МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему «Процес вибору постачальника на зовнішньому ринку на прикладі ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

The Process of Selecting a Supplier in the Foreign Market on the Example of ROTOR-INSTRUMENT LLC

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавр _____
групи 6.0731-мо-з_____
спеціальності _____073 Менеджмент_____
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
_____Н.В.Барінова_____
Керівник проф. каф. П,МОтаЛ, проф., д.е.н. Н.М. Гуржій
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя
2025

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Бариновій Наталії Володимирівні

1. Тема роботи «Процес вибору постачальника на зовнішньому ринку на прикладі ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ»
керівник роботи _Гуржій Наталія Миколаївна, д.е.н, професор,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ – складається з 3 підрозділів: 1.1. Теоретичні підходи до обрання методів вибору постачальників 1.2 Методи оцінки можливостей постачальників 1.3 Особливості процесу вибору постачальників на зовнішньому ринку. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» складається з 3 підрозділів: 2.1. Характеристика фінансово-економічної діяльності ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» 2.2. Аналіз організації закупівельної діяльності 2.3. Оцінка ефективності управління матеріально-технічним постачанням на підприємстві. РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ – складається з 2 підрозділів: 3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності вибору постачальників в закупівельній діяльності на зовнішньому ринку 3.2 Економічне обгрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2025р.	22.01.2025р.
2	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.03.2025р.	05.03.25р.
3	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2025р.	03.04.25р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2025р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ Н.В. Барінова
(підпис)

Керівник роботи _____ Н.М. Гуржій
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В.О.Шишкін
(підпис) (

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Процес вибору постачальника на зовнішньому ринку на прикладі ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ»»: 74 сторінки, 35 таблиць, 13 рисунків, 5 формул. Перелік посилань нараховує 31 найменування.

Актуальність теми визначається тим, що в умовах глобалізації та зростання конкуренції на міжнародному ринку правильний вибір закордонного партнера є критично важливим для забезпечення безперебійного постачання та зниження логістичних ризиків, а удосконалення процесу вибору постачальників сприятиме підвищенню ефективності закупівельної логістики підприємства.

Метою кваліфікаційної робити є дослідження теоретичних основ пошуку постачальників, розкриття методів оцінювання їх ефективності та обгрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення пошуку постачальників на зовнішньому ринку.

Об’єктом дослідження є система управління закупівельною діяльністю ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ».

Предметом дослідження є пошук постачальників на зовнішньому ринку.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи закупівельної логістики. На основі практичного матеріалу досліджуваного підприємства було проаналізовано його закупівельну діяльність та запропоновано метод вдосконалення роботи з пошуку потенційних постачальників на зовнішньому ринку.

ВИБІР ПОСТАЧАЛЬНИКА, ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ, МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ЛОГІСТИКА ЗАКУПІВЕЛЬ

ABSTRACT

Qualification work: 74 pages, 35 tables, 13 figures, 5 formulas. The list of links includes 31 items.

Relevance of the topic is determined by the fact that under conditions of globalization and increasing competition in the international market, companies must approach supplier selection with great care, as it directly affects product quality and cost levels. Choosing the right foreign partner is critically important for ensuring uninterrupted supply and reducing logistics risks, while improving the supplier selection process contributes to enhancing the efficiency of a company's procurement logistics.

The aim of this qualification paper is to study the theoretical foundations of supplier search, explore methods for evaluating their performance, and justify practical recommendations for improving the process of finding suppliers in the external market.

The object of the study is the procurement management system of ROTOR-INSTRUMENT LLC.

The subject of the study is the search for suppliers in the foreign market.

The information base of the research consists of scientific works in management and economics, monographic studies, and articles by Ukrainian authors, as well as practical materials, official statistical data, and Internet sources. The information in the paper is summarized and presented using tables, graphs, and diagrams.

During the study, the theoretical principles of procurement logistics were examined. Based on the practical data of the analyzed enterprise, its procurement activity was assessed, and a method was proposed to improve the search for potential suppliers in the international market.

SUPPLIER SELECTION, FOREIGN TRADE, MATERIAL AND TECHNICAL SUPPLY, PROCURMENT LOGISTICS

ЗМІСТ

ВСТУП …..……..... 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ …….…….. 10
1.1 Теоретичні підходи до обрання методів вибору постачальників…...……10
1.2 Методи оцінки можливостей постачальників……..16
1.3 Особливості процесу вибору постачальників на зовнішньому ринку……27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» …….…….. 32
2.1 Характеристика фінансово-економічної діяльності ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ»…….32
2.2 Аналіз організації закупівельної діяльності……..……37
2.3 Оцінка ефективності управління матеріально-технічним постачанням на підприємстві……...46
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ……56
3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності вибору постачальників в закупівельній діяльності на зовнішньому ринку…….56
3.2 Економічне обгрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів…….65
ВИСНОВКИ ……..69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……... 71

ПЕРЕЛІКУ УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ –товариство з обмеженою відповідальністю;

ІТ – інформаційні технології;

ISO 9001 – стандартизація міднародною організацією, що розробляє стандарти у сфері бізнесу та технологій;

ІНКОТЕРМС – це загальновизнані міжнародні норми, які використовуються урядовими установами, юридичними фірмами та суб'єктами господарювання в усьому світі як стандартне тлумачення ключових термінів, що найчастіше застосовуються в міжнародній торгівлі;

АВС-аналіз – це метод, який дає змогу розподілити ресурси підприємства за ступенем їх важливості для діяльності компанії;

XYZ-аналіз – це метод дослідження, який дає змогу класифікувати ресурси підприємства залежно від стабільності їх споживання та рівня точності прогнозування коливань попиту на них у визначений період;

VEN -аналіз – це метод дослідження, який дає змогу класифікувати ресурси підприємства залежно від критичності їх відсутності на підприємстві: життєво необхідні, ті , без яких можна обійтись, і не критичні позиції.

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що в сучасних умовах реформування економіки перед підприємствами постає завдання пошуку ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності та оптимізації господарської діяльності. Одним із ключових чинників успішного функціонування компанії є якість та вартість продукції, що безпосередньо пов'язано із процесом закупівлі товарно-матеріальних ресурсів. Вибір надійного постачальника відіграє вирішальну роль у забезпеченні безперебійної діяльності підприємства та його фінансових результатах, оскільки критерії оцінки контрагентів впливають на реалізацію збутової політики та формування прибутковості.

Проблема товарно-матеріального забезпечення в умовах невизначеності є складним і важливим завданням, що потребує комплексного підходу та обгрунтованих рішень. З огляду на ці виклики, вибір постачальників набуває особливої значущості, адже він безпосередньо впливає на гнучкість та стійкість підприємства в умовах ринкових коливань. Розробка сучасних методів оцінки постачальників та удосконалення механізму товарно-матеріального забезпечення стають критично важливими завданнями, що сприяють стабільному розвитку підприємств та підвищенню їхньої ефективності в довгостроковій перспективі.

Проблему пошуку методу вибору постачальника у своїх наукових працях висвітлювали такі вітчизняні науковці, як: Іванова М.І., Дудник А.В., Яшкіна Н.В., Кузняк Б.Я., Валявський С.М., Різник А.В., Кобзєв В.В., Глушков В.М., Ямпольський С.М., Грабовецький Б.Є.

Об'єктом дослідження є закупівельна діяльність підприємства оптової торгівлі ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ».

Предметом дослідження виступає вивчення методів пошуку і оцінки постачальників на зовнішньому ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження існуючих методів оцінки постачальників і розробка підходу до комплексної інтегральної оцінки постачальників, що дозволяє проводити порівняльний аналіз постачальників і вибирати найбільш надійних партнерів, які сприятимуть ефективній закупівельній діяльності і, як наслідок, ефективному управлінню підприємством.

Під час написання кваліфікаційної роботи вирішені наступні завдання:

- вивчення теоретико-методологічних засад пошуку постачальників і оцінки їх ефективності;

- проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства;

- проведення аналізу закупівельної діяльності ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ»;

- аналіз ефективності постачальників ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» з використанням різних методів оцінювання;

- впровадження методу підвищення ефективності пошуку постачальників на зовнішньому ринку.

Практичне значення дослідження спрямоване на підвищення економічних результатів закупівельної діяльності ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання завдань у роботі було застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження: метод наукової абстракції, прийоми якісного аналізу й синтезу, індуктивного та дедуктивного мислення, а також кількісні методи аналізу економічних показників, зокрема спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення.

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

1.1 Теоретичні підходи до обрання методів вибору постачальників

Взаємодія між підприємствами завжди була тісно пов’язана з процесами постачання. З розвитком кооперації та спеціалізації бізнесу вдосконалювалися і методи управління постачанням. У 90-х роках ХХ століття економічний розвиток почав зазнавати значного впливу таких факторів, як глобалізація, інтеграція, зростаюча відкритість ринків та стрімкий розвиток інформаційних технологій, зокрема, появи Інтернету як всесвітнього інформаційного простору. Це стало передумовою виникнення нової концепції управління постачаннями – «Supply Chain Management (SCM)», яка передбачає комплексний підхід до організації ланцюгів постачань [18, с.4].

Вибір постачальника є одним із ключових завдань у логістиці постачання. Якість виконання постачальниками своїх обов’язків безпосередньо впливає на ефективність компанії - споживача та її здатність забезпечувати клієнтів продукцією та послугами високої якості. Оскільки витрати на матеріально-технічне постачання складають значну частку загальних витрат підприємства, навіть їх незначне зменшення може дати помітний економічний ефект. Саме тому одним із пріоритетних напрямів управління є обгрунтований вибір надійних та відповідальних постачальників.

