів та їхні ціни.
- ❖ У внутрішніх чинниках, якість продукту або послуги впливає на ефективність системи, наприклад, використання надійних матеріалів для упакування забезпечує безпеку товарів.
- ❖ Технічні вимоги, такі як наявність сучасних складських систем, сприяють оптимізації процесів.



❖ Нарешті, вартість також має велике значення, оскільки оптимізація витрат дозволяє зберігати конкурентну перевагу на ринку.

Загалом, аналіз показує, що чинники зовнішнього та внутрішнього середовища впливають на процес формування товарного асортименту логістичної компанії. Зовнішні фактори, такі як економічні умови, соціальні та демографічні аспекти, політична стабільність та ринкові умови, відіграють значну роль у визначенні потреб споживачів і можливостей ринку. Серед найважливіших зовнішніх чинників можна виділити доступність та якість транспортних мереж, що впливають на вибір товарів та послуг, а також терміни доставки та сервісна підтримка, які є критичними для задоволення потреб клієнтів та забезпечення ефективності логістичних процесів.

У той же час, внутрішні фактори, такі як фінансово-економічні умови, кадрові можливості та технологічна інфраструктура, впливають на внутрішній потенціал компанії та її здатність до адаптації та інновацій. Наприклад, вартість товарів та послуг, оптимізація витрат та економічна доцільність нового товару, є важливими внутрішніми факторами, які враховуються при формуванні товарного асортименту.

Варто зауважити, що у зв'язку з сучасною політичною та економічною ситуацією в Україні, політичні та правові фактори набувають надзвичайної важливості для логістичних компаній. Зокрема, виникнення військового конфлікту на сході країни та анексія частини території, викликали серйозні зміни у регулюванні міжнародних відносин, торгівлі та транспортування товарів. Політична нестабільність, а також зміни у законодавстві, включаючи введення санкцій та обмежень на торгівлю з певними регіонами, можуть суттєво вплинути на діяльність логістичних компаній.[14]

У цьому контексті, війна стає ключовим чинником, який впливає на процес вибору товарів та послуг для логістичних компаній. Військові дії можуть призвести до руйнування транспортних маршрутів, змін у розподілі ресурсів, а також до нестабільності на ринках, що відзначається змінами у вартості та доступності товарів.

Тому, розглядаючи чинники впливу на процес вибору товарів та послуг у логістичній компанії в умовах війни, необхідно враховувати не лише економічні та технічні аспекти, але й враховувати політичні та правові обмеження, які можуть мати значний вплив на діяльність підприємства.

Отже, успішний вибір товарів та послуг в логістичній компанії вимагає комплексного підходу, який враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на її діяльність. Важливо збалансувати ці чинники для забезпечення ефективного функціонування логістичної системи та задоволення потреб клієнтів.

### **1.3. Особливості відбору постачальників та маршрутизація**

Організація закупівельного процесу включає в себе широкий спектр дій та стратегій, спрямованих на забезпечення необхідних ресурсів для підприємства.

У свою чергу, вибір постачальників та оптимальна маршрутизація поставок є важливими етапами у закупівельному процесі, оскільки вони впливають на ефективність логістичної системи підприємства загалом.

Так, процес вибору постачальників є ключовим етапом у процесі закупівлі та має прямий вплив на якість наданих матеріалів, продуктів і послуг. Цей процес часто розглядається як частина стратегічної закупівлі та проводиться заздалегідь, щоб гарантувати відповідність вимогам підприємства на довгостроковій основі. Тому важливо ретельно перевіряти постачальників, щоб переконатися, що вони можуть відповісти вимогам щодо якості. [15]

Для того, що визначити головні особливості вибору постачальників в компанії, варто розглянути реалізацію даного етапу.

Так, існують два основні підходи до вибору постачальників: відбір із вже відомих та встановлених компаній, або пошук нових потенційних

постачальників. Розглянемо обидва підходи до вибору постачальників більш детально.

За першим способом підприємство може вибрати постачальника із вже відомих або встановлених компаній, з якими воно має попередні ділові відносини. Наприклад, підприємство може продовжити співпрацю з тим постачальником, який завжди надавав якісні товари за конкурентоспроможними цінами та завжди дотримувався угод про час доставки.

Один із прикладів може бути таким: компанія, що виробляє електроніку, співпрацює з певним постачальником мікро чипів, який завжди надає продукцію вчасно та з високою якістю.

За другим підходом компанією здійснюється пошук нових потенційних постачальників через аналіз ринку. Наприклад, якщо підприємство розширює свою діяльність на нові ринки або планує диверсифікувати асортимент продукції, воно може шукати нових постачальників, які можуть задовольнити його нові потреби.

Наприклад, ресторанна мережа, яка розширюється на нові регіони, може шукати нових постачальників продуктів харчування, які можуть постачати свіжі продукти з цих регіонів.

В обох випадках процес вибору постачальника передбачає аналіз можливих джерел інформації про них. Наприклад, підприємство може аналізувати каталоги, торгові журнали, Інтернет-сайти, а також взаємодіяти з іншими підприємствами, які вже співпрацювали з потенційними постачальниками. При цьому враховується різноманітність критеріїв, таких як надійність доставки, гарантія якості та фінансовий стан постачальника, щоб забезпечити вибір найбільш відповідного постачальника для конкретних потреб підприємства. [16]

Варто зазначити, що класифікацію та список певних критерій компанія формує самостійно, спираючись на власні потреби на цілі закупівельного процесу. У той же час, це можуть бути як загальні критерії у вигляді робочих

інструкцій для відділу закупівлі, так й окремі робочі інструкції у відповідності до певного запиту.

Виходячи з даного дослідження, можемо зробити висновок, що особливості вибору постачальників в компанії проявляються через ретельний аналіз критеріїв і способів вибору, що враховують контекст та умови діяльності підприємства. Давайте розглянемо, як ці особливості відображаються .

1. Критерії вибору: критерії включають надійність доставки, гарантію якості, виробничу потужність, ціни, розташування, технічний потенціал, фінансовий стан та інші. Особливість полягає в тому, що ці критерії вибору можуть змінюватися в залежності від сфери діяльності та потреб підприємства.

2. Способи вибору: існують різні методи вибору постачальників, такі як витратно-коефіцієнтний, метод домінуючих характеристик, метод категорій переваг та рейтингова оцінка. Особливість полягає в тому, що підприємство вибирає метод, який найбільше відповідає його потребам, а також враховує специфіку ринку та доступні ресурси.

3. Урахування умов: критерії вибору постачальників мають бути адаптовані до умов певної країни, де може існувати політична та економічна нестабільність. Це вказує на те, що підприємство повинно враховувати специфіку місцевого ринку та його особливості під час вибору постачальників.

Отже, особливості вибору постачальників в компанії виявляються через врахування контексту, а також унікальних потреб і умов діяльності підприємства під час визначення критеріїв і методів вибору. [14]

Однією з особливостей вибору постачальника може бути урахування вартості транспортування товарів, оскільки це може впливати на кінцеву ціну продукту для споживача. Таким чином, підприємство може враховувати різні аспекти транспортування під час вибору постачальника, включаючи тип транспорту, маршрут, а також вартість і надійність доставки.

Також, компанія може шукати постачальників, які мають оптимізовані логістичні процеси та добре співпрацюють з транспортними підприємствами, що дозволить знизити витрати на транспортування та забезпечити більш ефективне

виконання замовлень. Тому, правильно розроблена та реалізована маршрутизація може стати одним з ключових аспектів при збільшенні прибутків та зменшенні витрат підприємства.

Так, маршрутизація в закупівельному процесі компанії — це стратегічне планування та визначення оптимального напрямку для закупівельних операцій. Цей процес включає в себе розгляд різних аспектів, таких як оптимізація маршрутів постачання, визначення обсягів та термінів поставок, а також урахування фінансових та стратегічних аспектів, тощо.

Під час перевезення товарів відбувається збільшення їх вартості на суму витрат, пов'язаних з їх транспортуванням. Розмір цих транспортних витрат залежить від типу транспорту, маршруту, кількості учасників транспортного процесу та інших факторів, які впливають на загальний обсяг витрат. Величина транспортних витрат є одним з основних чинників, що визначає попит на транспортні послуги. [17]

Одним з аспектів маршрутизації є вибір транспортних засобів, які забезпечать швидку та безпечну доставку товарів. Наприклад, якщо підприємство закупляє товари, що потребують особливих умов перевезення, таких як швидкопсувні продукти або великогабаритні вантажі, важливо обрати транспортні засоби з відповідними можливостями, наприклад, холодильні фургони або спеціалізовані вантажівки.

Інший аспект маршрутизації — вибір оптимального маршруту доставки. Наприклад, якщо підприємство закупляє товари як в межах країни, так і за її межами, важливо врахувати різні альтернативи маршрутів та їх вартість. Наприклад, вибір морського, повітряного чи наземного транспорту може залежати від термінів доставки, вартості та специфіки товару. [12]

Крім того, важливим аспектом є урахування географічних особливостей та умов місця розташування постачальників та підприємства. Наприклад, якщо постачальник розташований на великій відстані від підприємства, може бути доцільніше обрати шлях через проміжних перевізників або скористатися

міжнародними мережами доставки для забезпечення ефективності та надійності логістичних процесів.

Отже, вибір оптимального маршруту та транспортних засобів є важливими аспектами маршрутизації в закупівельному процесі, які впливають на ефективність логістичних операцій та вартість закупівель для підприємства.

Зазначимо, що не менш важливими є такі критерії як:

- ✓ Планування обсягів та термінів поставок. Тобто, встановлення необхідних обсягів товарів та послуг, а також визначення часових рамок для їх поставок, з урахуванням внутрішніх потреб компанії та ринкових умов.

- ✓ Фінансовий стан. А саме, оцінка фінансових можливостей компанії для закупівельних операцій, включаючи вартість поставок, умови оплати та можливості фінансування.

- ✓ Стратегічні аспекти: врахування стратегічних цілей та планів розвитку компанії при виборі постачальників та плануванні маршрутів постачання. [17, 18]

Маршрутизація в закупівельному процесі допомагає компаніям забезпечити ефективність та стійкість їх ланцюга поставок, а також досягти стратегічних цілей у сфері закупівель.

Зазначимо, що маршрутизація є залежною від багатьох чинників. Одним з таких чинників є війна. Оскільки, в період війни маршрутизація в закупівельному процесі набуває особливої важливості та складності через ряд факторів, які включають політичну нестабільність, обмеження на пересування та транспортування товарів, а також загрози безпеки.

Перш за все, у таких умовах важливо ретельно аналізувати географічні особливості та політичну ситуацію в регіоні, де розташовані постачальники, та шляхи доставки. Наприклад, військові конфлікти можуть змінити маршрути та безпечні зони пересування, що вимагає пошуку альтернативних маршрутів та транспортних засобів.

Другим аспектом є забезпечення безпеки під час транспортування товарів. У воєнний період ризики для логістичних процесів можуть зростати через

можливість втрат або пошкоджень вантажів під час перевезення. Тому важливо обирати транспортні засоби та маршрути з урахуванням заходів безпеки.

Третім аспектом є диверсифікація джерел постачання та маршрутів доставки. У воєнний період деякі маршрути та постачальники можуть бути недоступними через воєнні дії або інші обмеження. Тому важливо мати альтернативні джерела постачання та маршрути доставки, що забезпечить надійність та стійкість логістичних процесів. [14]

Отже, воєнний період вимагає від підприємств уважного планування та адаптації в закупівельному процесі, включаючи аналіз ризиків, заходи безпеки та диверсифікацію джерел постачання та маршрутів доставки.

## **Висновки до розділу 1**

Розділ 1 дослідження розглядає теоретико-методологічні аспекти організації закупівельного процесу на підприємстві. Зокрема детально розкрито сутність та особливості закупівельного процесу, чинники впливу на вибір товарів та послуг, а також особливості відбору постачальників і маршрутизацію.

Визначено, що закупівельний процес є критичним елементом логістики, який впливає на загальну ефективність діяльності підприємства. Проаналізовано ключові етапи цього процесу, включаючи визначення потреби в товарах та послугах, пошук і оцінка постачальників, укладання контрактів, а також моніторинг виконання умов договорів.

З'ясовано, що на цей процес вибору товарів та послуг впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори, включаючи потреби підприємства, ринкові умови, якість товарів і послуг, їхню вартість, а також умови постачання. Зазначено, що для прийняття оптимальних рішень необхідно застосовувати сучасні методи і інструменти аналізу та планування.

Розглянуто особливості відбору постачальників та маршрутизації. Підкреслено важливість ретельного відбору постачальників, враховуючи їхню репутацію, надійність, фінансову стабільність та здатність забезпечити необхідний рівень якості продукції. Обговорено також значення оптимізації маршрутів доставки, що дозволяє мінімізувати логістичні витрати та підвищити ефективність постачання.

Таким чином, теоретико-методологічний аналіз закупівельного процесу виявив ключові аспекти та фактори, що впливають на ефективність організації закупівель на підприємстві. Запропоновані у розділі концептуальні підходи та методи можуть бути використані для вдосконалення закупівельної діяльності, підвищення її прозорості, надійності та економічної ефективності.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАКУПІВЕЛЬНОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства та його господарської діяльності**

Впровадження раціональних стратегій управління підприємствами стає ключовим аспектом конкурентоспроможності в умовах сучасного глобального ринку. Для досягнення успіху необхідно надати загальну організаційно-економічну характеристику підприємства та його господарську діяльність, що є фундаментальною передумовою для розробки ефективних стратегій управління.