Проблемою пошуку методу вибору постачальника займалися багато зарубіжних та вітчизняних науковців. Іванова М.І., Дудник А.В., Яшкіна Н.В. вбачають в сучасній логістичній концепції створення єдиного ланцюга постачання, що об'єднує виробників матеріальних ресурсів, підприємства-виробники, споживачів і посередників. На їх думку, під час вибору

постачальників важливо враховувати як безпосередніх виробників, так і посередників, які беруть участь у цьому ланцюгу [9].

Кузняк Б.Я., Валявський С.М., Різник А.В. основними критеріями для пошуку постачальників вбачають: якість товару, надійність постачальника, ціну, якість обслуговування, умови оплати та позапланові поставки [13].

Сучасні підходи до закупівель, оптимізації запасів та інтеграції постачальників із виробниками зумовлюють потребу в безперервному моніторингу ефективності роботи постачальників. На думку Кобзєва В.В., постачальник - це юридична особа, яка постачає товар іншій юридичній особі на визначених умовах. Постачальником може бути як виробник, так і посередник, що отримує продукцію від виробника або іншого посередника [10, с. 29].

Сучасна система матеріально-технічного забезпечення підприємства відома як логістика закупівель або закупівельна логістика.

Закупівельна логістика – це процес управління матеріальними потоками, спрямований на забезпечення підприємства необхідними ресурсами. Кожне підприємство, незалежно від виду діяльності – виробничої чи торговельної, має службу, що відповідає за закупівлю, транспортування та зберігання сировини, напівфабрикатів або товарів [15, с. 122].

Логістичний менеджмент займає вагоме місце у загальній системі управління підприємством, сприяючи його ефективному функціонуванню. Правильна організація логістичних процесів сприяє досягненню позитивних результатів і підвищенню ефективності обраної стратегії діяльності.

Матеріально-технічне забезпечення є ключовою ланкою у виробничо-комерційній та операційній діяльності підприємств, а також у процесі експлуатації виробничих і невиробничих об’єктів. Його основна мета - забезпечення цих об’єктів необхідними ресурсами, такими як матеріали, енергія, комплектуючі та запасні частини (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Цілі матеріально-технічного забезпечення

Цілі закупівельної логістики визначаються специфікою компанії: її профілем (промисловим, торговим, сервісним), ступенем розвитку, особливостями виробничих процесів, галуззю економіки та рівнем конкурентоспроможності [15, с. 124].

Загалом метою закупівельної логістики є задоволення потреб виробництва в матеріалах з максимальною економічною ефективністю.

Один із ключових напрямів закупівельної логістики – управління процесом взаємодії з постачальниками, що включає комплекс важливих завдань. Серед них можна виділити:

- моніторинг ринку ресурсів;
- пошук і оцінку потенційних джерел постачання;
- формування та вдосконалення бази постачальників;
- налагодження партнерських відносин;
- контроль ефективності співпраці.

У деяких випадках отримання інформації про діяльність постачальників за зазначеними критеріями може бути ускладнене через її конфіденційність. У

таких ситуаціях доцільно звернутися до спеціалізованих компаній, які мають доступ до відповідних даних та можуть забезпечити об’єктивний аналіз.

Зміст функцій центрів закупівель підприємства включає три напрямки (табл.1.1.):

Таблиця 1.1 – Функції центрів закупівель підприємства

Функції центрів закупівель підприємства	
1	2
Планування	-аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, а також вивчення ринку конкретних товарів; -оцінка та прогнозування потреби в усіх видах матеріальних ресурсів, а також розробка оптимальної системи господарських зв’язків; -оптимізація виробничих запасів; -планування потреби в матеріалах (товарах) і встановлення меж для відпуску в цехи (точки продажів); - планування закупівель.
Організація	- збирання інформації щодо необхідної продукції, участь у профільних виставках, ярмарках, аукціонах та інших заходах для ознайомлення з ринковими пропозиціями; - аналіз усіх джерел задоволення потреби в матеріальних ресурсах з метою вибору найбільш оптимального; - укладання договірних угод з постачальниками на постачання продукції відповідно до потреб підприємства; - організація процесу отримання та транспортування матеріальних ресурсів на підприємство; - забезпечення функціонування складського господарства, що є складовою частиною постачальницького підрозділу; - постачання на виробничі підрозділи (цехи, ділянки, робочі місця) усі необхідні матеріальні ресурси.
Контроль	- контроль за дотриманням постачальниками умов договорів, зокрема щодо строків і обсягів поставки; - моніторинг ефективного використання матеріальних ресурсів у виробничому процесі; - вхідний контроль якості та комплектності отриманих матеріальних ресурсів для забезпечення відповідності встановленим вимогам; - контроль за станом виробничих запасів з метою уникнення їх надлишку або дефіциту; - висування претензій до постачальників та транспортних організацій; - оцінка результативності діяльності служби постачання, розробка та впровадження заходів щодо покращення її координації та підвищення ефективності роботи.

Вибір постачальника має ключове значення не лише через різноманіття пропозицій на ринку матеріальних ресурсів, а й через необхідність надійного партнерства.

Постачальник повинен забезпечувати стабільність поставок і відповідати логістичній стратегії підприємства, сприяючи його ефективному розвитку.

Процес вибору постачальника можна розділити на кілька етапів (рис.1.2).



Рисунок 1.2 - Процес вибору постачальника [складено автором на основі [17]]

Представлена на рис.1.2. схема процесу вибору постачальника охоплює кілька ключових етапів: визначення потреби в матеріальних ресурсах, товарах або послугах, формування вимог до постачальника, обрання методів та критеріїв оцінки, формулювання якісних і кількісних показників для оцінювання, а також аналіз результатів співпраці з поточними постачальниками, пошук потенційних кандидатів, їх аналіз за обраними критеріями, прогнозна оцінка економічної ефективності співпраці з обраними постачальниками, укладання договорів із тими, хто відповідає встановленим критеріям [17].

Методи пошуку потенційних постачальників включають:

- проведення електронних торгів;
- розміщення рекламних оголошень в Інтернеті;
- аналіз інформації у засобах масової комунікації;
- участь у виставках і ярмарках;

- встановлення особистих контактів або листування з постачальниками;

- звернення до спеціалізованих посередників.

Оцінювання потенційних постачальників проводиться з урахуванням декількох основних критеріїв, які виходять за рамки лише ціни та якості товару. Вибір постачальників враховує потреби ланцюга постачань і може включати такі фактори (рис.1.3):



Рисунок 1.3 – Фактори вибору постачальника

Комплексний підхід до оцінки постачальників сприяє вибору найбільш надійних партнерів і забезпеченню безперебійного постачання продукції.

Процес вибору постачальника може бути ускладнений тим, що різні компанії мають суперечливі характеристики: за одними критеріями окремий постачальник може перевершувати конкурентів, а за іншими – поступатися їм. Важливим аспектом ефективної роботи з постачальниками є постійний

моніторинг їхньої діяльності, що потребує використання обґрунтованих методів аналізу.

1.2 Методи оцінки можливостей постачальників

У сучасних умовах виділяють кілька основних підходів до процесу вибору постачальника:

1. Метод експертних оцінок;

2. Метод ранжування (рейтингових оцінок);

3.Метод оцінювання витрат (метод місій);

4. Метод домінуючих характеристик;

5. Метод категорій переваг;

6. Інтегрований (ABC, XYZ, VEN) аналіз.

1. Метод експертних оцінок був запропонований та активно розроблявся в середині XX століття вченими в галузі управління та прийняття рішень. Вагомий внесок у становлення теоретичних і практичних основ експертного оцінювання зробили українські науковці: Глушков В.М., Ямпольський С.М., Грабовецький Б.Є. [4]. Його суть полягає в отриманні суб'єктивних оцінок від групи кваліфікованих експертів, які аналізують певні аспекти закупівельного процесу, визначають його переваги та ризики, а також допомагають ухвалити оптимальні рішення.

Процес експертної оцінки зазвичай включає такі етапи (рис.1.4):

1. Визначення цілей оцінювання.

2. Створення команди експертів, що володіють необхідними знаннями та досвідом (фахівців у сфері закупівель, логістики, фінансів).

3. Розробка критеріїв оцінювання.

4. Опитування експертів, збору та аналіз їхніх думок.

5.Обробка результатів із використанням математичних методів (наприклад, середньозважених оцінок або методу Делфі).

6. Формулювання висновків та ухвалення управлінського рішення.