Аналіз стану та перспектив розвитку закупівельного процесу на підприємстві є критичним етапом у забезпеченні його ефективності та конкурентоспроможності. Вибір «Pallets Manufacturing International Company OÜ» для цього аналізу обумовлено значущістю компанії у промисловому секторі, можливістю вивчення інноваційних практик та специфікою її операцій та потенціалу для майбутнього росту.

Так, «Pallets Manufacturing International Company OÜ» є Private limited company, зареєстрованим і розташованим за адресою Нарвське шосе 7-557, у місті Таллінн, Естонія. У реаліях вітчизняного законодавства цю організаційно-правову форму найбільш коректно можна описати як «приватна акціонерна компанія з обмеженою відповідальністю».

Заснована компанія була 14 лютого 2022 року з капіталом у розмірі 2 500 євро, заснованим без внеску. Відомості про цю компанію становлять важливу частину загального обміну даними щодо промислових підприємств, оскільки вона спеціалізується на оптовій торгівлі деревом та продукцією для первинної переробки деревини. [19]

«Pallets Manufacturing International Company OÜ» виступає в ролі високопрофесійного постачальника нових європоддонів EPAL на ринок Євросоюзу, здійснюючи постачання від ліцензованих виробників Східної Європи. Завдяки власним ресурсам компанії, компанія має можливість доставляти до 150 000 європоддонів EPAL щомісяця.

При цьому, спеціалізація полягає в постачанні виключно нових європоддонів EPAL членам Європейської асоціації палет eV, виробникам, ремонтникам та дилерам у Європі. До того ж, компанія активно стежить за якістю продуктів завдяки постійному контролю якості від Bureau Veritas фабриками-партнерами. Кожна відправка супроводжується фото звітом для кожної партії. Щоб забезпечити найкращий сервіс, «Pallets Manufacturing International Company OÜ» гарантує доставку до 6 календарних днів з моменту отримання замовлення. [20]

Варто зауважити, що компанія «Pallets Manufacturing International Company OÜ» в 2023 році відзначилася стратегічним рішенням щодо диверсифікації свого асортименту продукції. Раніше спеціалізуючись на продажі лише піддонів EPAL, компанія розширила свою пропозицію, включаючи різноманітні види піддонів, що відповідають індивідуальним потребам клієнтів. [20]

Це стратегічне рішення відображається на господарській діяльності компанії, розширюючи її можливості взаємодії з ринком та задоволення потреб клієнтів. Тепер компанія може пропонувати не лише стандартні піддони EPAL, але й б/у піддони, а також розробляти та виготовляти індивідуальні піддони за замовленням клієнтів. Це відкриває нові можливості для росту обсягів продажів та розширення клієнтської бази, дозволяючи компанії більш гнучко реагувати на зміни на ринку та вимоги споживачів.

Така стратегія диверсифікації вказує на прогресивний підхід компанії до розвитку та підтверджує її готовність адаптуватися до змін в бізнес-середовищі, щоб залишатися конкурентоспроможною та відповідати потребам своїх клієнтів.

Основною фігурою в управлінні є директор компанії Олександр Пилипчак, який також є власником підприємства. Компанія має режим роботи з 01 січня по

31 грудня і піддавалася змінам у своєму статуті 11 лютого 2022 року. «Pallets Manufacturing International Company OÜ» є експортером та спеціалізується на оптовій торгівлі деревом і продукцією для первинної переробки деревини. [19]

Організаційна структура «Pallets Manufacturing International Company OÜ» відображає спосіб організації та взаємозв'язку між різними функціональними підрозділами компанії. (Додаток А, рис. А.1)

Організаційна структура компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ» відзначається своєю чіткістю та диференціацією функцій між відділами.

Усього в компанії працює лише 17 працівників, які розділені на відповідні відділи, щоб забезпечити ефективне виконання всіх функцій та завдань, необхідних для успішної діяльності підприємства.

Так, директор компанії відповідає за загальне керівництво та розвиток стратегій. Він визначає напрямки розвитку компанії та приймає ключові стратегічні рішення, спрямовані на досягнення поставлених цілей.

У свою чергу, кожен відділ має відповідних керівників і спеціалістів, що дозволяє ефективно виконувати специфічні завдання та функції. При цьому, кожен підрозділ хоча й наділений певними функціями та завданнями, але спільно працює з іншими підрозділами для досягнення загальних цілей компанії. Зв'язок між підрозділами забезпечується через систему звітності та комунікації, що дозволяє ефективно керувати бізнесом та реагувати на зміни на ринку.

Наявність окремого відділу логістики та закупівель допомагає забезпечити надійну постачальну ланцюгову систему та зменшити ризики нестачі сировини. Крім того, розділення менеджерів збуту за країнами дозволяє краще адаптуватися до вимог та особливостей різних ринків. Так, менеджери зі збуту відповідають за реалізацію продукції на певному ринку (2 у Франції, 2 у Німеччині, 2 в Італії).

Однак, така структура може мати свої недоліки. Наявність багатьох рівнів керівництва може призвести до перевантаження бюрократією та уповільнення

процесів прийняття рішень. Також, може виникнути проблема координації між відділами, що може вплинути на загальну ефективність компанії.

У підсумку, організаційна структура «Pallets Manufacturing International Company OÜ» має свої переваги та недоліки. Хоча вона дозволяє ефективно виконувати специфічні завдання кожного відділу, необхідно постійно вдосконалювати систему управління та координації для забезпечення оптимальної діяльності компанії.

Компанія здійснює закупівельну діяльність, встановлюючи контракти з постачальниками сировини для виробництва палет. Продажі виробленої продукції відбуваються через укладення контрактів з клієнтами на постачання палет. Логістичний відділ відповідає за організацію транспортування та доставку продукції клієнтам. Відділ статистики займається аналізом ринкових тенденцій та моніторингом конкурентів. Кожен відділ працює спільно з метою досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечення її успішної діяльності.

Що стосується фінансової сторони, дані вказують на те, що «Pallets Manufacturing International Company OÜ» є гравцем у секторі оптової торгівлі, із значним оборотом та потенціалом для подальшого розвитку.

На момент складання звіту за 2022 рік компанія продемонструвала стабільні показники своєї фінансової діяльності. Так, згідно зі звітом про фінансовий стан за 2022 рік, на кінець року активи компанії склали 231 024 євро. Ця сума включала 181 592 євро оборотних активів і 49 432 євро основних активів. В той же час, пасиви компанії на кінець року становили 186 280 євро, що вказує на наявність зобов'язань перед кредиторами та іншими сторонами.

Власний капітал компанії на кінець року становив 44 744 євро. Цей показник включав у себе основний капітал у розмірі 2 500 євро і неоплачений капітал у розмірі -2 500 євро. Величина власного капіталу свідчить про фінансову стійкість та здатність компанії виконувати свої зобов'язання перед кредиторами.

У звіті про прибуток та збиток за період з 14 лютого 2022 року по 31 грудня 2022 року компанія зареєструвала доход від реалізації на суму 2 841 112 євро. В той же час, витрати на закупівлю товарів, сировини, матеріалів та послуг склали

-2 789 229 євро. Загальні операційні витрати становили -3 086 євро, а витрати на оплату праці склали -3 325 євро. Амортизація та зниження вартості основних засобів склали -728 євро. В результаті, компанія зареєструвала чистий прибуток у розмірі 44 744 євро. [19]

Загалом, хоча фінансові показники «Pallets Manufacturing International Company OÜ» за 2022 рік переважно вказують на стабільність та позитивну діяльність компанії, існують кілька аспектів, які можна розглянути з критичної точки зору.

По-перше, важливо відзначити, що вартість основних активів у балансі на кінець 2022 року складає лише частину загальної вартості активів. Це може свідчити про обмежені можливості компанії щодо інвестування в основні засоби та розвиток виробництва.

Друга проблема полягає в великій сумі кількісних показників короткострокових зобов'язань у порівнянні з власним капіталом. Це може вказувати на велику залежність компанії від кредитних коштів, що збільшує ризик фінансової нестабільності в разі збільшення процентних ставок або скорочення доступності кредитних ресурсів.

Крім того, витрати на оплату праці та загальні операційні витрати є великими в порівнянні з обсягом прибутку від реалізації. Це може свідчити про можливість оптимізації внутрішніх процесів компанії та зниження витрат для досягнення більш високої ефективності та рентабельності.

Нарешті, необхідно врахувати, що компанія зареєструвала невеликий чистий прибуток, що може свідчити про те, що вона опинилася на межі прибутковості. Це вимагатиме уважного контролю над витратами та стратегічне планування для забезпечення стійкого фінансового розвитку в майбутньому.

Варто зауважити, що на 29 квітня 2024 року, «Pallets Manufacturing International Company OÜ» не має податкового боргу, що свідчить про його відповідність податковому законодавству та стабільність фінансових показників. У першому кварталі 2024 року компанія сплатила загальну суму державних податків в розмірі 2 517,50 євро, а також податки на працю в тому ж обсязі.

Оподатковуваний оборот у цьому періоді становив 95 482,08 євро. Ці дані вказують на те, що компанія виконує свої фінансові зобов'язання перед державою та підтримує високий рівень дотримання податкового законодавства. [26]

«Pallets Manufacturing International Company OÜ» — це підприємство, яке володіє високим рівнем організаційної та економічної ефективності в сфері виробництва піддонів. Аналізуючи його діяльність, можна визначити кілька ключових характеристик. (рис. 2.1.)

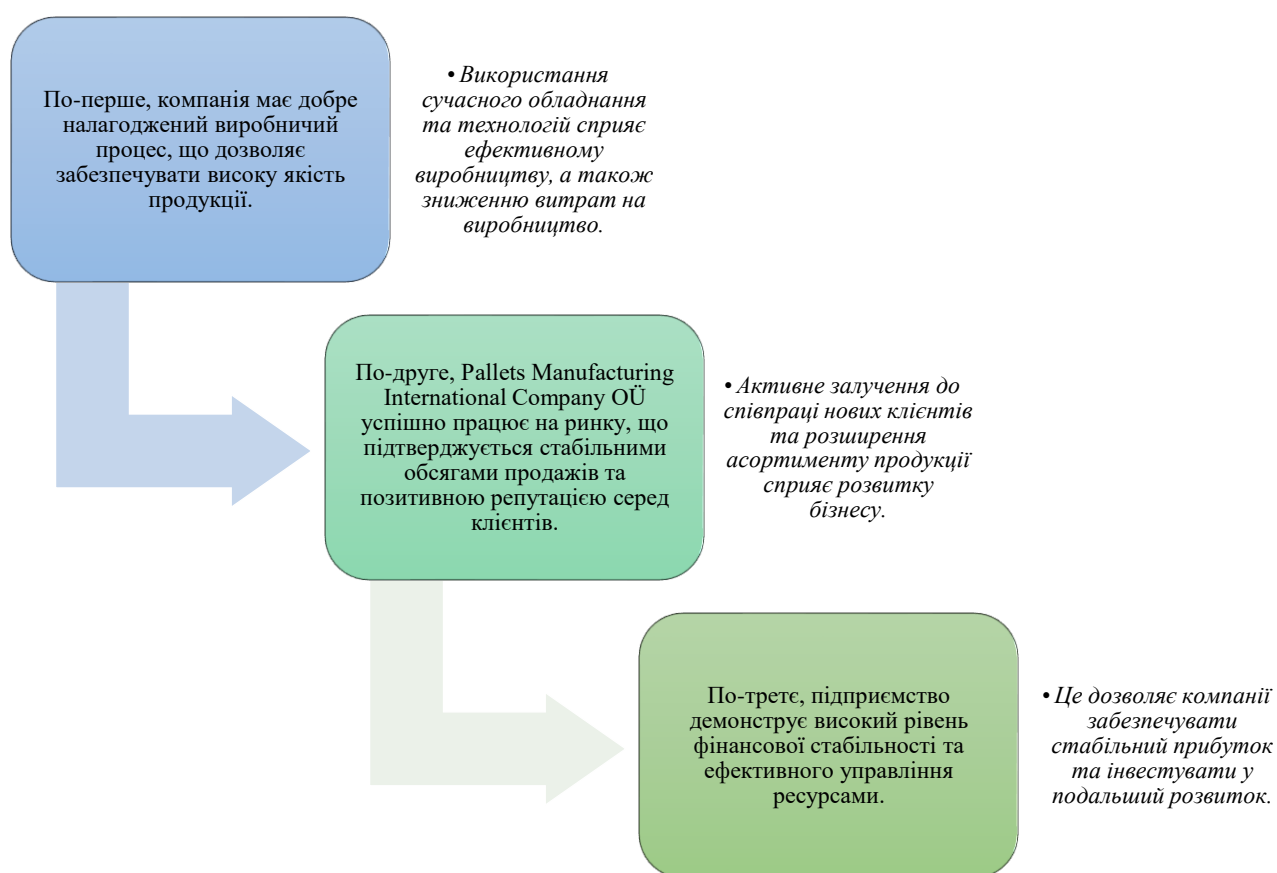


Рисунок 2.1. — Ключові характеристики «Pallets Manufacturing International Company OÜ»

Отже, загальна організаційно-економічна характеристика «Pallets Manufacturing International Company OÜ» свідчить про успішний бізнес зі стабільними показниками ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

## 2.2. Аналіз сучасного стану існуючої системи закупівель та її основних характеристик в компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ»

Система закупівель є однією з ключових складових успішного функціонування будь-якої компанії. У контексті компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ» важливо провести аналіз сучасного стану цієї системи та визначити її основні характеристики. Ефективність та оптимізація процесів закупівель можуть значно вплинути на конкурентоспроможність та фінансовий стан підприємства.