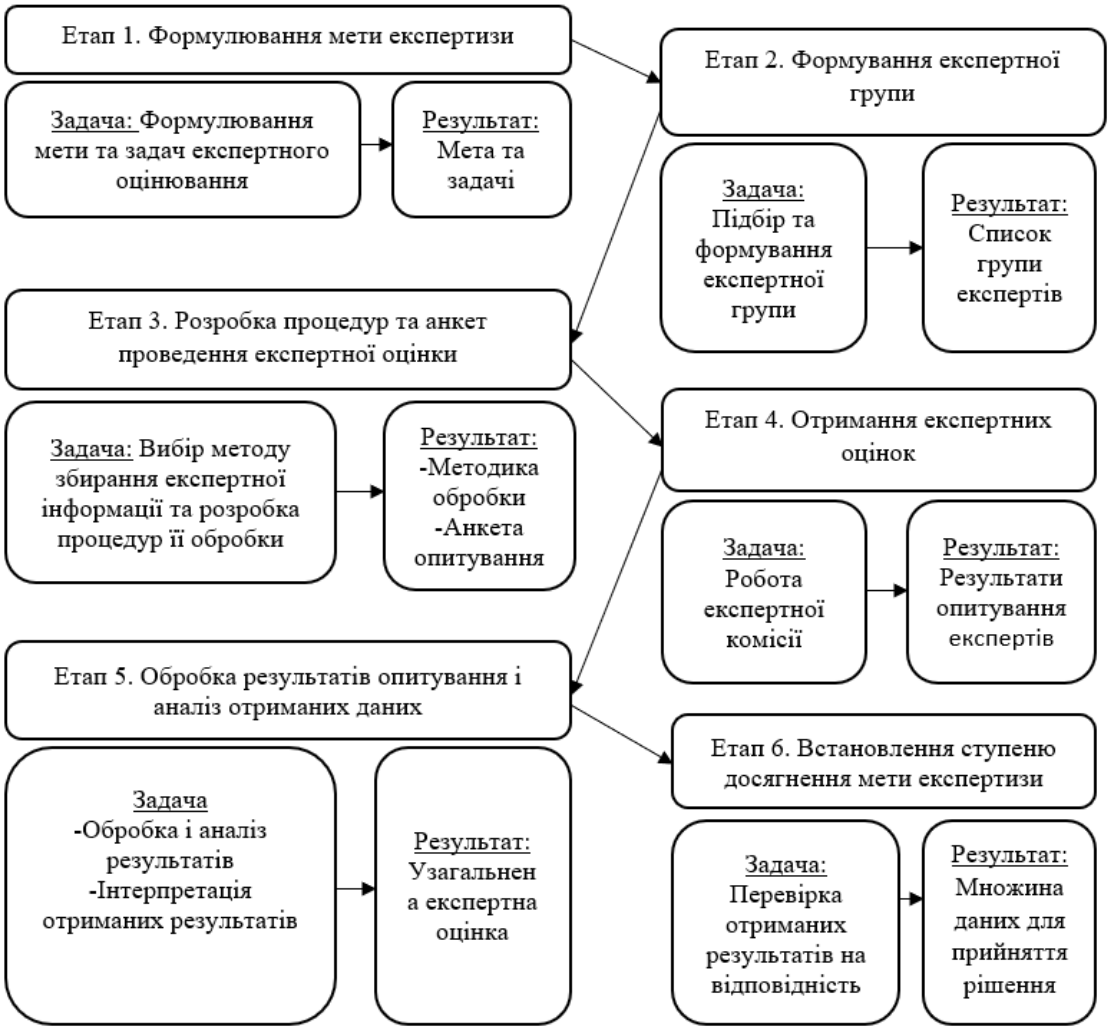


Рисунок 1.4 – Послідовність проведення експертного оцінювання

Метод експертних оцінок у закупівельній логістиці використовується для: вибору постачальників на основі аналізу їхніх показників (якість продукції, терміни поставки, фінансова стабільність тощо); визначення оптимальної структури логістичних процесів; оцінки ефективності роботи постачальників і пошуку шляхів для її покращення.

2. Метод ранжування, або метод рейтингових оцінок, базується на визначенні та оцінюванні основних критеріїв, що характеризують постачальників, а також на ранжуванні альтернативних варіантів за допомогою спеціальної бальної системи.

Цей метод був розроблений і запропонований у класичних працях із закупівельного менеджменту американськими дослідниками Майклом Р. Ліндерсом та Гарольдом Е. Фіроном. Вони розглядали систему оцінювання постачальників у своїй праці «Purchasing and Supply Management»[22], де представили концепцію багатофакторного підходу до вибору постачальників.

Метод рейтингових оцінок передбачає такі етапи (рис 1.5):



Рисунок 1.5 – Етапи проведення рейтингового оцінювання

1. Визначення основних критеріїв вибору постачальників: це можуть бути ціна, якість продукції, терміни доставки, репутація постачальника, фінансова стабільність, наявність сертифікатів тощо.

2. Присвоєння вагових коефіцієнтів кожному критерію залежно від значущості кожного параметра для підприємства.

3. Проведення оцінки кожного постачальника відповідно до визначених критеріїв: експерти або аналітики компанії виставляють бали (наприклад, за шкалою від 1 до 10).

4. Розрахунок загального рейтингу постачальника: визначається сума балів за всіма критеріями з урахуванням вагових коефіцієнтів.

5. Вибір постачальника з найвищим рейтингом: рішення приймається на основі отриманих результатів.

Метод рейтингових оцінок активно використовується при виборі постачальників для довгострокового співробітництва. Він є ефективним у таких галузях, як машинобудування, харчова промисловість, фармацевтика, ІТ-сектор тощо.

3. Метод оцінювання витрат (метод місій) є одним із підходів до вибору постачальників у закупівельній логістиці, що дозволяє оцінювати їхню ефективність не лише за ціною продукції, а й за всіма супутніми витратами. Цей метод передбачає врахування всіх витрат, пов'язаних із постачальником, а не лише ціну закупівлі товару.

Суть методу полягає в обчисленні сукупних витрат протягом усього життєвого циклу постачання, що включає: витрати на закупівлю (основна ціна товару або матеріалу); витрати на транспортування, страхування, митне оформлення; витрати на зберігання та складування; витрати на контроль якості та можливий брак; витрати на обслуговування та підтримку; адміністративні витрати, пов'язані з укладанням контрактів та управлінням замовленнями.

Таким чином, метод місій дозволяє не тільки обрати постачальника з найнижчими початковими витратами, а й спрогнозувати загальні витрати підприємства протягом усього процесу закупівлі та використання товару.

Метод широко використовується великими виробничими підприємствами та логістичними компаніями, що мають на меті зниження загальних витрат та підвищення ефективності управління постачальницьким ланцюгом. Він дозволяє уникнути ситуацій, коли низька ціна постачальника може бути компенсована високими додатковими витратами (наприклад, через низьку якість товарів, затримки поставок або потребу в доопрацюванні продукції).

Завдяки комплексному підходу метод оцінювання витрат забезпечує стратегічне бачення процесу закупівель, дозволяє підприємствам підвищувати конкурентоспроможність і знижувати загальні витрати логістичних процесів.

4. Метод домінуючих характеристик базується на принципі виділення та аналізу ключових характеристик постачальників, які мають найбільший вплив на прийняття рішення. Цей підхід передбачає визначення невеликої кількості критеріїв, які є критично важливими для підприємства.

Алгоритм застосування методу включає такі етапи (рис.1.6):



Рисунок 1.6 – Алгоритм методу домінуючих характеристик

1. Визначення основних критеріїв вибору постачальника: підприємство визначає ключові характеристики, які є домінуючими (наприклад, якість продукції, своєчасність доставки, гнучкість у зміні умов контракту).

2. Формування бази постачальників: збирається інформація про потенційних постачальників відповідно до визначених критеріїв.

3. Порівняння постачальників: аналізується відповідність кожного з них визначеним характеристикам.

4. Вибір найкращого постачальника: остаточне рішення ухвалюється на основі того, який постачальник найкраще відповідає домінуючим критеріям.

Метод домінуючих характеристик широко використовується у виробничих підприємствах, торговельних мережах і логістичних компаніях, коли необхідно швидко вибрати постачальника серед кількох альтернатив, особливо в умовах обмеженої інформації або високої динаміки ринку.

5. Метод категорій переваг (англ. «Categorical Method») грунтується на якісному аналізі діяльності постачальників шляхом оцінювання їхніх характеристик за заздалегідь визначеними категоріями. У рамках цього методу

кожному постачальнику присвоюються позитивні, нейтральні або негативні оцінки за окремими критеріями.

Основні етапи методу (рис.1.7):

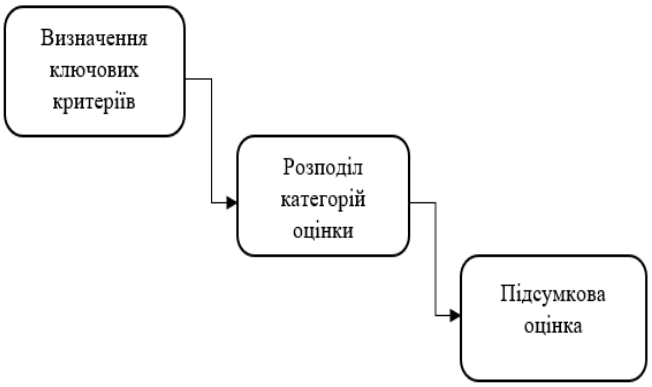


Рисунок 1.7 – Етапи методу категорійних переваг

1. Визначення ключових критеріїв. Підприємство визначає основні показники, за якими оцінюватимуться постачальники. До них можуть належати якість продукції, ціна, надійність постачань, умови оплати, технологічні можливості тощо.

2. Розподіл категорій оцінки. За кожним критерієм постачальники отримують оцінку:

- «+» (позитивна оцінка) - якщо показники постачальника відповідають або перевищують очікування.

- «0» (нейтральна оцінка) - якщо постачальник демонструє середній рівень виконання.

- «-» (негативна оцінка) - якщо діяльність постачальника не відповідає встановленим вимогам.

3. Підсумкова оцінка. Постачальники порівнюються між собою, і вибір віддається тим, хто має найбільшу кількість позитивних оцінок.

Метод категорій переваг широко застосовується у великих виробничих компаніях, торговельних мережах і державних закупівлях. Він є корисним, коли потрібно здійснити швидкий відбір постачальників на основі якісних характеристик, без глибокого економічного аналізу.

6. Інтегрований аналіз включає поєднання між собою ABC-аналізу, XYZ та VEN- аналізу.

ABC-аналіз – це метод класифікації товарів, матеріалів або ресурсів підприємства за ступенем їхньої важливості та впливу на загальні результати діяльності. Основи ABC-аналізу у сфері менеджменту та закупівельної логістики були розвинені американським економістом Джозефом Джураном у середині XX століття. Метод базується на принципі Парето, згідно з яким 20% елементів забезпечують 80% результату.

Це метод, що дозволяє класифікувати постачальників залежно від обсягів їхніх поставок.

- категорія A – поставки найбільш значущіх матеріалів та ресурсів, які становлять приблизно 20% усіх закупівель, але при цьому формують близько 80% сукупної вартості запасів або витрат. Це стратегічно важливі товари, за якими необхідний суворий контроль.

- категорія B – поставки матеріалів середньої значущості, що займають близько 30% від загальної кількості закупівель і становлять 15% від загальної вартості. Вони вимагають помірного контролю та управління.

- категорія C – поставки малозначущих товарів, які складають 50% закупівель, але лише 5% загальної вартості. Для цих позицій контроль витрат менш жорсткий, і управління здійснюється за спрощеною схемою.

Аналіз річних витрат на закупівлю матеріалів (розраховується як добуток кількості постачених одиниць на їхню вартість) дозволяє розподілити всі ресурси та їхніх постачальників на ці три категорії.

XYZ-аналіз дозволяє здійснити класифікацію постачальників підприємства за рівнем стабільності поставок і споживання ресурсів, а також за точністю прогнозування їхніх змін упродовж заданого періоду.

Метод дозволяє розподілити постачальників на три групи:

Категорія X – постачальники товарів зі стабільним попитом і високою прогнозованістю (коефіцієнт варіації 0–10%).

Категорія Y – постачальники товарів з сезонними або іншими передбачуваними коливаннями попиту (коефіцієнт варіації 10–25%).

Категорія Z – постачальники товарів з нерегулярним попитом і низькою прогнозованістю (коефіцієнт варіації понад 25%).

Для правильної та адекватної інтерпретації результатів необхідний збір даних за тривалий період для отримання коректних результатів. Основою аналізу є коефіцієнт варіації, який визначається як відношення середньоквадратичного відхилення до середнього значення аналізованої величини:

$$V = \sigma / \overline{X} \tag{1.1}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n}(Xi - \overline{X})^2}{n}} \tag{1.2}$$

де V - коефіцієнт варіації, σ- середньоквадратичне відхилення, $\overline{X}$ - середньоарифметичне, X*i* – і-те значення статистичного ряду, n – кількість значень у статистичному ряді.

VEN - аналіз класифікує постачальників за пріоритетністю груп ресурсів, поділяючи їх на життєво важливі, необхідні та другорядні. У контексті управління постачаннями відбувається розподіл за групами:

V - до групи входять матеріальні ресурси, які завжди мають бути в наявності для безперебійного виробничого процесу.

E - група включає ресурси, що повинні бути, але можуть бути замінені або швидко замовлені.

N - група складається з менш значущих ресурсів, закупівля яких здійснюється лише після задоволення потреб у критично важливих матеріалах.

Формальним критерієм розподілу можуть виступати стандарти ДСТУ, ТУ тощо, проте важливо враховувати специфіку конкретного підприємства.

Бінарний ABC&XYZ-аналіз формує дев’ять груп об’єктів за двома критеріями: обсягами постачань (ABC) і сталістю/передбачуваністю (XYZ).

Це ефективний інструмент для вдосконалення системи постачання, що дозволяє контролювати закупівлі ресурсів залежно від їхньої значущості:

- ресурси з груп AX, AY, AZ перевіряються частіше;

- для груп BX, BY, BZ застосовуються однакові методи управління залежно від термінів і способів доставки;

- для груп CX, CY, CZ планування відбувається на довший період (наприклад, квартал) із щомісячним контролем наявності.

На практиці ABC&XYZ-аналіз оцінює постачальників не лише за обсягами та стабільністю поставок, а й за ефективністю використання складських площ і поличного простору (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Матриця ABC&XYZ аналізу

	A	B	C
X	Високий рівень рентабельності Постійний графік закупівель Висока точність прогнозу попиту	Помірна рентабельність Постійний графік закупівель Висока точність прогнозу попиту	Низький рівень рентабельності Постійний графік закупівель Висока точність прогнозу попиту
Y	Високий рівень рентабельності Нерегулярні цикли закупівель Середній рівень точності прогнозу попиту	Помірна рентабельність Нерегулярні цикли закупівель Середній рівень точності прогнозу попиту	Низький рівень рентабельності Нерегулярні цикли закупівель Середній рівень точності прогнозу попиту
Z	Високий рівень рентабельності Закупівлі зі змінною частотою Низький рівень точності прогнозу попиту	Помірна рентабельність Закупівлі зі змінною частотою Низький рівень точності прогнозу попиту	Низький рівень рентабельності Закупівлі зі змінною частотою Низький рівень точності прогнозу попиту

Бінарний ABC&VEN-аналіз створює дев’ять груп об’єктів, які дозволяють оцінити вплив на обсяги постачання (ABC) і важливість ресурсів (VEN), що сприяє ефективному управлінню матеріальними ресурсами підприємства.

Застосування ABC&VEN-аналізу дає змогу визначити найбільш значущих постачальників для виробника. Ідеальна стратегія підприємства

передбачає концентрацію зусиль на співпраці з ключовими та впливовими постачальниками, водночас мінімізуючи роботу з постачальниками другорядних ресурсів. Основна увага повинна приділятися групам AV, AE, AN, а також BV та CV.

Поєднання XYZ- та VEN-аналізів дозволяє здійснити комплексну оцінку стабільності та прогнозованості постачань у взаємозв'язку з критичністю ресурсів для виробничого процесу.

Такий підхід забезпечує можливість виявлення залежностей між рівнем споживання, надійністю логістичних потоків та значущістю матеріальних ресурсів у контексті забезпечення безперервності виробництва.

Матриця ABC&XYZ&VEN-аналізу дозволяє визначити 27 можливих варіантів розподілу постачальників за категоріями (табл.1.3) [2]:

Таблиця 1.3 – Матриця ABC&XYZ&VEN аналізу

AXV	BXV	CXV	AXE	BXE	CXE	AXN	BXN	CXN
AYV	BYV	CYV	AYE	BYE	CYE	AYN	BYN	CYN
AZV	AZV	CZV	AZE	BZE	CZE	AZN	BZN	CZN

Наприклад, AXV – найбільші за обсягами поставок постачальники з високою стабільністю постачання та точністю прогнозування, що є критично важливими;

- BXV – постачальники з впливом, стабільністю поставок і високою точністю прогнозу, які мають стратегічне значення;

- CXV – менш впливові постачальники, що забезпечують стабільні поставки та точне прогнозування;

- AYV – ключові постачальники з найбільшими обсягами поставок, середньою точністю прогнозу та визначеними тенденціями попиту.

Кожен параметр у матриці може мати вирішальне значення залежно від актуальних потреб підприємства, терміновості постачань і стратегічних пріоритетів.

Щільність матриці зростає в першому квадранті, що підтверджує надійність вибраної стратегії. Однак помилкові рішення можуть призвести до вибору менш ефективної групи, наприклад, CZN, де критично важливі ресурси отримують мінімальну увагу.

Зазначені методи відзначаються універсальністю використання, проте відрізняються за рівнем складності, точності та вимогами до інформаційного забезпечення. Зазвичай на практиці для оцінки можливостей постачальника обирають один або декілька з даних методів відповідно до ситуації і господарської діяльності підприємства.

Для оцінки постачальників на зовнішньому ринку також звертають увагу на наявність міжнародного сертифікату ISO 9001.

ISO (International Organization for Standardization) - одна з провідних міжнародних організацій, що розробляє стандарти у сфері бізнесу та технологій. Сертифікація за стандартом ISO 9001 є важливим інструментом для підприємств, які прагнуть зміцнити свої ринкові позиції, залучити нових інвесторів і підвищити довіру партнерів. Його впровадження є дієвим способом продемонструвати відповідальність і надійність компанії.

Головна перевага ISO 9001 - універсальність, адже цей стандарт підходить для будь-якої організації незалежно від її діяльності. Сертифікація підтверджує, що компанія пройшла аудит і відповідає міжнародним вимогам до системи управління якістю. Ключовими принципами ISO 9001є: орієнтація на задоволення потреб клієнтів; компетентне та ефективне керівництво; залучення персоналу до вдосконалення робочих процесів; процесний підхід до управління; системний підхід до менеджменту; постійне вдосконалення та оптимізація процесів; аналіз ефективності діяльності для формування стратегії розвитку; прозорість і надійне партнерство з постачальниками.

Сертифікація ISO 9001 підтверджує високий рівень управління якістю та допомагає підприємству закріпити свої позиції на міжнародному ринку.

1.3 Особливості процесу вибору постачальників на зовнішньому ринку

Успішна зовнішньоекономічна діяльність значною мірою залежить від правильного вибору контрагента. Глибокий аналіз потенційного партнера є обов'язковим етапом міжнародних торговельних угод, і цьому питанню приділяють увагу всі учасники світового ринку.

У міжнародній торгівлі контрагентами називають сторони, які укладають договірні угоди щодо купівлі-продажу товарів або надання послуг. Залежно від специфіки діяльності контрагентами можуть бути як приватні компанії, так і державні установи та організації. Найчастіше у зовнішньоторговельних операціях основними партнерами виступають підприємства, що здійснюють господарську діяльність з метою отримання прибутку.

Приймаючи рішення про вибір контрагента, необхідно враховувати тип зовнішньоторговельної угоди (експорт, імпорт, бартер, компенсаційна угода тощо) та особливості продукції. Основними питаннями в цьому процесі є визначення оптимальної країни для здійснення операції та вибір найнадійнішого партнера для співпраці. Перевага надається державам, з якими встановлені стабільні ділові зв'язки, укладені відповідні міжнародні угоди та відсутні будь-які обмежувальні або дискримінаційні заходи щодо співпраці.