Аналіз цих питань допоможе зрозуміти, наскільки ефективно використовуються ресурси компанії, як вона взаємодіє з постачальниками, а також які можливості є для покращення та оптимізації системи закупівель з метою забезпечення подальшого успішного розвитку.

Основні характеристики існуючої системи закупівель в компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ» першочергово виражаються через її організаційну структуру, яку вже описували раніше. Зауважимо, що місце кожного відділу в організаційній структурі компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ» відображає його важливість та вплив на загальну діяльність, зокрема з точки зору системи закупівель. (Рис. 2.2.)

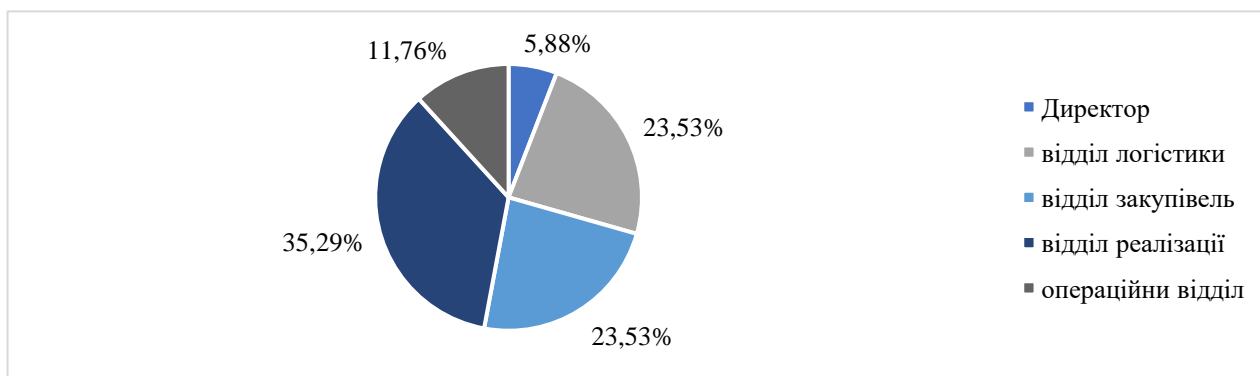


Рисунок 2.2. — Місце певного відділу у структурі компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ»

Джерело: складено автором на основі Додатку А, рис. А.1

Так, директор займає ключове місце в організаційній структурі, оскільки відповідає за загальне керівництво та розвиток компанії, включаючи стратегічне планування закупівель.

У свою чергу, відділ закупівель у системі компанії відіграє важливу роль у забезпеченні потрібних матеріалів та послуг для виробництва, який разом із відділом логістики займає однакове місце в організаційній структурі, становлячи 23.53% від загальної кількості працівників компанії. Відділ логістики забезпечує організацію та управління логістичними процесами, включаючи складське управління, транспортування та оптимізацію постачання. А відділ закупівель відповідає за процес закупівлі необхідних матеріалів та послуг, враховуючи стратегічні та фінансові аспекти.

За реалізацію продукції на ринках, що є критичним для успішного функціонування компанії та її прибутковості несе відповідальність відділ реалізації. При цьому, операційний відділ, який хоча й займає найменше місце в структурі, але має важливе значення для забезпечення ефективності виробничих операцій та впровадження нових технологій.

Враховуючи складність та важливість процесу закупівлі для діяльності компанії, кожен етап цього процесу потребує високого рівня професійної кваліфікації та уваги до деталей. Оперативне та ефективне керівництво кожним відділом є ключовим для забезпечення успішної господарської діяльності компанії. Оскільки, співпраця між цими відділами та іншими функціональними підрозділами компанії відбувається на кожному етапі процесу закупівлі. [25]

Так, процес закупівлі в «Pallets Manufacturing International Company OÜ» є складним та багатоступеневим, охоплюючи різні відділи та функції для забезпечення ефективною та своєчасною поставкою матеріалів і послуг. Оскільки система закупівель є важливою складовою операційної діяльності компанії, її аналіз є необхідним для виявлення сильних та слабких сторін.



На рисунку 2.3. зображена схема, яка відображає послідовність етапів процесу закупівлі в «Pallets Manufacturing International Company OÜ», де кожен крок веде до наступного, забезпечуючи структурований та ефективний процес.

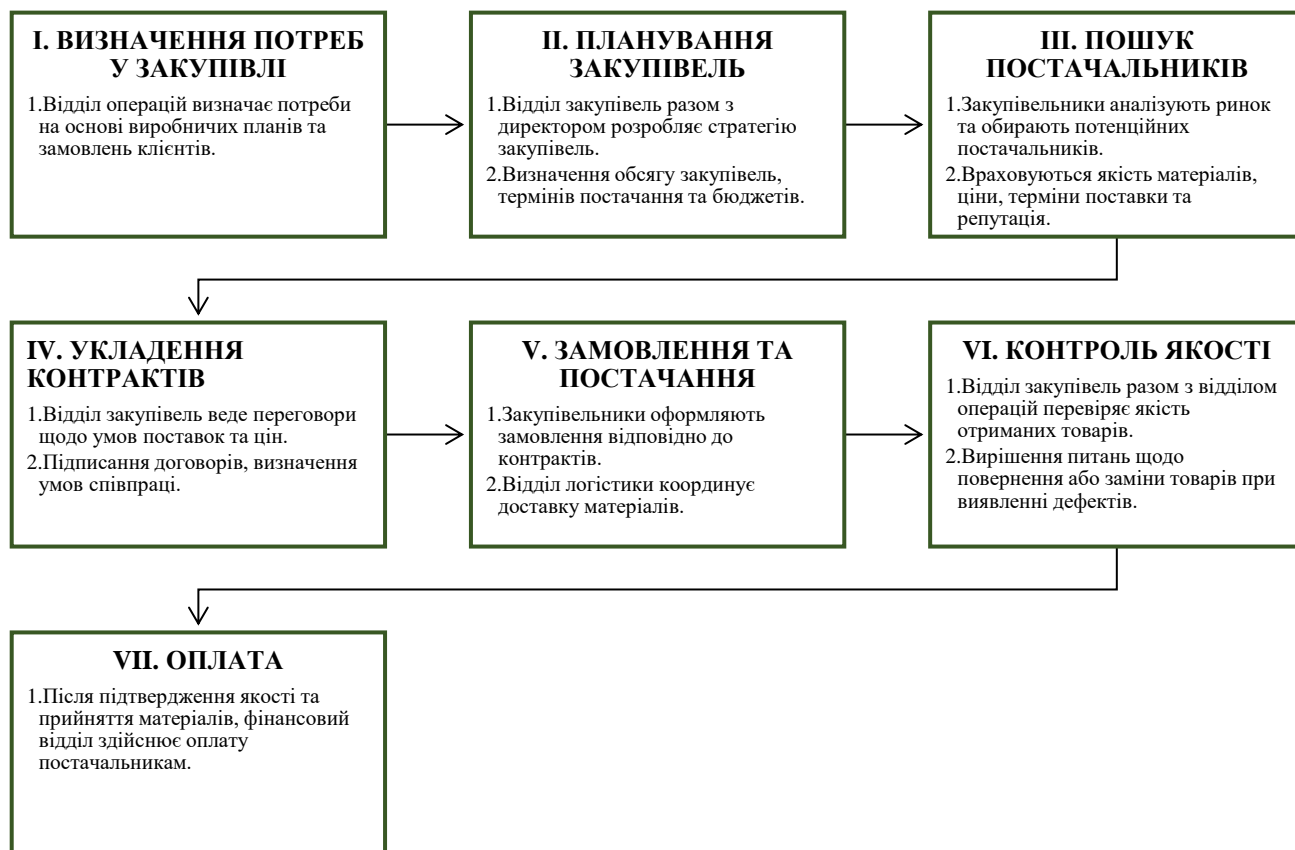


Рисунок 2.3. — Процес закупівлі компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ»

Джерело: складено автором самостійно на основі проходження виробничою практики на підприємстві «Pallets Manufacturing International Company OÜ»

При цьому, слід зауважити, що процес, який описаний вище, згідно з наданою інформацією компанії під час проходження виробничою практики, базується на співпраці з постачальниками на умовах FCA (Free Carrier) згідно з Інкотермс 2010. Це означає, що продавець відповідає за доставку товару до вказаного місця, звільнивши його від відповідальності на цій етапі. Такий

підхід дає компанії більшу гнучкість у виборі транспортних засобів та розміщення постачальників. [20]

Додатково, в процесі оптимізації логістичних процесів компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ» використовується платформа Lardi-Trans. Це набір інструментів для професіоналів у сфері вантажоперевезень, який забезпечує:

- ✓ Пошук вантажу та транспорту.
- ✓ Страхування.
- ✓ Керування автопарком.
- ✓ Електронний документообіг.
- ✓ Проведення тендерів. [36]

Основна цінова політика компанії формується з урахуванням різних факторів, таких як ціна закупки піддонів у постачальника з врахуванням замитнення, а також витрат на логістику та розмитнення. При цьому, попит на продукцію залежить від її вартості, яка в свою чергу залежить від якості товару. Крім того, ураховуються і інші фактори, які можуть вплинути на вартість та доступність продукції, такі як блокування кордонів та інші логістичні труднощі.

Після отримання замовлення або запиту від клієнта, компанія звертається до постачальників для отримання цін та термінів виконання. Вибір постачальника здійснюється на основі різних факторів, таких як якість матеріалу, термін виконання, вартість готового виробу та місцезнаходження фабрики.

Наприклад, якщо компанія отримує замовлення на поставку піддонів до Європи, вона враховує такі аспекти, як швидкість доставки та можливість легкої митної процедури. Також, важливо враховувати якість піддонів, оскільки це безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів.

При дослідженні сучасного стану системи закупівель у компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ» доцільним є аналіз показників річних фінансових звітів щодо поставок, а також експорт по країнам поставлених авто.

Так, для початку розглянемо динаміку поставок за 2022-2023 рр., зображену на рисунку 2.4. Одразу спостерігаємо, що у 2023 році загальний обсяг

поставок зріс у порівнянні з 2022 роком. Зокрема, помітне значне збільшення поставок у перші шість місяців 2023 року. Наприклад, у січні обсяг поставок зріс з 20 до 83 одиниць, у лютому – з 27 до 130 одиниць. Це свідчить про розширення діяльності компанії та про зростання попиту на продукцію компанії.

У 2022 році спостерігаються значні коливання обсягів поставок по місяцях. Наприклад, у серпні 2022 року було зафіксовано піковий обсяг у 179 одиниць, що набагато більше, ніж у будь-який інший місяць того року.

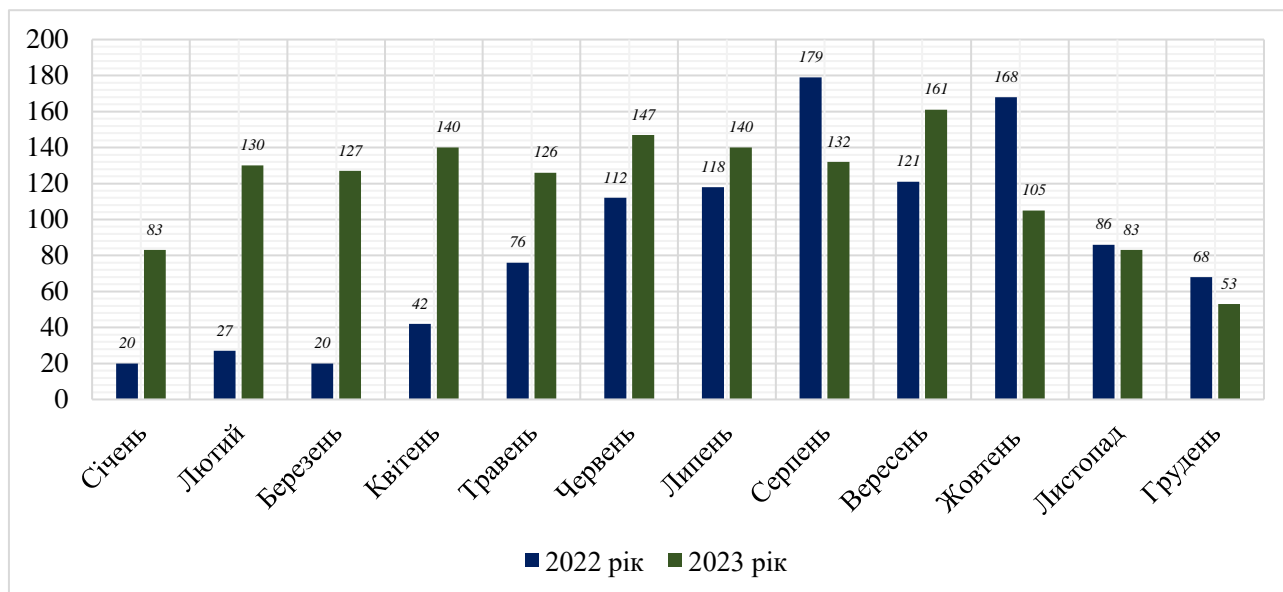


Рисунок 2.4.— Порівняльні показники поставок «Pallets Manufacturing International Company OÜ» за 2022-2023 рр.

Джерело: складено автором самостійно на основі [27]

У 2023 році коливання стали менш виразними, що є свідченням стабілізації поставок та покращення системи управління закупівлями.

Варто зауважити, що в обох роках спостерігається зниження обсягів поставок у листопаді та грудні, що може бути пов'язано з сезонними факторами або плановим зниженням активності перед кінцем року.

Незважаючи на загальне збільшення обсягів поставок, в окремі місяці 2023 року спостерігається зменшення порівняно з піковими значеннями. Наприклад, у серпні 2023 року обсяг знизився до 132 одиниць з 179 у серпні 2022 року. Це може вказувати на виклики, пов'язані з логістикою, постачальниками або зовнішніми економічними факторами. До таких викликів слід віднести,

блокування кордону мітингувальниками, військові дії в країні та загальна політична нестабільність.

У свою чергу, аналіз показників експорту по країнам за 2023 рік показує, що система закупівель добре налагоджена для основних ринків збуту, таких як

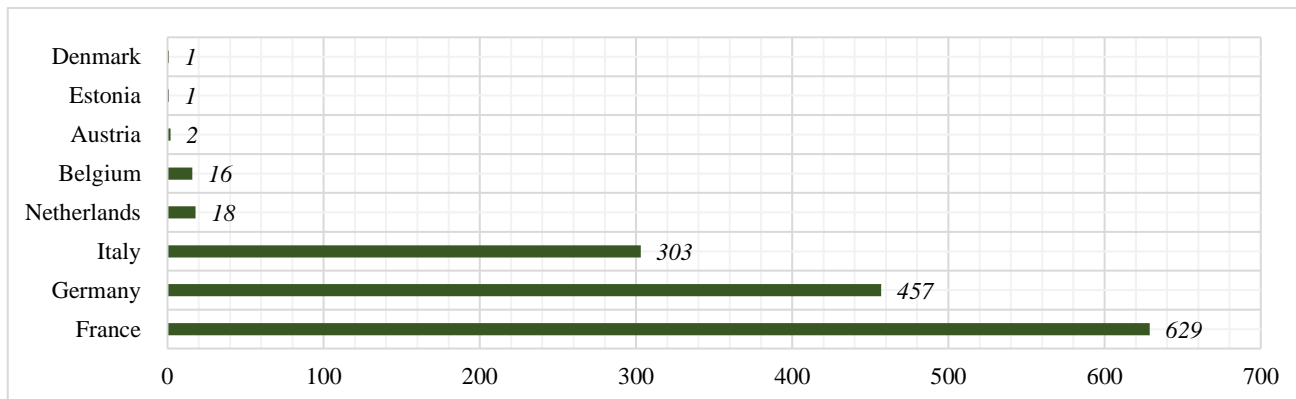


Рисунок 2.5. — Порівняльні показники поставок «Pallets Manufacturing International Company OÜ» за 2022-2023 рр.

Джерело: складено автором самостійно на основі [28]  
 Франція, Німеччина та Італія. Найбільший відсоток поставок здійснюється до Франції (55,4%), Німеччини (40,2%) та Італії (26,7%). Інші країни, такі як Нідерланди (1,6%), Бельгія (1,4%), Австрія (0,2%), Естонія (0,1%) та Данія (0,1%) мають значно менші обсяги поставок, що може свідчити про менший попит або логістичні обмеження. (Рис. 2.5)

Загалом, аналізом сучасного стану системи закупівель у компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ», можна визначити декілька ключових характеристик:

1. *Міжнародний контекст:* компанія експортує свою продукцію до країн Європи, що вимагає ефективного управління логістичними процесами та постійного пошуку оптимальних варіантів транспортування для забезпечення своєчасності та якості доставки.

2. *Оптимізація вибору постачальників:* процес закупівель включає пошук оптимальних постачальників, які можуть забезпечити якісні матеріали та послуги за конкурентоспроможними цінами.

3. *Координація та управління процесами:* логіст відповідає за планування та координацію експорту товарів у країни Європи, а також вирішення проблем, що виникають на різних етапах транспортування.

4. *Фінансова прозорість:* оплата за товари та послуги здійснюється завжди в євро, що створює фінансову стабільність для постачальників та сприяє встановленню довгострокових партнерських відносин.

5. *Вартість і якість продукції:* компанія у своїй роботі керується принципом формування ціни для клієнтів на основі вартості закупки піддонів, логістики та розмитнення, а також розраховує вплив різних факторів, таких як блокування кордонів, на вартість та попит на продукцію.

6. *Професіоналізм та компетентність:* логіст компанії вирішує різноманітні завдання, пов'язані з організацією та управлінням логістичними процесами, зокрема, пошуком оптимальних цін для транспортування, підготовкою документів для перевізників та вирішенням проблем, що виникають на кордоні та під час доставки.

Отже, система закупівель у компанії є добре організованою та зорієнтованою на ефективне управління та забезпечення якості продукції для клієнтів у країнах Європи.

### **2.3. Оцінка ефективності закупівельного процесу на основі результативності попередніх закупівельних рішень в компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ»**

Оцінка ефективності закупівельного процесу є важливою складовою стратегії управління для будь-якої компанії. У контексті компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ» вивчення результативності попередніх закупівельних рішень стає ключовим для визначення шляхів оптимізації та підвищення ефективності закупівельного процесу.

Розуміння ефективності попередніх закупівельних рішень дозволить компанії виявити успішні практики та недоліки в своєму закупівельному підході, а також надати підґрунтя для розробки стратегій поліпшення та оптимізації цього важливого аспекту бізнесу. [29]

Так, вважаємо за доцільне проаналізувати декілька попередніх закупівельних рішень компанії. При цьому, слід зазначити, що вибірка для аналізу лише за 2023 рік містить більше ніж 1000 закупівельних рішень. У зв'язку з чим, для аналізу обрано 6 закупівельних рішень по кварталам за 2022-2023 та у відповідності до 4-х основних країн збуту. Для оцінки ефективності закупівельного процесу в компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ» за період з 2023 по 2024 роки, спочатку важливо визначити ключові показники ефективності. Основні показники, на які можна звернути увагу, включають вартість доставки, відповідність плану та факту, вартість за кілометр, кількість піддонів, а також країну походження та призначення. (Табл. 2.1)

Таблиця 2.1 — Приклади закупівельних рішень компанії за період з 2023 по 2024 рр.

	<b>Рішення №1</b>	<b>Рішення №2</b>	<b>Рішення №3</b>	<b>Рішення №4</b>	<b>Рішення №5</b>	<b>Рішення №6</b>
<b>Менеджер</b>	1	2	2	4	5	
<b>Завантаження (план/факт)</b>	07.02.2023/ 07.02.2023	09.05.2023/ 09.05.2023	01.09.2023/ 01.09.2023	20.12.2023/ 20.12.2023	23.02.2024/ 23.02.2024	23.04.2024/ 23.04.2024
<b>Розвантаження( план/факт)</b>	13.02.2023/ 13.02.2023	22.05.2023/ 22.05.2023	04.09.2023/ 04.09.2023	05.01.2024/ 05.01.2024	14.03.2024/ 14.03.2024	07.05.2024/ 07.05.2024
<b>Країна завант.</b>	Україна	Україна	Німеччина	Україна	Україна	Україна
<b>Країна отримувач</b>	Німеччина	Франція	Італія	Нідерланди	Італія	Франція

## Продовження таблиці 2.1

<b>Вартість доставки (план/факт, EURO)</b>	1650 / 1650	2500 / 2500	800 / 800	2100 / 2100	2000 / 2900	2700 / 2700
<b>Відстань, км</b>	1330	2170	500	1575	2110	1700
<b>Вартість за км, факт</b>	1,24	1,15	1,60	1,33	1,37	1,6
<b>Кількість піддонів</b>	812	812	627	812	756	812

Джерело: складено автором самостійно на основі [30-31]

При цьому, зауважимо, що для аналізу можна застосувати такі критерії:

✓ По-перше, вартість доставки: вибрати рішення з найбільш високою та низькою вартістю доставки, щоб оцінити ефективність витрат.

✓ По-друге, відхилення від плану: вибрати ті рішення, де були значні відхилення між плановими та фактичними даними, наприклад, дата завантаження/розвантаження або вартість доставки.

✓ По-третє, географічне розташування: вибрати закупівлі, що стосуються різних країн-отримувачів, щоб оцінити міжнародні логістичні процеси.

✓ Далі, обсяг поставок: вибрати рішення з найвищим та найнижчим обсягом поставок, щоб зрозуміти, як масштаби впливають на ефективність.

✓ Також, тип вантажу: вибрати різні типи вантажів, щоб проаналізувати специфіку логістики для різних товарів.

✓ Крім того, менеджер/відповідальний: вибрати рішення, керовані різними менеджерами, щоб оцінити їхню ефективність.

✓ Нарешті, час виконання: вибрати закупівлі з найшвидшим та найповільнішим виконанням для аналізу ефективності часу. [32]

Оцінка закупівельного процесу в компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ» за період з 2023 по 2024 рр. відображає

різноманітність та складність логістичних викликів, з якими стикається компанія. Розглянемо кожне з рішень критично. (Табл. 2.2)

Таблиця 2.2 — Оцінка закупівельних рішень компанії за період з 2023 по 2024 рр.

Рішення №	Оцінка	Висновок
1	Успішне	Вартість доставки відповідає плану, піддони успішно доставлені з України до Франції. Можливість оптимізації маршрутів та укладання спеціальних угод з перевізниками може зменшити витрати в майбутньому.
2	Стійке	Вартість доставки відповідає плану, але немає інформації про відхилення від факту. Доставка піддонів з України до Франції свідчить про стійкість компанії в міжнародних логістичних операціях. Оптимізація маршрутів може допомогти подальшому зниженню витрат.
3	Розширення	Вартість доставки відповідає плану, доставка піддонів з Німеччини до Італії свідчить про розширення логістичних мереж компанії в Європі. Проте, оптимізація маршрутів та укладання спеціальних угод з перевізниками можуть покращити ефективність та знизити витрати.
4	Потенційні оптимізації	Вартість за кілометр дещо вища, ніж у попередніх випадках. Можливі оптимізації для зменшення витрат.
5	Критичне	Вартість доставки значно перевищує план, що може вказувати на проблеми в управлінні логістикою або вартості транспортування. Потрібно провести ретельний аналіз та розробити стратегії для усунення відхилення в майбутньому.
6	Успішне	Вартість доставки та вартість за кілометр відповідають плану. Можливість оптимізації витрат не варто виключати.

Джерело: складено автором самостійно

Загалом, розглядаючи всі рішення, можна зробити висновок, що компанія демонструє стабільність управління перевезеннями, проте існують можливості для покращення ефективності закупівельного процесу та зменшення витрат.

Не менш важливим показником ефективності закупівельного процесу на основі результативності попередніх закупівельних рішень в компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ» є частка компанії в загальному експорті на ринку дерев'яної продукції. Оскільки, закупівельні рішення впливають на логістику та вартість виробництва, успішна оптимізація може позитивно



вплинути на конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку. Зменшення витрат на транспортування та виробництво піддонів може дозволити компанії знизити ціни на свою продукцію або підвищити її якість, що в свою чергу може збільшити попит на її товари. Більша участь компанії в експорті також може свідчити про її успішність на зовнішніх ринках та здатність до конкуренції. Таким чином, зв'язок між результативністю закупівельних рішень і часткою компанії в експорті може бути ключовим показником її загальної успішності та стійкості на ринку.

У цьому контексті, доцільним вважаємо розгляд основних конкурентів на ринку. Так, основними конкурентами на сьогодні є ТОВ «Верба», PalettenWerk та ПП «Скіфи». [33-35]

Для проведення порівняльного аналізу конкурентів логістичної компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ», розглянемо ключові показники, такі як асортимент продукції, виробничі потужності, географічне покриття, досвід на ринку, технологічне обладнання, а також додаткові послуги. (Табл. 2.3)

Таблиця 2.3 — Порівняльний аналіз конкурентів «Pallets Manufacturing International Company OÜ»

Параметр	Pallets Manufacturing International Company OÜ	ТОВ «Верба»	PalettenWerk	ПП «Скіфи»
Країна	<i>Естонія</i>	<i>Україна</i>	<i>Польща</i>	<i>Україна</i>
Асортимент продукції	Європіддони EPAL	Палетна заготовка, паливні гранули, вугілля, піддони, комплектуючі	Дерев'яні палети	Піддони EPAL, палетні борти, цвяхи
Виробничі потужності	лише постачає до 150 000 піддонів щомісяця	Сучасне обладнання	900 TIRів палет щомісяця	До 200 000 піддонів щомісяця

## Продовження таблиці 2.3

<b>Географічне покриття</b>	Євросоюз	Євросоюз	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Експорт до понад 15 країн Європи (17 країн).</li> <li>• 60% продукції експортується.</li> </ul>	Постачання до різних країн, але конкретне географічне покриття не вказано.
<b>Досвід на ринку</b>	3 роки	Понад 10 років	Понад 30 років	Понад 20 років
<b>Технологічне обладнання</b>	Не є виробником	Використання сучасних технологій та обладнання.	Розвинена інфраструктура з великими виробничими потужностями.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Автоматичні лінії STORTI, VECTOR.</li> <li>• Лінія розпилу деревини.</li> <li>• Новітні екологічно-безпечні комплекси (котельний комплекс POLYTECHNIK, сушильний комплекс STELA Laxhuber).</li> </ul>
<b>Додаткові послуги</b>	Відсутні	Нестандартні завдання	Високі стандарти якості та обслуговування клієнтів.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ліцензування EPAL на різні розміри піддонів.</li> <li>• Виробництво цвяхів та завіс для палетних бортів.</li> <li>• Надання допомоги деревним паливом та піддонами в період війни.</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі аналізу [33-35]

Отже, Pallets Manufacturing International Company OÜ, як постачальник піддонів EPAL, відрізняється від своїх конкурентів тим, що не є виробником, а займається лише логістикою та постачанням. Це дозволяє компанії зосередитися на ефективності логістичних процесів та оптимізації закупівельних рішень. Інші компанії, такі як ТОВ «Верба», PalettenWerk та ПП «Скіфи», поєднують

виробництво та постачання, що дає їм певні переваги у контролі якості та гнучкості в управлінні виробничими потужностями.