Вибір постачальника є критичним етапом, що впливає на стабільність постачань, якість продукції та фінансові результати компанії. Для успішної співпраці важливо ретельно проаналізувати потенційного партнера, враховуючи його репутацію, досвід та відгуки клієнтів.

Найкращим варіантом є особистий візит на виробництво, а якщо це неможливо - залучення незалежних аудиторів, таких як SGS [24] або Bureau Veritas [23], для перевірки підприємства. Під час вибору компанії-партнера особлива увага приділяється комплексному аналізу її діяльності (рис.1.8).



Рисунок 1.8 – Основні критерії оцінювання компанії - партнера

Значну роль у процесі аналізу контрагента відіграють річні звіти компаній, які обов’язково публікуються акціонерними товариствами та товариствами з обмеженою відповідальністю. Такі документи містять дані про фінансовий стан підприємства, обсяги інвестицій, застосовані технології, науково-дослідні розробки та перспективи розвитку.

Крім того, річна звітність включає фінансові документи, що дозволяють оцінити ліквідність компанії та ефективність її діяльності. Фінансова звітність – основний документ, що відображає активи компанії та джерела їх формування на певну дату (зазвичай на кінець фінансового року або кварталу).

Для ефективного здійснення імпортних операцій необхідно враховувати не тільки юридичні, фінансові та логістичні чинники, а також суворо дотримуватися нормативних вимог. Глибоке знання українського законодавства та міжнародних торговельних стандартів дозволяє знизити ризики та оптимізувати процес імпорту. Важливо також уважно опрацювати

умови контракту, зокрема строки постачання, якість товару, наявність сертифікатів та можливість тестових партій.

Зовнішньоекономічний договір юридично закріплює взаємовідносини між сторонами, встановлюючи їхні зобов'язання, порядок виконання угоди та способи її забезпечення. Його структура визначена Положенням про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів). Договір вважається укладеним, якщо між сторонами в належній формі досягнуто згоди щодо всіх істотних умов. У разі невиконання однією зі сторін договірних зобов'язань, інша сторона має право вимагати компенсації збитків.

До ключових (істотних) умов зовнішньоекономічного контракту належать (рис.1.9):

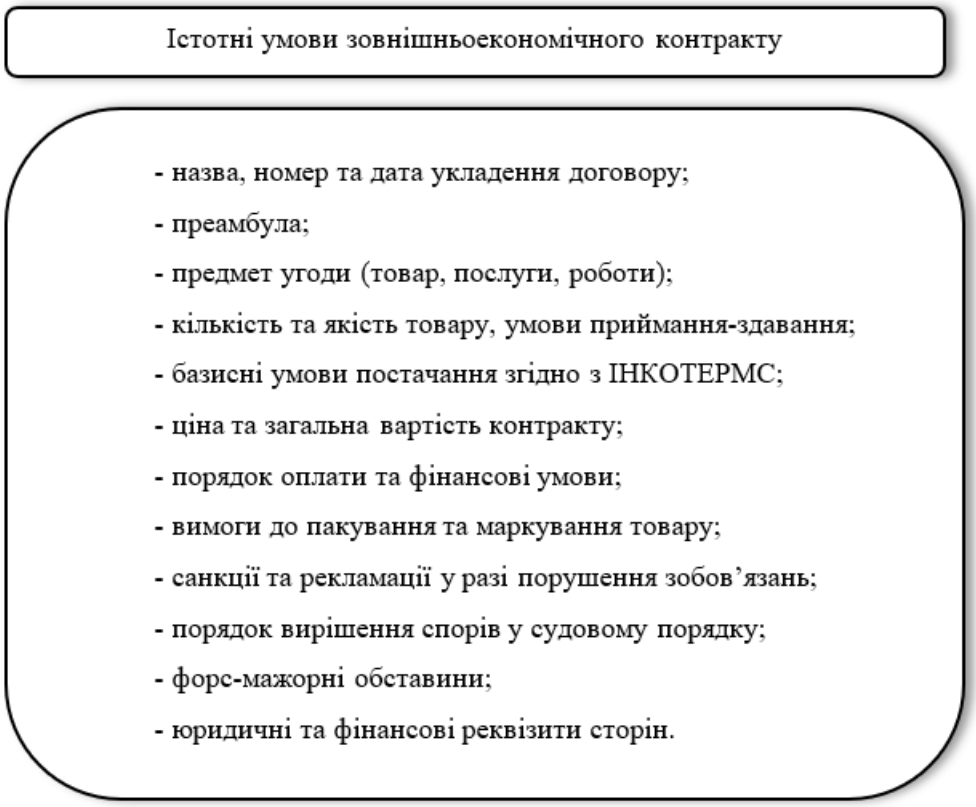


Рисунок 1.9 – Ключові умови зовнішньоекономічного контракту

Ретельне опрацювання всіх умов договору дозволяє мінімізувати ризики, уникнути можливих суперечностей та забезпечити ефективну співпрацю між партнерами. Для успішного виконання угоди необхідно

врахувати низку ключових аспектів, які допоможуть мінімізувати ризики та забезпечити ефективну співпрацю з постачальником.

Митне оформлення - ще один важливий аспект, який необхідно узгодити заздалегідь. Сторони мають визначити, хто відповідатиме за оформлення експортної декларації та проходження митного контролю в Україні. Дотримання всіх митних вимог дозволить швидко пройти процедури та забезпечити своєчасне постачання товарів.

Отже, питанню методу пошуку вибору постачальників присвячено багато праць зарубіжних та вітчизняних науковців. Вибір постачальника є одним із найважливіших етапів у процесі забезпечення підприємства необхідними ресурсами. Він базується на детальному аналізі як існуючих, так і потенційних партнерів, що дає змогу визначити оптимальні критерії та методи оцінювання відповідно до специфіки діяльності компанії.

Важливими факторами, які впливають на прийняття рішення щодо вибору постачальника, є якість продукції, стабільність і обсяги постачання, рівень цін, умови обслуговування, надійність партнера та його ділова репутація. Комплексний підхід до оцінювання цих параметрів сприяє налагодженню ефективної та довгострокової співпраці. На сьогодні існують такі методи пошуку постачальників: метод експертних оцінок, метод ранжування (рейтингових оцінок), метод оцінювання витрат (метод місій), метод домінуючих характеристик, метод категорій переваг, інтегрований (ABC, XYZ, VEN) аналіз. Кожен із даних методів може застосовуватись окремо або комбінуватися, в залежності від специфіки роботи підприємства, що їх використовує.

Процес імпортування товарів в Україну включає кілька ключових етапів: вибір надійного постачальника, укладення контракту, митне оформлення, доставка товару. Від ретельного аналізу потенційних партнерів під час виходу на міжнародні ринки залежить успішність та стабільність співпраці, мінімізації ризиків і досягнення стратегічних цілей компанії. При виборі постачальників на міжнародному ринку важливу роль відіграє країна

походження контрагента. Перевага надається державам, з якими встановлені стабільні ділові зв’язки, укладені відповідні міжнародні угоди та відсутні будь-які обмежувальні або дискримінаційні заходи щодо співпраці. Під час аналізу потенційних постачальників також враховують офіційні рейтинги та списки провідних компаній, опубліковані в різних країнах. Вони дають змогу оцінити економічне становище підприємств у галузі.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ»

2.1 Характеристика фінансово-економічної діяльності ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ»

ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» є підприємство з гуртової торгівлі, яке пропонує понад 30 тисяч найменувань: електроінструмент та приладдя для нього, ручний інструмент, господарські товари, запчастини та аксесуари для електроінструменту та обладнання. ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» засноване у 2012 році.

Місцезнаходження юридичної особи ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» – м. Запоріжжя, вул. Академіка Амосова, буд. 65, оф. 65. Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом забезпечення споживачів високоякісним інструментом та обладнанням, що відповідає їх потребам і очікуванням.

Обрана система оподаткування – загальна, підприємство – платник ПДВ. ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» за поданням фінансової звітності належить до мікропідприємств.

Для реалізації цілей та завдань Товариство здійснює такі види діяльності:

1. Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткованням і приладдям до нього;

2. Надання в оренду будівельних машин і устаткування;

3. Оптова торгівля іншими машинами й устаткованням;

4. Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів;

5. Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.

Вищим органом управління ТОВ є Засновник, який володіє 100% часткою у статутному капіталі. Всі рішення, що належать до компетенції загальних зборів учасників, приймаються ним одноособово та оформлюються у письмовій формі. Поточне управління діяльністю підприємства здійснюється директором – одноосібним виконавчим органом, який призначається Засновником і несе перед ним відповідальність.

Трудові відносини між працівниками та Товариством регулюються на підставі укладених трудових договорів. Мінімальний рівень заробітної плати визначається відповідно до чинного законодавства України. Розмір оплати праці встановлюється Товариством самостійно, з урахуванням затвердженого штатного розпису.

Структура ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» має вертикальний (ієрархічний) принцип побудови, що базується на єдиноначальності (рис 2.1).