Наступним, порівняємо фінансовий стан конкурентів. Варто зазначити, оскільки дані конкуренти компанії вже доволі довго на ринку, тому для аналізу візьмемо останні 4 роки. У таблиці 2.4 представлено порівняльний аналіз фінансових показників трьох конкурентів: PalettenWerk, ТОВ «Верба», та ПП «Скіфи» за період з 2020 по 2023 рік. Показники включають дохід, чистий прибуток, активи, зобов'язання, а також розраховані показники рентабельності активів (ROA) та коефіцієнт заборгованості. Цей аналіз допоможе зрозуміти фінансове становище кожної компанії та її конкурентні переваги чи недоліки.

Таблиця 2.4 — Порівняльний аналіз фінансових показників конкурентів

Параметр	2023	2022	2021	2020
<b>PalettenWerk</b>				
Дохід (€)	90 097 200	131 447 400	97 465 600	23 427 000
Чистий прибуток (€)	3 133 300	10 109 000	4 263 700	972 200
Активи (€)	16 949 900	24 961 600	15 348 300	6 833 700
Зобов'язання (€)	1 576 600	8 151 500	8 676 300	4 516 500
<b>ROA (%)</b>	<b>18.49</b>	<b>40.52</b>	<b>27.78</b>	<b>14.22</b>
<b>Коефіцієнт заборгованості (%)</b>	<b>9.30</b>	<b>32.65</b>	<b>56.55</b>	<b>66.09</b>
<b>ТОВ «Верба»</b>				
Дохід (€)	583 689 000	583 491 000	514 070 300	-
Чистий прибуток (€)	45 496 000	-59 953 000	9 461 800	-
Активи (€)	249 757 000	236 089 000	169 694 600	-
Зобов'язання (€)	199 307 000	231 116 000	105 907 200	-
<b>ROA (%)</b>	<b>18.21</b>	<b>-25.38</b>	<b>5.58</b>	-
<b>Коефіцієнт заборгованості (%)</b>	<b>79.82</b>	<b>97.92</b>	<b>62.38</b>	-
<b>ПП «Скіфи»</b>				
Дохід (€)	507 324 000	671 301 000	626 194 000	303 138 000
Чистий прибуток (€)	31 091 000	94 297 000	81 869 000	11 962 000
Активи (€)	376 884 000	358 017 000	226 143 000	124 907 000
Зобов'язання (€)	78 967 000	48 656 000	42 590 000	60 607 000
<b>ROA (%)</b>	<b>8.25</b>	<b>26.34</b>	<b>36.20</b>	<b>9.58</b>
<b>Коефіцієнт заборгованості (%)</b>	<b>20.95</b>	<b>13.59</b>	<b>18.83</b>	<b>48.54</b>

Джерело: складено автором на основі аналізу [36-38]

Порівнявши фінансові показники трьох конкурентів - PalettenWerk, ТОВ «Верба» та ПП «Скіфи» за період з 2020 по 2023 рік, можна зробити наступні висновки:

- ❖ PalettenWerk та ПП «Скіфи» демонструють стабільний ріст доходів та чистого прибутку протягом всього періоду, що свідчить про ефективність їхніх бізнес-моделей. У той же час, ТОВ «Верба» зафіксувало коливання в цих показниках, включаючи втрати у 2022 році.

- ❖ PalettenWerk вище за інших конкурентів має показник рентабельності активів у 2022 та 2023 роках, що свідчить про ефективне використання своїх ресурсів для здійснення прибуткової діяльності.

- ❖ У порівнянні з іншими конкурентами, ТОВ «Верба» має найвищий коефіцієнт заборгованості, що може вказувати на високий рівень фінансового ризику та обтяжується великими зобов'язаннями.

Загалом, PalettenWerk видається більш стабільним та прибутковим у порівнянні з іншими конкурентами, тоді як ТОВ «Верба» має певні проблеми у фінансовому плані, особливо у 2022 році. ПП «Скіфи» також демонструє стабільний ріст, але може мати проблеми з обтяженням заборгованості.

При цьому, незважаючи на такі високі показники, на підставі аналізу річної звітності відділу логістики компанії «Pallets Manufacturing International Company

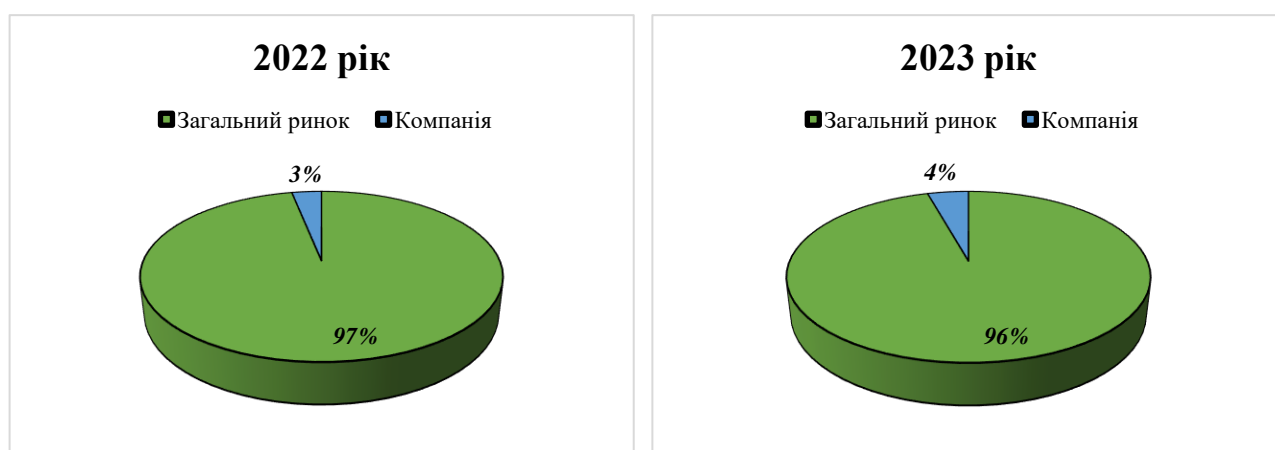


Рисунок 2.6. — Частка «Pallets Manufacturing International Company OÜ»

в загальному експорті на ринку дерев'яної продукції

Джерело: складено автором самостійно на основі [27]

ОЎ» за 2023 рік можна зробити висновок, що її частка в загальному експорті на ринку дерев'яної продукції зросла протягом року порівняно з попереднім періодом. (Рис. 2.6)

У 2022 році частка компанії становила 3,26% від загального ринку, тоді як у 2023 році ця частка збільшилась до 4,54%. Цей позитивний тренд свідчить про успішну роботу компанії та її здатність адаптуватися до змін на ринку. Збільшення частки в загальному експорті свідчить про зростання конкурентоспроможності компанії та її здатність ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку.

Аналізуючи результати закупівельного процесу компанії «Pallets Manufacturing International Company ОЎ» за період з 2023 по 2024 роки, можна зазначити деякі позитивні тенденції, але й виявлено певні проблеми. Деякі рішення, такі як №1 та №6, демонструють успішність та можливості для оптимізації маршрутів та витрат. Однак, існують і критичні ситуації, як у випадку з рішенням №5, де вартість доставки перевищує план, що може вказувати на проблеми в управлінні логістикою чи вартості транспортування. Загалом, компанія показує певний позитивний тренд у збільшенні своєї частки на ринку дерев'яної продукції, що свідчить про її успішну адаптацію та конкурентоспроможність. Однак для подальшого покращення ефективності закупівельного процесу рекомендується провести докладний аналіз та розробити стратегії для вирішення виявлених проблем.

Основні проблеми в закупівельному процесі компанії «Pallets Manufacturing International Company ОЎ» можна узагальнити наступним чином:

1. **Нестабільність поставок:** спостерігаються значні коливання в обсягах поставок, які можуть виникати через неефективне управління запасами, недостатню точність у прогнозуванні попиту або проблеми з постачальниками.

2. **Високі витрати на доставку:** деякі поставки відзначаються високими витратами на доставку, що може бути спричинено неоптимальними маршрутами, високими тарифами перевізників або неефективними угодами з логістичними партнерами.

3. **Залежність від обмежених ринків:** компанія має значну залежність від кількох основних ринків збуту, що створює ризики у разі зміни економічного або політичного клімату в цих країнах.

4. **Недостатня реакція на зовнішні фактори:** нестабільність на кордонах, політичні конфлікти чи соціальні протести можуть впливати на логістичні маршрути та вартість доставки, але компанія може не завжди ефективно реагувати на такі зміни.

5. **Неоднаковість управління ризиками:** існує потреба у розвитку більш системного підходу до управління ризиками в закупівельному процесі, зокрема урахування геополітичних та логістичних ризиків.

Для подолання цих проблем компанія може потребувати перегляду та оптимізації своїх стратегій управління запасами, пошуку нових логістичних рішень, розширення ринків збуту та вдосконалення системи управління ризиками.

## **Висновки до розділу 2**

Розділ 2 дослідження присвячений аналізу стану та перспектив розвитку закупівельного процесу на підприємстві. Представлено загальну організаційно-економічну характеристику компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ» та її господарської діяльності. Описано основні види діяльності, ринкові позиції, а також ключові фінансові показники підприємства. З'ясовано, що компанія демонструє стабільні фінансові результати, що свідчить про її стійкість та здатність ефективно управляти своїми ресурсами.

Виявлено, що система закупівель на підприємстві має певні недоліки, які обумовлені недостатньою автоматизацією процесів, обмеженою кількістю постачальників та відсутністю ефективної стратегії управління ризиками.

Водночас, сильними сторонами системи є добре налагоджені зв'язки з постачальниками та використання сучасних методів планування закупівель.

У підрозділі 2.3 проведено оцінку ефективності закупівельного процесу на основі результативності попередніх рішень. Проаналізовано кількісні та якісні показники, що дозволило визначити вплив закупівельних рішень на загальну ефективність діяльності підприємства. Виявлено, що впровадження певних заходів з оптимізації закупівельного процесу може призвести до значного зниження витрат та підвищення економічної ефективності.

На основі проведеного аналізу було зроблено висновок, що існуюча система закупівель у компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ» має потенціал для вдосконалення. Запропоновані заходи з оптимізації, такі як автоматизація процесів, розширення бази постачальників та покращення управління ризиками, можуть сприяти підвищенню ефективності закупівельного процесу та забезпечити стійке зростання компанії у майбутньому.

### РОЗДІЛ 3

## ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАКУПІВЕЛЬНОГО ПРОЦЕСУ В КОМПАНІЇ «PALLETS MANUFACTURING INTERNATIONAL COMPANY OÜ»

### 3.1. Рекомендації щодо оптимізації вибору партій, постачальників, маршрутів та виду транспорту

Оптимізація вибору партій, постачальників, маршрутів та виду транспорту є важливим завданням для компаній, що дозволяє підвищити ефективність логістичних процесів та знизити витрати. Оптимізація цих аспектів дозволить компанії підвищити продуктивність, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Незважаючи на успішність і ефективність проведення закупівельного процесу компанією «Pallets Manufacturing International Company OÜ», виявлено кілька ключових проблем, які варто вирішити для подальшого підвищення продуктивності та оптимізації діяльності.

Зважаючи на виявлені проблеми, пропонуємо конкретні заходи наведені в таблиці 3.1, які систематизовані у відповідності до проблем, описаних в пункті 2.3 розділу 2 даної роботи.

Таблиця 3.1 — Запропоновані заходи оптимізації підвищення ефективності закупівельного процесу в компанії «Pallets Manufacturing International Company Oü» за напрямками

№	Розроблений захід	Націленість	Приклад реалізації	Платформи або сервіси
1	Пошук альтернативних логістичних рішень	Високі витрати на доставку	Проведення аналізу ринку логістичних послуг для знаходження більш ефективних та	Платформи для пошуку логістичних рішень



## Продовження таблиці 3.1

2			економічних варіантів доставки.	(наприклад, Flexport, Freightos, ShipBob).
3	Розширення ринків збуту	Залежність від обмежених ринків	Розробка та впровадження стратегії по розширенню географії збуту на нові ринки та розвиток відносин з новими клієнтами.	CRM системи для управління клієнтськими взаємодіями (наприклад, Salesforce, HubSpot, Zoho CRM).
4	Оптимізація транспортування	Зменшення витрат, консолідація відправлень.	використання систем керування транспортуванням	TMS
5	Підвищення готовності до екстернальних впливів	Необхідність реагування на зовнішні фактори	Розробка планів реагування на непередбачені ситуації, такі як політичні кризи або транспортні блокування, з метою зменшення впливу цих факторів на ланцюжок постачань.	Сервіси для моніторингу глобальних ризиків та аналізу впливу на бізнес (наприклад, RiskWatch, Resilience360, Everbridge).
6	Вдосконалення системи управління ризиками	Неоднаковість управління ризиками	Проведення аудиту ризиків та розробка стратегії управління ризиками, включаючи розробку контрмер для мінімізації впливу ризиків на бізнес.	Платформи для управління ризиками (наприклад, RiskSense, LogicManager, Resolver).

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [39-40]

При цьому, враховуючи, що ваша компанія є постачальником палетів, конкретні заходи для оптимізації вибору партій, постачальників, маршрутів та виду транспорту наведені на рисунку 3.1.

Загальний підхід полягає в тому, щоб аналізувати кожне рішення окремо з урахуванням вартості доставки, відстані та умов постачальників, зокрема в кожній країні-отримувачі. Такий підхід дозволить оптимізувати логістичні процеси та знизити витрати на доставку.

#### Вибір партій та постачальників

- Оскільки компанія функціонує як логістичний посередник, а не виробник європіддонів EPAL, то при виборі партій та постачальників важливо
- *зосередитися на партнерах, які спеціалізуються на виробництві необхідних матеріалів для палет.*
- *ураховавши географічне покриття конкурентів та країни-отримувачі, важливо забезпечити стале постачання у регіонах Франції, Німеччини та Італії. Для цього рекомендовано шукати постачальників, що мають розвинену мережу та досвід у цих регіонах, що забезпечить надійність та стабільність у постачанні.*
- *Крім того, слід розглянути можливість укладання довгострокових контрактів з постачальниками, що може забезпечити стабільність постачання та можливість отримання знижок.*

#### Вибір маршрутів

- З огляду на географічне покриття вашої компанії та конкурентів, основними напрямками логістики повинні бути маршрути, що охоплюють Францію, Німеччину та Італію. Для оптимізації цих маршрутів рекомендовано використовувати технології аналізу даних для визначення оптимальних шляхів доставки, що дозволить мінімізувати витрати та час доставки.

#### Вибір виду транспорту

- З урахуванням великої кількості поставок до країн Євросоюзу, розгляд різних видів транспорту є доцільним.
- *Наприклад, для маршрутів до Німеччини або Нідерландів, морський транспорт може бути більш ефективним, оскільки це дозволить перевозити великі обсяги товарів за менші витрати. З іншого боку, для маршрутів до Франції або Італії, автомобільний транспорт або залізничний транспорт можуть бути більш практичними варіантами, забезпечуючи швидку доставку на короткі відстані. Такий підхід допоможе знизити вартість доставки та оптимізувати час, враховуючи специфіку кожного маршруту та географічні особливості.*

Рисунок 3.1 — Рекомендації щодо оптимізації вибору партій, постачальників, маршрутів та виду транспорту компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ»

До того ж, з урахуванням інформації про зміни обсягів поставок у 2023 році, необхідно також врахувати можливі виклики, які можуть виникати у зв'язку з логістикою, постачальниками або зовнішніми економічними факторами. Наприклад, зменшення обсягів поставок у серпні 2023 року порівняно з піковими значеннями може бути спричинене такими факторами, як блокування кордонів мітингувальниками, військові дії в країні або загальна політична нестабільність.

Отже, при плануванні логістичних процесів і виборі постачальників слід враховувати можливі ризики, пов'язані з такими ситуаціями. Наприклад, можна розглянути додаткові джерела постачання матеріалів або розробити плани альтернативних маршрутів доставки, щоб уникнути затримок або перебоїв у поставках у випадку подібних ситуацій.

Ця додаткова інформація допомагає усвідомити необхідність гнучкості та готовності до реагування на непередбачувані обставини при плануванні логістичних процесів і виборі постачальників.

Зважаючи на специфіку діяльності компанії, додаткові рекомендації щодо оптимізації вибору партій, постачальників, маршрутів та виду транспорту для «Pallets Manufacturing International Company Oü» можуть виглядати наступним чином:

1) Впровадження системи цифрової логістики.

*Наприклад, використання цифрових платформ та інформаційних систем для оптимізації вибору постачальників, маршрутів та транспортних засобів. Рекомендується використовувати системи управління ланцюгом постачання (Supply Chain Management Systems), які допомагають у виборі оптимальних постачальників та маршрутів доставки. [41]*

2) Використання аналітики для прийняття рішень.

*Наприклад, впровадження аналітичних інструментів, таких як методи ABC-аналізу та XYZ-аналізу, для класифікації постачальників та вантажів за ступенем важливості. Це допоможе зосередитися на оптимізації та підвищенні ефективності управління запасами та логістичними процесами. [40]*

3) Використання консолідації вантажів.

*Так, застосування стратегії консолідації вантажів для зменшення кількості поставок та оптимізації використання транспортних засобів. Це допоможе знизити витрати на доставку та підвищити загальну ефективність логістичних процесів.*

4) Вдосконалення системи прогнозування попиту.

*Використання методів прогнозування попиту, таких як MRP (Material Requirements Planning) та прогнозування з використанням статистичних моделей, для передбачення потреб в матеріалах та запасах. Це дозволить компанії ефективніше планувати поставки та вибирати оптимальні постачальників.*

5) Застосування крос-докінгу.

*Використання стратегії крос-докінгу для оптимізації маршрутів доставки та зменшення часу та витрат на складування. Це дозволить компанії*

*швидше та ефективніше обробляти вантажі та скорочувати час доставки до клієнтів. [43]*

У контексті компанії «Pallets Manufacturing International Company Oй» важливо враховувати рекомендації щодо оптимізації вибору партій, постачальників, маршрутів та виду транспорту для досягнення більшої ефективності та конкурентоспроможності. Аналіз закупівельних рішень та динаміки поставок вказує на необхідність впровадження цифрових інструментів управління логістикою, використання аналітики для прийняття рішень, а також оптимізацію маршрутів та використання транспортних засобів.

Заходи, запропоновані в дослідженні, спрямовані на зниження витрат, підвищення ефективності та покращення керованості логістичними процесами. Впровадження цих рекомендацій допоможе компанії забезпечити оптимальну логістичну підтримку своєї діяльності, збільшити задоволеність клієнтів та зміцнити своє позиції на ринку.

### **3.2. Розробка (бізнес-процесу) закупівельної діяльності**

Закупівельна діяльність є необхідною складовою успішного функціонування будь-якої компанії. Цей процес визначається комплексом дій з вибору постачальників, укладання контрактів, виконання замовлень та контролю якості. Важливість ефективного управління закупівлями виявляється в здатності забезпечити компанію необхідними ресурсами вчасно, економно та без перерв у виробництві. [44]

Перед тим як розпочати розробку бізнес-процесу закупівельної діяльності для компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ», слід докладно проаналізувати потреби та особливості цього підприємства. Тільки зрозумівши внутрішні та зовнішні фактори, можна розробити оптимальний та ефективний процес закупівель. Так, потреби компанії зображені на рисунку 3.2.

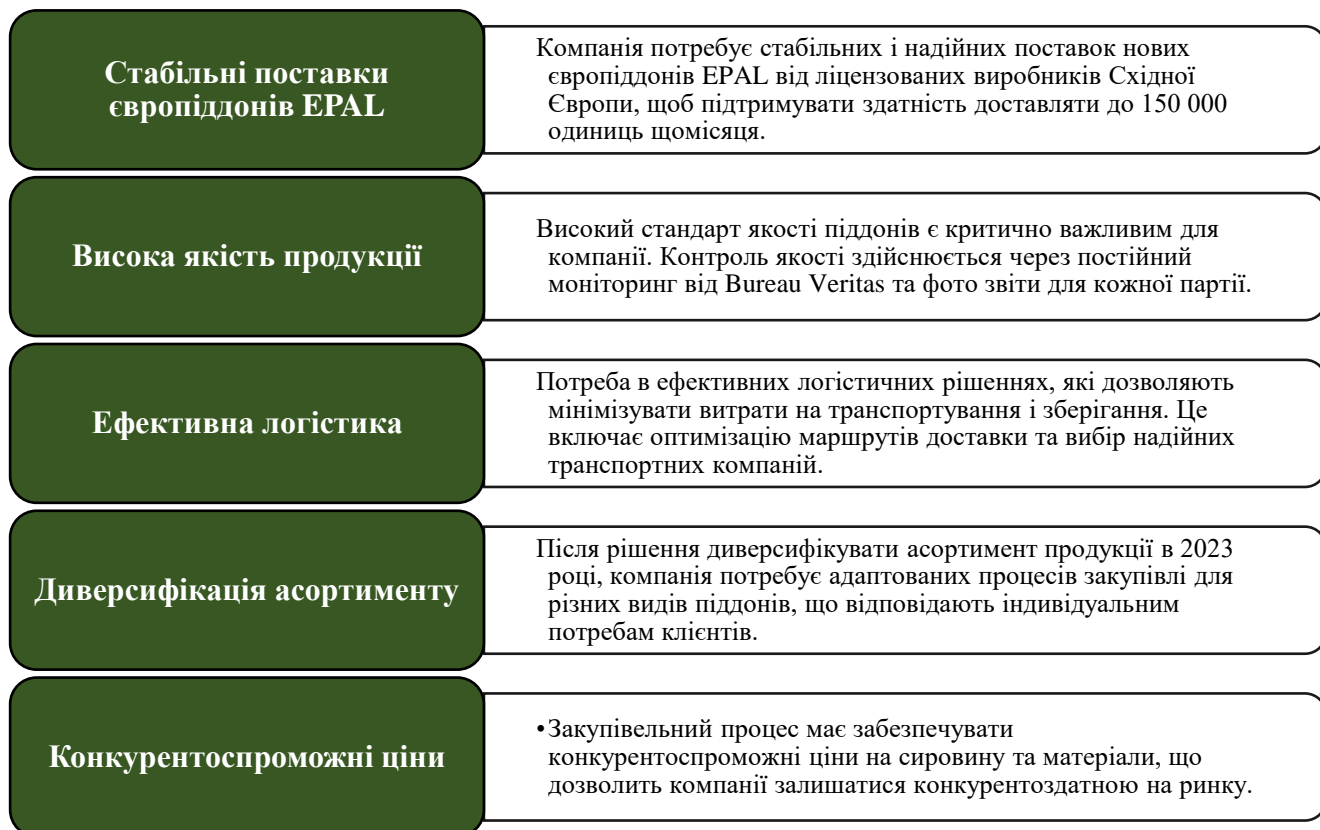


Рисунок 3.2 — Потреби компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ»

При цьому, для розробки бізнес-процесу закупівельної діяльності не менш важливими є й особливості компанії. (Рис. 3.3)

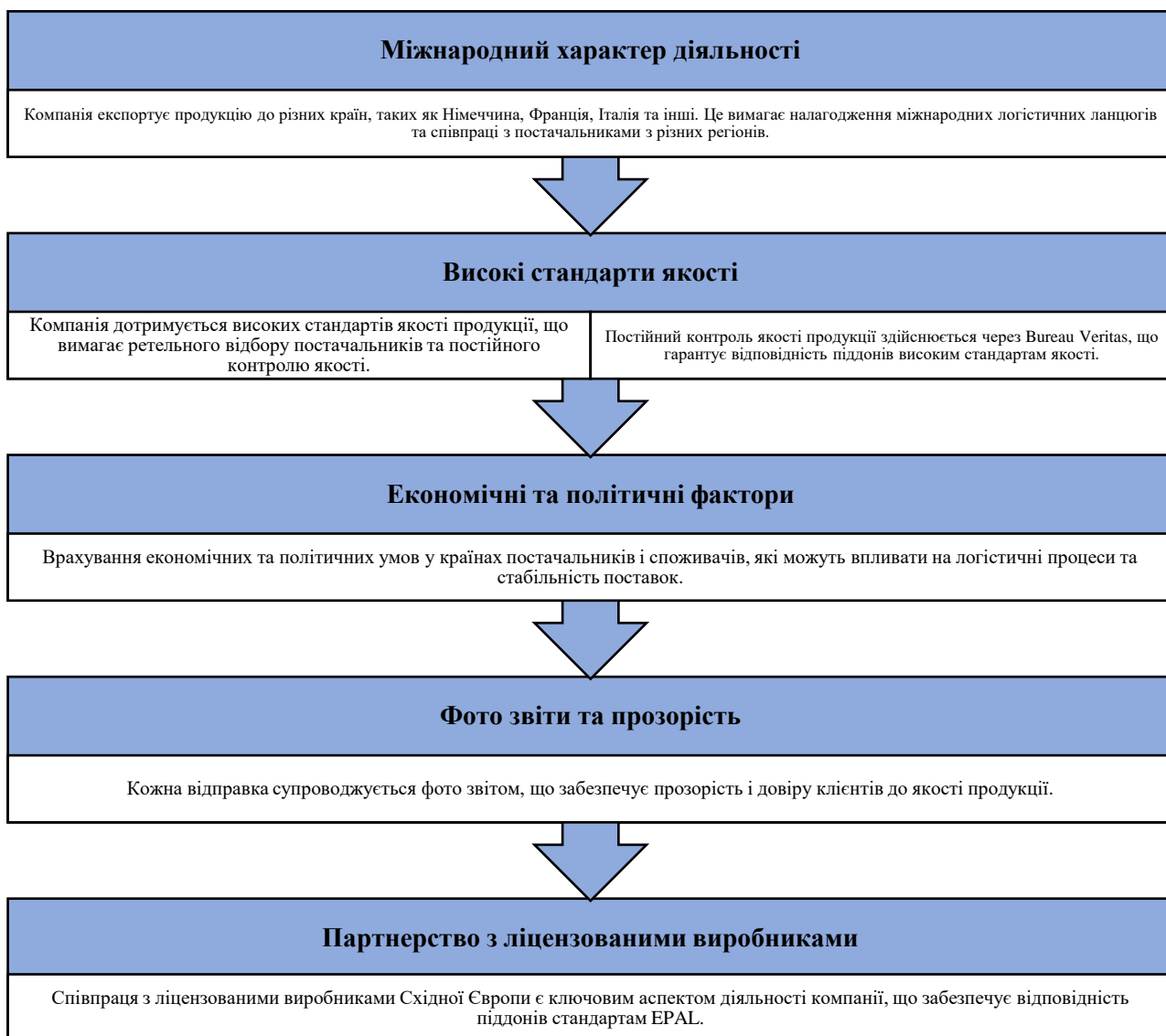


Рисунок 3.3 — Особливості компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ»

Розуміння потреб і особливостей компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ» є основою для розробки ефективного бізнес-процесу закупівельної діяльності. Цей аналіз допоможе компанії оптимізувати свої операції, зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність на ринку, забезпечуючи стабільні, якісні та швидкі поставки піддонів відповідно до високих стандартів та індивідуальних потреб клієнтів. [45]

Зважаючи на виокремлені потреби та особливості, таблиця 3.2 описує бізнес-процес закупівельної діяльності для компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ».