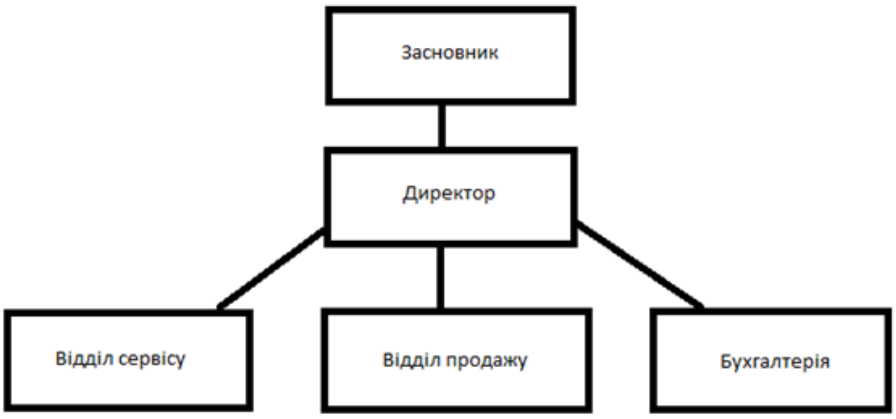


Рисунок 2.1 – Структура організації ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ»

Організаційна структура ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» має переважно лінійний характер, що зумовлено невеликим масштабом операційної діяльності підприємства та обмеженою чисельністю персоналу. В даний час в ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» працює 4 особи особового штату: директор, менеджер з продажу, майстер сервісного відділу, бухгалтер. За договором аутсорсингу підприємство користується логістичними послугами.

В таблиці 2.1 наведено динаміку показників балансу ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» за 2022-2024рр. [31]

Таблиця 2.1 – Показники балансу ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» за 2022-2024рр.

Фінансовий показник	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 до 2022	Темп приросту 2023 до 2022, %	2024	Абсолютне відхилення 2024 до 2023	Темп приросту 2024 до 2023, %
Необоротні активи	0	28,3	28,3	0	14,2	-14,1	0,50
Оборотні активи	3273,5	3664,0	390,5	1,12	4188,2	524,2	1,14
Гроші та їх еквіваленти	149,5	440,8	291,3	2,95	454,1	13,3	1,03
Поточна кредиторська заборгованість	36,8	39,7	2,9	1,08	38,5	-1,2	0,97
Чистий дохід від реалізації продукції	3186,5	5678,8	2492,3	1,78	9937,2	4258,8	1,75
Собівартість реалізації	2516,6	4907,9	2391,3	1,95	8537,2	3629,3	1,74
Чистий прибуток	116,1	358,4	242,3	3,09	478,7	120,3	1,34
Чисельність працівників	3	3	0	0	4	1	1,33
Продуктивність праці	1062,2	1892,9	830,73	1,78	2484,3	591,4	1,31

За останні три роки роботи спостерігається позитивна динаміка економічних показників. Так у 2023 році спостерігається зростання чистого доходу на 2492,3 тис. грн., тобто на 78% порівняно з 2022 роком. В 2024 році зростання чистого доходу у порівнянні з 2023 роком становить 4258,8 тис.грн., тобто на 75 %. Проте спостерігається значне зростання собівартості: в 1,95 разів в 2023 році порівняно з 2022 роком, в 1,74 рази в 2024 році порівняно з 2023 роком.

В складі активів спостерігалися також позитивні тренди, необоротні активи ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» за 2022-2024рр. збільшилися на 14,2 тис. грн, в той же час оборотні активи зросли на 524,2 тис. грн.

Грошові кошти фірми за період з 2022 р. по 2023р. збільшились на 291,3 тис. грн. (на 95%), за період з 2023р. по 2024р. Показник збільшився на 13,3 тис. грн. (на 3%).

В складі пасивів ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» за 2022-2024рр. відсутні короткострокові та довгострокові кредити банку, зменшення поточної кредиторської заборгованості сприяє покращенню показника фінансової самостійності підприємства. Поточні борги ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» за період 2023-2024 рр. зменшилися з 39,7 тис. грн. до 38,5 тис. грн. або на 1,2 тис. грн. (на 3%), що свідчить про гарний рівень фінансової керованості ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ».

Інша операційна, фінансова та інвестиційна діяльність ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» в 2023-2024рр. мали позитивний характер, оскільки рівень чистого прибутку зріс на 120,3 тис. грн. або на 34% в 2024 році в порівнянні з 2023 роком, що позитивно впливає на ринкову конкурентність в перспективі для ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ».

Чисельність працівників не змінювалась за період 2022-2023 р., в 2024 чисельність склала 4 особи. Спостерігається збільшення продуктивності праці: на 78% в 2023 році порівняно з 2022 роком, на 31% в 2024 році порівняно з 2023 роком.

Оцінка фінансового стану ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» за 2022-2024 роки проведена за такими напрямками:

- оцінка ліквідності (коефіцієнт ліквідності визначається діленням суми власних грошових коштів на поточні зобов’язання підприємства);

- оцінка рентабельності (коефіцієнт визначається діленням суми чистого прибутку на суму чистої реалізації за рік);

- оцінка фінансової стійкості та автономії (коефіцієнт визначається діленням суми власного капіталу на загальну суму активів).

В таблиці 2.2 наведено ключові фінансові індикатори фінансового стану ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.2 - Показники фінансового стану ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» за 2022-2024рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024р до 2022р
1	2	3	4	5
Власні кошти, тис.грн	149,5	440,8	454,1	304,6
Власний капітал, тис.грн	3197,3	3555,8	4034,4	837,1
Загальна сума активів, тис.грн	3273,5	3692,3	4202,4	928,9
Чистий прибуток, тис.грн	116,1	358,4	478,7	362,6
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	3186,5	5678,8	9937,2	6750,7
Поточні зобов’язання, тис.грн	76,2	136,5	168,0	91,8
Коефіцієнт автономії	0,98	0,96	0,96	-0,02
Рентабельність діяльності	0,04	0,06	0,05	-0,01
Ліквідність	1,96	3,23	2,70	+0,74

Підприємство має високу абсолютну автономність, так як не залучало кредитні кошти та позики інших підприємств. На кінець 2024 року ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» збільшило свої поточні зобов’язання в порівнянні з 2022 роком на 91,8 тис.грн., тим самим знижуючи показник ліквідності на 2%. Рівень рентабельності підприємства за період з 2022 року по 2024 рік знизився на 1%, при значному підвищенні чистого доходу від реалізації і підвищенні чистого прибутку, що свідчить про високий рівень собівартості реалізації.

Оцінка фінансового стану за 2022-2024рр. за показниками рентабельності, ліквідності, активів, власного капіталу, чистого прибутку вказує на досить високий рівень ефективності діяльності підприємства, проте керівництву необхідно звернути увагу на зменшення витрат на собівартість реалізації.

2.2 Аналіз організації закупівельної діяльності

На сьогоднішній день закупівельну діяльність у ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» здійснює менеджер збуту.

У своїй роботі менеджер керується чинним законодавством України, Статутом підприємства, політикою якості, що діє на підприємстві, а також внутрішніми стандартами компанії. Менеджер відповідає за взаємодію з замовниками та постачальниками, включаючи їх відбір відповідно до встановлених вимог, узгодження умов постачання та врегулювання можливих спірних питань.

Щоб з'ясувати, як саме на підприємстві розподіляються обов'язки у сфері закупівельної логістики, необхідно розглянути логістичну структуру ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» (рис 2.2).

Менеджер, відповідальний за здійснення пошуку та вибору постачальників, безпосередньо підпорядковується директору. Водночас, до процесу закупівель залучений бухгалтер, який виконує розрахункові операції, директор оцінює юридичну оцінку і затвердження угод на постачання, логістична компанія на аутсорсингу здійснює транспортування товарів.



Рисунок 2.2 – Логістичний ланцюг постачання на ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ»

Для аналізу управління закупівельною діяльністю слід здійснити аналіз за такими напрямками: ринок постачальників, аналіз продукції постачання, аналіз конкурентів, аналіз складів і залишків товарів на них.

1. Ринок постачальників.

За дванадцять років своєї діяльності підприємство уклало договори на постачання та продукції з понад 60 компаніями, найбільші з них за обсягами закупівель в 2024 році наведенні на рис.2.3.

ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» багато років є офіційним дилером таких відомих компаній як ТОВ «Макіта Україна», ТОВ «Ді-Стар Трейд», імпортує лінійки ручного інстумента у зарубіжних виробників, таких як TOYA S.A.(країна-походження Польща), Rotar Machinery Industrial Co., Ltd (країна-походження Тайвань).

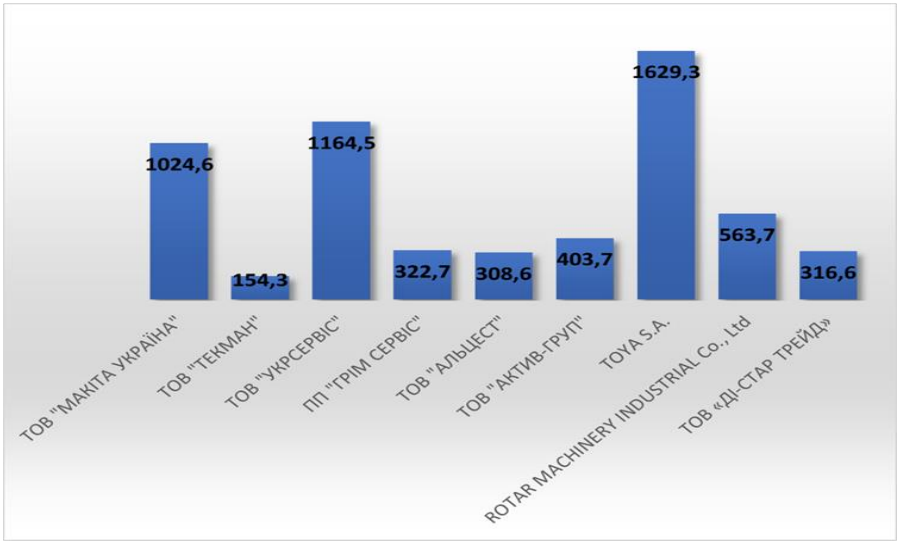


Рисунок 2.3 – Найбільші постачальники ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» за обсягом закупівель у 2024 р. в тис.грн.