Таблиця 3.2 — Розроблений бізнес-процес компанії «Pallets Manufacturing International Company Oü»

№	Крок	Опис процесу	Інструменти	Метрики та оцінка ефективності
1	Аналіз попиту на палети.	Компанія проводить дослідження, щоб з'ясувати, які типи палет потребуються на ринку і в яких кількостях.	Ринкові аналізи	Кількість звернень, рівень попиту
2	Виявлення потреб у постачальниках.	Враховуючи аналіз попиту, компанія визначає, які постачальники можуть задовольнити ці потреби.	Критерії відбору постачальників	Кількість потенційних постачальників, рівень відповідності критеріям
3	Відбір потенційних постачальників.	Обираються кілька потенційних постачальників, які можуть надати необхідні товари.	Рейтинги постачальників	Кількість вибраних постачальників, рівень ризику
4	Перевірка кваліфікації постачальників.	Проводиться аналіз кваліфікації та репутації потенційних постачальників.	Документи, сертифікати	Рівень відповідності стандартам, рівень ризику
5	Укладання договорів на постачання.	Після вибору найкращих постачальників укладаються договори на постачання палет.	Договори, юридичні консультації	Кількість укладених договорів, час укладання
6	Стеження за виконанням умов контрактів.	Компанія веде моніторинг виконання умов контрактів поставками палет.	Системи моніторингу, звітності	Рівень виконання, строкострок поставки, якість
7	Оцінка якості поставлених палет.	Проводиться перевірка якості отриманих палет для підтвердження їх відповідності стандартам.	Якісні тести, інспекція	Рівень відповідності стандартам, рівень відхилень

8	Відстеження та контроль складських запасів.	Контроль за наявністю палет на складі та їх розподілом.	Складська система обліку	Кількість палет на складі, рівень запасів
9	Планування замовлень відповідно до попиту.	Основою на аналізі попиту, розробляються плани замовлень на палети.	Системи планування, аналітика	Рівень виконання планів, відповідність попиту
10	Звітність та аналіз ефективності процесу.	Проводиться звітність про ефективність процесу закупівельної діяльності та аналіз отриманих результатів для подальшого вдосконалення.	Звітні системи, аналітика	Кількість відгуків, рівень задоволеності, покращення

Отже, розроблений бізнес-процес для компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ» є ключовим елементом її закупівельної діяльності. Цей процес дозволяє ефективно аналізувати попит на палети, виявляти потреби у постачальниках, вибрати найкращих постачальників та укласти з ними договори на постачання. Перевірка якості поставлених палет, відстеження складських запасів та планування замовлень допомагають забезпечити стале та якісне забезпечення потреб на ринку. Завдяки звітності та аналізу ефективності процесу, компанія може постійно вдосконалювати свою закупівельну стратегію для досягнення оптимальних результатів.

### 3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

У сучасному світі, де кожен аспект бізнесу піддається увазі та аналізу, ефективна закупівельна діяльність стає ключовим фактором успіху для будь-якої компанії. У випадку «Pallets Manufacturing International Company OÜ», яка спеціалізується на постачанні нових європалетів EPAL на ринок Євросоюзу,



розробка оптимального бізнес-процесу в цьому напрямку відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стабільного фінансового розвитку.

З метою досягнення цих цілей, необхідно провести аналіз ринкових потреб, вибрати найкращих постачальників, ефективно контролювати якість продукції та забезпечити оптимальну систему доставки. Ці кроки дозволять підприємству зменшити витрати, підвищити ефективність та зробити продукцію більш доступною та конкурентоздатною на ринку.

Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію вибору постачальників, забезпечення контролю якості та покращення логістичних процесів. Це дозволить «Pallets Manufacturing International Company OÜ» підтримувати високі стандарти якості, знижувати витрати та забезпечувати задоволення потреб клієнтів у найкращому обсязі.

В процесі дослідження було запропоновано перелік заходів для підвищення закупівельного процесу в компанії «Pallets Manufacturing International Company Oü».

Розглянемо детальніше їх економічне обґрунтування.

Оскільки, оцінка економічної ефективності запропонованих заходів зможе продемонструвати чи наявний потенціал для підвищення рентабельності та стабільності компанії, що є критично важливим для подальшого розвитку та зростання на ринку, охарактеризуємо запропоновані заходи щодо оптимізації закупівельного процесу компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ» з точки зору потенційних вигод та очікуваного результату. (Табл. 3.3)

Таблиця 3.3 — Економічне обґрунтування запропонованих

№	Запропонований захід	Поточні витрати/втрати (євро/рік)	Очікувані зміни (%)	Очікувана економія (євро/рік)	Додатковий розрахунок
1	Зменшення витрат на логістику	160 000	25%	40 000	$(160\,000 - 40\,000) / 160\,000 * 100\% = 75\%$
2	Збільшення обороту	600 000	-	120 000	-

## Продовження таблиці 3.3

3	Економія на транспортуванні	128 000	25%	32 000	$(128\,000 - 32\,000) / 128\,000 * 100\% = 75\%$
4	Зниження потенційних збитків	60 000	25%	15 000	$(60\,000 - 15\,000) / 60\,000 * 100\% = 75\%$
5	Зниження фінансових втрат	100 000	10%	10 000	$(100\,000 - 10\,000) / 100\,000 * 100\% = 90\%$
6	Економія за рахунок автоматизації процесів	50 000	10%	5 000	$(50\,000 - 5\,000) / 50\,000 * 100\% = 90\%$
7	Зменшення втрат	80 000	8%	7 000	$(80\,000 - 7\,000) / 80\,000 * 100\% = 91.25\%$
8	Економія за рахунок консолідації вантажів	70 000	8%	6 000	$(70\,000 - 6\,000) / 70\,000 * 100\% = 91.43\%$
9	Економія за рахунок застосування крос-докінгу	75 000	12%	9 000	$(75\,000 - 9\,000) / 75\,000 * 100\% = 88\%$

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [27-28, 39-40]

Проведений аналіз показує, що впровадження запропонованих заходів може суттєво підвищити економічну ефективність діяльності компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ».

Так, зменшення витрат на логістику очікується на рівні 40 000 євро на рік, що зменшує поточні витрати на 25%, залишаючи 75% від початкових витрат. Аналогічна економія прогнозується на транспортування, де очікувана економія становить 32 000 євро. Збільшення обороту має принести додаткові 120 000 євро на рік.

Ініціативи зі зниження потенційних збитків і фінансових втрат також показують значну ефективність. Зокрема, зниження потенційних збитків на 25%

економить 15 000 євро, а зниження фінансових втрат на 10% економить 10 000 євро, залишаючи 90% від початкових витрат.

Автоматизація процесів, зменшення втрат, консолідація вантажів і застосування крос-докінгу показують економію в межах від 6 000 до 9 000 євро, зменшуючи витрати на 8-12%. Відповідно, залишкові витрати складають від 88% до 91.43% від початкових витрат.

Таким чином, зменшення витрат на логістику, транспортування, автоматизацію процесів та консолідацію вантажів призведе до значної економії коштів. Очікуване збільшення обороту також сприятиме зростанню доходів компанії. Загалом, запропоновані заходи допоможуть компанії оптимізувати свої витрати та покращити фінансові показники, що позитивно вплине на її конкурентоспроможність на ринку.

### **Висновки до розділу 3**

У розділі 3 було розглянуто заходи щодо підвищення ефективності закупівельного процесу в компанії «Pallets Manufacturing International Company ОУ». Цей розділ включає рекомендації щодо оптимізації вибору партій, постачальників, маршрутів та виду транспорту, розробку бізнес-процесу закупівельної діяльності, а також обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.

Надано рекомендації щодо оптимізації вибору партій, постачальників, маршрутів та виду транспорту. Вибір надійних постачальників з розвиненою мережею у Франції, Німеччині та Італії дозволить забезпечити стабільність постачання та знизити витрати. Використання технологій аналізу даних для визначення оптимальних маршрутів доставки сприятиме мінімізації витрат та часу доставки. Застосування різних видів транспорту, враховуючи специфіку

маршрутів, допоможе знизити вартість доставки та оптимізувати час транспортування.

Розроблено бізнес-процес закупівельної діяльності, який включає автоматизацію процесів та розширення бази постачальників. Впровадження сучасних інформаційних систем дозволить підвищити ефективність управління закупівлями, знизити ймовірність помилок та забезпечити прозорість процесів. Розширення бази постачальників з урахуванням їх надійності та економічної доцільності сприятиме зниженню ризиків та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

При цьому, аналіз очікуваних змін показав значне зниження витрат на логістику, транспортування, фінансові втрати та потенційні збитки. Автоматизація процесів дозволить заощадити значні кошти, а консолідація вантажів та застосування крос-докінгу сприятимуть подальшій оптимізації витрат. Загальна очікувана економія складе значні суми, що підтверджує доцільність впровадження запропонованих заходів.

Загальний висновок розділу 3 полягає в тому, що впровадження заходів з підвищення ефективності закупівельного процесу в компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ» є економічно доцільним та сприятиме зниженню витрат, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії на ринку. Запропоновані заходи дозволять компанії оптимізувати свої операційні процеси, забезпечити стаке зростання та успішний розвиток у майбутньому.

## ВИСНОВКИ

В ході виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи були проведені дослідження, спрямовані на вивчення сутності та характерних особливостей закупівельного процесу на підприємстві, а також розроблено рекомендації щодо підвищення його ефективності в компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ».

1. Визначено, що закупівельний процес — це комплексний набір дій та операцій, які охоплюють всі аспекти придбання необхідних товарів, послуг або ресурсів для функціонування підприємства. Цей процес включає в себе не лише вибір постачальників та укладання угод, а й стратегічне планування, аналіз потреб, оцінку ризиків, встановлення стандартів якості, контроль якості, оптимізацію витрат та управління взаємовідносинами з постачальниками.

2. З'ясовано, що на цей процес вибору товарів та послуг впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори, включаючи потреби підприємства, ринкові умови, якість товарів і послуг, їхню вартість, а також умови постачання. Зазначено, що для прийняття оптимальних рішень необхідно застосовувати сучасні методи і інструменти аналізу та планування. А також, встановлено, що ефективний вибір постачальників та оптимальне планування маршрутів є критичними аспектами для успішної діяльності компанії в галузі логістики. Досліджено потреби клієнтів та ринкові умови для визначення оптимальних стратегій постачання та розподілу товарів. Наголошено на необхідності географічної стратегії, яка дозволяє мінімізувати транспортні витрати та забезпечити швидку доставку до клієнтів. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та задоволенню потреб ринку.

3. Проведено аналіз сучасного стану та перспектив розвитку закупівельного процесу компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ». Визначено, що компанія знаходиться в етапі активного розвитку, що вимагає оптимізації своїх закупівельних процесів. Аналіз показав, що існуюча

система закупівель потребує удосконалення та оптимізації з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Розглянуті перспективи розвитку включають в себе впровадження нових технологій у закупівельні процеси, розвиток стратегій вибору постачальників та розширення географії постачання. Ці заходи спрямовані на підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів, а також зниження загальних витрат компанії.

4. У відповідності до виявлених проблем розроблено напрями та заходи підвищення ефективності закупівельного процесу компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ». Рекомендації щодо оптимізації вибору партій, постачальників, маршрутів та виду транспорту для компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ» полягають у впровадженні системи стратегічного планування, яка враховуватиме географічні особливості ринку та потреби клієнтів. Рекомендується зосередитися на пошуку постачальників з розвиненою мережею та досвідом у регіонах Франції, Німеччини та Італії, що забезпечить надійність та стабільність у постачанні. Для оптимізації маршрутів рекомендовано використовувати технології аналізу даних, а щодо вибору виду транспорту — враховувати специфіку кожного маршруту та географічні особливості. Такий підхід допоможе зменшити витрати та оптимізувати час доставки, підвищуючи загальну ефективність закупівельного процесу компанії.

5. Впровадження бізнес-процесу в закупівельній діяльності компанії «Pallets Manufacturing International Company OÜ» виявляється ключовим для оптимізації та підвищення ефективності. Рекомендується розробити інтегровану систему управління закупівлями, яка включатиме етапи від пошуку постачальників до контролю якості та оцінки результатів. Застосування такої системи дозволить оптимізувати час, витрати та ресурси, а також забезпечить більшу прозорість та контроль над усіма етапами закупівельного процесу. Крім того, рекомендується впровадити систему моніторингу та аналізу результатів закупівель, що дозволить оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах та вдосконалювати стратегії закупівельної діяльності компанії. Такий підхід

сприятиме збільшенню конкурентоспроможності та стабільності підприємства на ринку.

б. Загалом, оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення ефективності закупівельного процесу в компанії виявила, що запропоновані заходи є кроком у правильному напрямку для підвищення ефективності закупівельного процесу в компанії. Аналіз результатів дозволяє зробити висновок, що ці заходи мають потенціал забезпечити значні переваги, такі як зниження витрат, оптимізація процесів та покращення контролю над постачанням. Досягнення цих цілей буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності компанії, зменшенню ризиків і покращенню загальної продуктивності. Однак для успішної реалізації цих заходів необхідно враховувати специфіку бізнесу компанії та ретельно планувати їхнє впровадження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міщук І. П. Закупівельна логістика в управлінні товарними потоками роздрібного торговця. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / [відповід. за вип. : проф. Семак Б. Б.]. – Львів : вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2021. – 328 с
2. Lyle Del Vecchio. The Purchasing Cycle Explained. Planergy. Banner Logo. 2024. <https://planergy.com/blog/purchasing-cycle/>
3. Міщенко В.О. Управління закупівлями в ланцюгах постачання будівельної продукції. - Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти кафедри логістики. - Національний авіаційний університет. - Київ, 2021. - 82 с.
4. Довженко В. А., Гриня Л. М.. Публічні та комерційні закупівлі: суть, необхідність, особливості здійснення. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 25 березня 2020 р. – Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020. – 399 с.
5. Безсмертна О. В., Мороз О. О., Білоконь Т. М., Шварц І. В. Логістика : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2018. 161 с.
6. Thomas Buddendick. Beschaffungsprozesse optimieren: Das musst du beachten. D.velop. Director Corporate Marketingd. 10 Januar 2023. <https://www.dvelop.de/blog/prozesse-gestalten/beschaffungsprozesse/>
7. Helena Kleine. Der Beschaffungsprozess erklärt. Spenderk. 11. April 2024. <https://www.spendesk.com/de/blog/beschaffungsprozess/>
8. Закону України «Про публічні закупівлі» від 25 грудня 2015 року №922-VIII (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/922-19>.



9. O. Iastremska. Logistics at an enterprise: the peculiarities of procurement activities. Innovative technologies and scientific solutions for industries. 2018. No. 3 (5). : <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2018.5.141>

10. Ястремська О.М.. Особливості організації закупівельної логістики на підприємстві. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій. 2022 рік. <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30581/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%AF%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BC%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%90%D0%BA%D1%96%D0%BD%D1%88%D0%B8%D0%BD%D0%B0.pdf>

11. Саєнко Е.С. Розробка напрямів удосконалення закупівельної діяльності компанії. Кваліфікаційна робота магістра. Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування СумДУ. Суми 2021. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/86991/1/Sayenko\\_Masters\\_thesis.pdf;jsessionid=F3809E9013CDC67C4058AC9B25B635BB](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/86991/1/Sayenko_Masters_thesis.pdf;jsessionid=F3809E9013CDC67C4058AC9B25B635BB)

12. Безсмертна О. В. Логістика: навчальний посібник / О.В. Безсмертна, О. О. Мороз, Т. М. Білоконь, І. В. Шварц. – Вінниця : ВНТУ, 2018 - 161 с.

13. Марченко В.М. Логістика: Підручник/ В.М. Марченко, В.В. Шутюк. – 2–ге вид., доповн. — Київ: НУХТ, 2022. — 334 с.

14. Кушнір Ю.Б., Блага М.М., Поп М.В., Поп Ю.В.. Логістика та міжнародна торгівля України в умовах війни. Науковий вісник Ужгородського Університету 2023. Серія Економіка. Випуск 1 (61) [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\).23-25](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).23-25)

15. Inside Business: Das B2B-Magazin von wlv Einkäufer-Ratgeber. Der Beschaffungsprozess im Einkauf: Das müssen Sie wissen. 2024. <https://www.wlv.de/de/inside-business/praxiswissen/einkaeufer-ratgeber/beschaffungsprozess-checkliste>

16. Кузник Б.Я. Формування ефективних взаємовідносин з постачальниками у закупівельній діяльності підприємства / Б.Я. Кузник, С.М.

Валявський, А.В. Різник // Ефективна економіка. – 2021. – № 12. –URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9719>

17. Марченко В.М. Логістика: Підручник/ В.М. Марченко, В.В. Шутюк. – 2–ге вид., доповн. — Київ: НУХТ, 2022. — 334 с.

18. Ліпич Любов. (2022). КРИТЕРІЇ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНИХ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА. *Економічний форум*, 1(3), 153-161. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-20>

19. E-Business Register. Pallets Manufacturing International Company OÜ (16441924). (дата звернення - 05.04.2024). URL: <https://ariregister.rik.ee/eng/company/16441924/Pallets-Manufacturing-International-Company-O%C3%9C>

20. Офіційна сторінка. Pallets Manufacturing International Company OÜ. (дата звернення - 05.04.2024). URL: <https://avunion.lt/>

21. Цевменко, Є. В., & Нагорний, Є. В. Оптимізація обсягу та періодичності поставки партії вантажу. *Підвищення надійності машин і обладнання. Increase of machine and equipment reliability*, 240. 2019. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/0273b01b-6d4a-4dd3-9073-01229f68d91e/content#page=240>

22. Кравченко Л.О.. Шляхи оптимізації вибору постачальників. Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції: збірник тез доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів (Україна, м. Харків, 28 квітня 2022 року) - 262 с. URL: [http://kbi.karazin.ua/wp-content/uploads/2023/06/Zbirnik\\_naukovi\\_dosl\\_molodi.pdf#page=32](http://kbi.karazin.ua/wp-content/uploads/2023/06/Zbirnik_naukovi_dosl_molodi.pdf#page=32)

23. Боднар О.П.. Роль закупівельної логістики для успішної роботи торговельного підприємства. Актуальні проблеми та стратегії розвитку підприємництва, торгівлі і маркетингу в умовах сучасного ринку. – Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Тернопіль, ДВНЗ «Тернопільський коледж харчових технологій і торгівлі», 2021. – 274 с. URL: <https://content.e-schools.info/tkhtt/library/%D0%97%D0%91%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9>

[A III %D0%92%D0%A1%D0%95%D0%A3%D0%9A%D0%A0%D0%90I%D0%9D%D0%A1 %D0%9A%D0%9EI %D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%9A%D0%9E%D0%92%D0%9E-%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%9A%D0%A2%D0%98%D0%A7%D0%9D%D0%9EI %D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A4%D0%95%D0%A0%D0%95%D0%9D%D0%A6II\\_2021\\_compressed.pdf#page=86](#)

24. Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Коваль Н. М., Галелюк М. М. Діагностика транспортної діяльності як складової логістичної системи підприємства. Проблеми економіки. 2016. № 2. С. 123–128.

25. Панібратцева А.П., Кулик В.А., Захарук А.П., Асфуроглу П. Організація закупівельного процесу підприємства // Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: Збірник доповідей XIX Міжнародної науково-практичної конференції. - Національний авіаційний університет. - Київ, 2022. - с. 108-113

26. Tasutud maksud. Pallets Manufacturing International Company OÜ. (дата звернення - 05.05.2024). URL: <https://www.e-krediidiinfo.ee/16441924-PALLETS%20MANUFACTURING%20INTERNATIONAL%20COMPANY%20%C3%9C>

27. Річна звітність за 2022-2023 роки компанії Pallets Manufacturing International Company OÜ. (дата звернення - 10.05.2024).

28. Внутрішня звітність відділу логістики компанії Pallets Manufacturing International Company OÜ за 2023 рік. (дата звернення - 12.05.2024).

29. Edmond Yeboah, Nyamah & Feng, Yi & Nyamah, Evelyn & Oropu, Richard & Ewusi, Matilda. Procurement process risk and performance: empirical evidence from manufacturing firms. Benchmarking An International Journal. ahead-of-print. 2022. URL: [https://www.researchgate.net/publication/358432375\\_Procurement\\_process\\_risk\\_and\\_performance\\_empirical\\_evidence\\_from\\_manufacturing\\_firms](https://www.researchgate.net/publication/358432375_Procurement_process_risk_and_performance_empirical_evidence_from_manufacturing_firms) (дата звернення - 11.05.2024).

30. Транспортний звіт компанії Pallets Manufacturing International Company OÜ за 2023 рік. (дата звернення - 12.05.2024).

31. Транспортний звіт компанії Pallets Manufacturing International Company OÜ за 2 квартали 2024 року. (дата звернення - 12.05.2024).

32. Gupta, A., Singh, R.K. & Mangla, S.K. Evaluation of logistics providers for sustainable service quality: Analytics based decision making framework. 2022. URL: <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03913-0>

33. Офіційний сайт ТОВ «Верба». Про компанію. URL: <https://verba-vv.org/about-us/>

34. Офіційний сайт Palettenwerk. Про компанію. URL: <https://palettenwerk.pl/>

35. Офіційний сайт ПП «Скіфи». Про компанію. URL: <https://www.skify.com.ua/ua/page/history>

36. Фінансова звітність ТОВ «Верба». URL: <https://opendatabot.ua/c/39231747>

37. Фінансова звітність Palettenwerk. URL: <https://opendatabot.ua/c/41472393>

38. Фінансова звітність ПП «Скіфи». URL: <https://opendatabot.ua/c/31475424>

39. Тишков А. В. Розробка логістичних рішень з оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємства. кваліфікаційна робота. Дніпровський держ.аграр.екон. 2023. 76 с.URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7956>

40. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

41. Sharma, M. and Joshi, S. (2023), «Digital supplier selection reinforcing supply chain quality management systems to enhance firm's performance», The TQM Journal, Vol. 35 No. 1, pp. 102-130. URL: <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2020-0160>

42. Платформа Lardi-Trans. URL: <https://lardi-trans.ua/> (дата звернення - 06.05.2024).

43. Кравцов, А. Г., & Бучинський, С. Г. Підвищення ефективності перевезень шляхом застосування технології крос докінгу. 2020. С. 30-31. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/17621/1/NRTS\\_APV\\_2020\\_15.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/17621/1/NRTS_APV_2020_15.pdf)

44. Янченко В.А. Теоретичні основи закупівельної діяльності торгового підприємства. Актуальні проблеми товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. 2024. С. 347-352. URL: <http://www.tpt.puet.edu.ua/files/zb-conf-2024.pdf#page=348>

45. Ольшанський О. В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі / О. В. Ольшанський // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. № 2. 2019. С. 104-110. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2019\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_2_20)

46. Мащак, Н., & Зеленюк, В. Оптимізація складської діяльності підприємства на засадах логістики. Економіка та суспільство. № 43. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-33>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

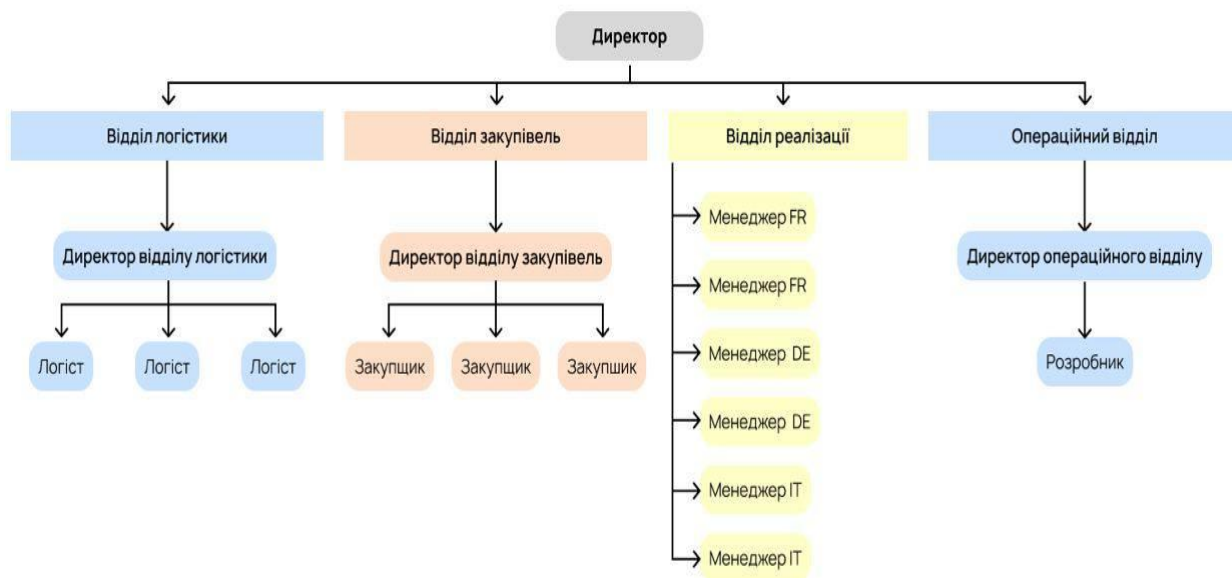


Рисунок А.1 — Організаційна структура «Pallets Manufacturing International Company OÜ»