Спосіб постачання зі складів основних постачальників на склад зберігання ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» наведено в табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Спосіб постачання товарів зі складів основних постачальників ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ»

Постачальник	Продукція	Спосіб та термін поставки
1	2	3
ТОВ «Макіта Україна», Україна	Електроінструмент, витратні матеріали, запчасні частини	Доставка продукції перевізником ТОВ «Нова пошта», 2 робочі дні

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
ТОВ «Текман», Україна	Електроінструмент	Доставка зі складу постачальника транспортом постачальника, 1 раз на тиждень
ТОВ «Укрсервіс», Україна	Електроінструмент, промислове обладнання, драбини, помости, продукти для буріння, свердління	Доставка продукції перевізником ТОВ «Нова пошта», потім доставка на склад покупця логістичною компанією, 2 робочі дні
TOYA S.A., Польща	Ручний інструмент і обладнання	Доставка зі складу постачальника автотранспортом на митний термінал Києва або Вінниці, потім транспортування логістичною компанією покупця, 1 раз на місяць
ПП «Грім Сервіс», Україна	Електроінструмент	Доставка продукції перевізником ТОВ «Нова пошта», потім доставка на склад покупця логістичною компанією, 2 робочі дні
Rotar Machinery Industrial Co., Ltd, Тайвань	Ручний інструмент	доставка зі складу постачальника морським транспортом до порту України (м.Одеса), надалі логістичною компанією покупця до складу покупця, 1 раз на місяць
ТОВ «Альцест»	Електроінструмент, промислове обладнання, ручний інструмент	Доставка зі складу постачальника транспортом постачальника, 1 раз на тиждень
ТОВ «Актив Груп»	Промислове обладнання, драбини і помости	Доставка продукції перевізником ТОВ «Нова пошта», потім доставка на склад покупця логістичною компанією, 2 робачі дні
ТОВ «Ді-Стар Трейд»	Продукція буріння, свердління, діамантові диски	Доставка продукції перевізником ТОВ «Нова пошта», потім доставка на склад покупця логістичною компанією, 2 робочі дні

Процедура імпортних операцій передбачає тісну взаємодію підприємства з державною митною службою через брокера або брокерську компанію. Перед початком постачання товару логістичний відділ отримує необхідний пакет документів електронною поштою (інвойс, товарно-транспортну накладну, сертифікат відповідності, зразок маркування товару, ЗЕД).

У процесі організації транспортування, відділ логістики забезпечує контроль доставки. Після прибуття товару на митний термінал брокерська компанія отримує від водія супровідні документи, розраховує митні платежі та повідомляє суму логістичному відділу. Товари зберігаються на складі

підприємства, де здійснюється прийом та облік. Процедура приймання включає перевірку наявності супровідної документації від постачальника (видаткова накладна, інвойс, сертифікати якості), розвантаження товару та контроль відповідності умов перевезення, перевірка цілісності упаковки, відповідності маркування та звірка інформації в накладній із даними постачальника. Якщо є факт виявлення пошкоджень упаковки, відділ логістики негайно інформується, щоб потім прийняти рішення щодо подальших дій із вантажем.

2. Аналіз продукції постачання.

У межах реалізації товарної стратегії ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» зосереджує свою діяльність на сегменті електроінструментів, обладнання та ручного інструменту. Асортимент продукції, що закуповується ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ», включає такі категорії:

- Електроінструмент: кутові шліфувальні машини, перфоратори, дрилі, шуруповерти, термоповітродувки, промислові пилососи, відбійні молотки;

- Промислове обладнання: бетонозмішувачі, верстати, бензогенератори;

-Ручний інструмент: бокорізи, молотки, викрутки, пасатижі, інструменти з ізоляцією для електрика, бури, біти, свердла, зубила, піки, набори інструментів, вимірювальні інструменти, абразивні круги, господарські товари;

- Мастильні матеріали: оливи для компресорів, оливи для чотири-, та двотактних двигунів, мастила для змащування бурів, оливи для ланцюгів;

-Бензоінструмент: пили, тримери, газонокосарки;

-Драбини та помости;

-Запасні частини до електроінструменту;

-Інші товари.

ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» у своїй ціновій політиці дотримується стратегії формування цін за принципом «собівартість + відсоток прибутку», водночас беручи до уваги рівень цін конкурентів на окремі групи товарів. Товарний рух за категоріями наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка товару за категоріями за 2022-2024рр.

Категорія товару	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
				2022/2023	2023/2024	2022/2023	2023/2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Електроінструмент	1356,2	1972,3	3760,1	616,1	1787,8	45,4	90,6
Промислове обладнання	351,3	762,3	1492,9	411,0	730,6	17,0	95,8
Ручний інструмент	748,6	1205,2	1988,5	456,6	783,3	61,0	65,0
Мастильні матеріали	24,6	42,3	250,4	17,7	208,1	71,9	492,0
Бензоінструмент	265,7	453,2	812,5	187,5	359,3	70,6	79,3
Драбини та помости	163,4	368,9	572,4	205,5	203,5	125,8	55,2
Зап.частини	110,2	220,7	456,8	110,5	236,1	100,3	107,0
Інші товари	20,1	79,2	115,8	59,1	36,6	294,0	46,3
Всього	3040,1	5104,1	9449,4	2064,0	4345,3	67,9	85,1

За останні три роки діяльності підприємство збільшило загальний обсяг закупівель з 3040,1 тис.грн. у 2022р. до 4345,3 тис.грн. у 2024 році. Обсяг закупівель у 2024р. в порівнянні з 2023р. зріс на 85,1%. Зростання обсягів закупівель торкнулися кожної групи товарів. Найбільше зросли закупівлі мастильних матеріалів, майже в десять разів в 2024р. порівняно з 2022р. Збільшились закупівлі запасних частин до електроінструменту, на 107% в 2024р. порівняно з 2023р. Динаміка структурного розподілу категорій товарів наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Частка категорій товару в загальному обсязі закупівель за період 2022-2024рр.

Категорія товару	2022		2023		2024	
	Обсяг закупівель, тис.грн	% в загальному об’ємі закупевель	Обсяг закупівель, тис.грн	% в загальному об’ємі закупевель	Обсяг закупівель, тис.грн	% в загальному об’ємі закупевель
1	2	3	4	5	6	7
Електроінструмент	1356,2	44,6	1972,3	38,6	3760,1	39,8

Продовження таблиці 2.5

Промислове обладнання	351,3	11,6	762,3	14,9	1492,9	15,8
Ручний інструмент	748,6	24,6	1205,2	23,6	1988,5	21,0
Мастильні матеріали	24,6	0,8	42,3	0,9	250,4	2,7
Бензоінструмент	265,7	8,7	453,2	8,9	812,5	8,6
Драбини та помости	163,4	5,4	368,9	7,2	572,4	6,1
Зап.частини	110,2	3,6	220,7	4,3	456,8	4,8
Інші товари	20,1	0,7	79,2	1,6	115,8	1,2
Всього	3040,1	100	5104,1	100	9449,4	100

На рисунку 2.4 зображено структуру закупівель за 2022, 2023, 2024 роки.

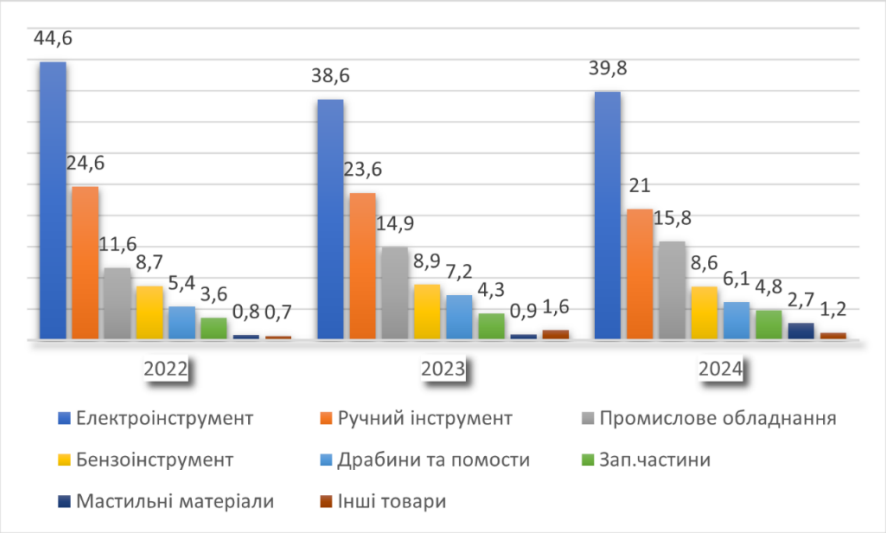


Рисунок 2.4 – Структура закупівель за категоріями товарів за період 2022-2024 рр.

Найбільше закупівельна діяльність ведеться по таким групам товарів як електроінструмент, сума закупівлі якої складає 3760,1 тис. грн. в 2024 році, ручний інструмент (1988,5 тис.грн.), промислове обладнання (1492,9 тис. грн.), бензоінструмент (812,5 тис. грн.). Від'ємний приріст не спостерігався ні за однією групою товарів.

3.Аналіз конкурентів.

Ключовими конкурентами ТОВ «РОТОР-ІНСТУМЕНТ» є ПП «СТД», ПП «Промінструмент-Запоріжжя», ТОВ Фірма «Дніпрокор» (табл.2.6) [25],[26],[27].

Як видно з таблиці 2.6, ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» має сильнішу ринкову позицію порівняно з ТОВ «Дніпрокор», не дивлячись на те, що прибуток ТОВ «Дніпрокор» вище.

ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» має вищу рентабельність продажів – 4,8% проти 1,3%, вищу рентабельність активів – 11,4% проти 2,3% і високий коефіцієнт автономії - 96,0% проти 40,9%. Крім того, ТОВ «Дніпрокор» має високий коефіцієнт заборгованості 59,0% проти 4,0% у ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ».

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика ключових конкурентів ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ»

Критерій оцінювання	ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ»	Конкуренти		
		ПП «СТД»	ПП «Промінструмент-Запоріжжя»	ТОВ Фірма «Дніпрокор»
Споріднена продукція постачання	Електроінструмент, бензоінструмент, промислове обладнання, ручний інструмент	Електроінструмент, бензоінструмент, ручний інструмент	Промислове обладнання, електроінструмент	Промислове обладнання, бензотехніка
1	2	3	4	5
Дохід від реалізації, тис.грн.	9 937,2	16 610,2	7 177,8	52 918,9
Собівартість реалізації, тис.грн	8 537,2	13 258,9	5 989,8	40 960,4
Чистий прибуток, тис.грн.	478,7	1 367,9	490,4	707,9
Коефіцієнт поточної ліквідності, %	2 492,9	4 492,0	858,4	168,8
Рентабельність продажів, %	4,8	8,2	6,8	1,3
Рентабельність активів, %	11,4	6,9	22,5	2,3
Коефіцієнт автономії, %	96,0	97,8	88,4	40,9
Коефіцієнт заборгованості, %	4,0	2,2	11,7	59,0

Порівняно з ПП «Промінструмент-Запоріжжя» ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» має вищий рівень поточної ліквідності – 2 492,9% проти 858,4%, проте нижчу рентабельність продажів – 4,8% проти 6,8%, вищий рівень автономності – 96,0% проти 88,4% і нижчий рівень коефіцієнту заборгованості – 4,0% проти 11,7% у ПП «Промінструмент-Запоріжжя».

Найбільш сильним конкурентом для ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» є ПП «СТД». В порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами, ПП «СТД» має низький рівень коефіцієнту заборгованості, високий коефіцієнт ліквідності та коефіцієнт автономії, а також високий показник доходу та прибутку. Проте ПП «СТД» має вузьку направленість оптових продажів, а саме здійснює оптові продажі за торговими марками DeWalt, Stihl, Stanley, Bosch, Metabo. Ці марки інструменту дійсно якісні, але часто покупці шукають більш бюджетні варіанти. ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» натомість має гнучкий асортимент і розгалуджені канали постачання.

ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» залишається конкурентоспроможним гравцем на вітчизняному ринку, що значною мірою зумовлено високими показниками рентабельності активів і продукції.

Компанія демонструє стабільну прибутковість, що створює передумови для покращення платоспроможності та оптимізації зобов’язань.

Завдяки фінансовій стійкості підприємство є привабливим партнером для постачальників. З урахуванням позитивної динаміки прибутковості можна прогнозувати подальше зростання рівня платоспроможності в найближчому майбутньому. Однак підприємству потрібно скоротити витрати на собівартість реалізації, так як за цим показником ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» поступається своїм конкурентам.

4.Аналіз складів та залишків на них.

У своїй господарській діяльності підприємство використовує два склади загальною площею 100 кв.м., облаштовані стендами та секціями для зберігання товарів.

У процесі закупівельних постачань із-за кордону підприємство використовує тільки власні склади для зберігання товарів, оминаючи проміжне розміщення на митних складах, оскільки транспортування здійснюється автотранспортом.

Динаміка запасів товарів свідчить про зростання обсягів запасів на кінець 2024р. порівняно з 2023р. на 15,14% (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка запасів товарів на складах

Показник	Вартісні показники, тис.грн.			Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6
Запаси товарів, у т.числі:	2 755,1	2 881,6	3 317,9	4,59	15,14
Електроінструмент	1 184,7	1 368,8	1 410,1	15,54	3,02
Промислове обладнання	363,7	409,2	457,9	12,51	11,90
Ручний інструмент	653,0	642,6	779,7	-0,02	21,33
Мастильні матеріали	11,0	17,3	6,6	57,27	-61,85
Бензоінструмент	212,1	239,2	295,3	12,78	23,45
Драбини та помости	170,8	167,1	222,3	-2,17	33,03
Зап.частини	88,2	25,9	49,8	-70,63	92,28
Інші товари	71,6	11,5	96,2	-83,94	736,52

Однак динаміка запасів за кожною категорією є нерівномірною. На кінець 2024 р. у порівнянні з 2023 р. найбільше зростання запасів відбулось за категоріями: запасні частини – на 92,28%, драбини і помости – на 33,03%, бензоінструмент – на 23,45%.

На кінець 2024 р. в порівнянні з 2023 р. за категорією електроінструмент відбулося зростання запасів на 3,02%, за категорією ручний інструмент – на 21,33%, за категорією промислове обладнання – на 11,9 %, проте за цими категоріями товарів підприємство отримує більший дохід, а зростання показників має нижчий рівень, ніж за попередніми категоріями товарів. Запаси на кінець 2024р. за категорією мастильні матеріали скоротилися в порівнянні з 2023 р. на 61,85%.

2.3 Оцінка ефективності управління матеріально-технічним постачанням на підприємстві

Оптимізація закупівельних процесів сприяє зменшенню тривалості операційного циклу та скороченню потреби в оборотних коштах. Головною метою аналізу закупівельної діяльності є забезпечення підприємства необхідними ресурсами у потрібному обсязі при мінімальних витратах.

Аналіз ефективності комерційних угод, зокрема, дозволяє приймати обгрунтовані рішення щодо майбутніх закупівель, покращувати фінансові показники підприємства та забезпечувати стабільність його постачання. Аналіз можна здійснити на основі договорів, укладених ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» для різних товарних груп та різних постачальників.

За категоріями товарів електроінструмент, промислове обладнання та ручний інструмент спостерігається найбільший дохід від реалізації. Тому доцільно провести аналіз договорів саме за даними групами товарів. Для закупівель ручного інструменту, електроінструменту та промислового обладнання складено відповідно три договори.

За договором №1 постачальником є польська компанія Toya S.A. Розглядається пропозиція закупівлі 120 шт. конусних свердел. Товарно-транспортні витрати повністю сплачує ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ». За договором №2 постачальником є ТОВ «Макіта Україна». Розглядається пропозиція закупівель 20 шт. кутових шліфмашин. Витрати на транспортування товару за договором повністю сплачує постачальник. За договором №3 постачальником є ТОВ «Укрсервіс». Розглядається пропозиція закупівель партії із 10 шт. свердлильних верстатів. Послуги транспортування сплачує ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ».

Розрахунки за даними договорами наведені в таблиці 2.8. Витрати на складське зберігання та реалізацію для трьох груп товарів є однаковими, тому в розрахунок не включаються.

Як видно з розрахунку, закупівля і реалізація товару за договором №3 дає найбільший прибуток від реалізації, за договором №2 – найменший прибуток, проте закупівля товару за договором №1 має вищу рентабельність при нижчих витратах, тобто співпраця з постачальником за договором №1 має більші економічні вигоди.

Таблиця 2.8 – Оцінка ефективності укладених договорів постачання

Показник	Договір №1	Договір №2	Договір №3
1	2	3	4
Ціна закупівлі, грн., у т.ч.ПДВ 20% (Цз)	230,00	2 400,00	10 350,00
Сума ПДВ, грн в ціні закупки (ПДВз)	38,33	400,00	1725,00
Ціна реалізації, грн., у т.ч.ПДВ 20% (Цр)	345,00	3 109,00	12 420,00
Сума ПДВ, грн в ціні реалізації (ПДВр)	57,5	518,17	2 070,00
Кількість, шт (К)	120	20	10
Загальна сума закупівлі, грн (Сз)	27 600,00	48 000,00	103 500,00
Загальна сума реалізації, грн (Ср)	41 400,00	62 180,00	124 200,00
Товарно-транспортні витрати (Тв)	800,00	-	2 400,00
ПДВ до сплати в бюджет, грн (К*ПДВр-К*ПДВз)	2 300,40	2 363,40	3 450,00
Прибуток до оподаткування, грн. (Ср-Сз-Тв- ПДВ) (Пр)	13 000,00	11 816,60	18 300,00
Податок на прибуток (Пп), 18% (Пр*18/100)	2 340,00	2 127,00	3 294,00
Чистий прибуток (Чп) (Пр-Пп)	10 660,00	9 689,60	15 006,00
Рентабельнність обороту по закупівлі (ЧПх100/(Сз:1,2)), %	46,35	24,22	17,40
Рентабельність обороту по реалізації (ЧПх100/(Ср:1,2)), %	30,90	18,70	14,50

Оптово-торгівельне підприємство обирає постачальника, враховуючи низку ключових критеріїв. Серед них – відстань до покупця, швидкість виконання замовлень, рівень обслуговування, відповідність товару встановленим стандартам, цінова політика та можливість здійснення додаткових поставок.

В таблиці 2.9 кожному критерію надано бальну оцінку, і за загальними підсумками можна провести рейтингове оцінювання існуючих постачальників. Оцінюються якість товарів, дотримання термінів постачання, ціна, якість обслуговування, наявність відстрочки платежу, віддаленість постачальника, оновлення асортименту товарів постачальника та можливість екстрених допоставок товару.

Таблиця 2.9 – Параметри оцінювання постачальників

№	Критерії	Вага показника	Параметри	Оцінка параметрів
1	2	3	4	5
1	Якість товарів	0,25	Відповідність	Відповідає – 3 бали Іноді не відповідає – 2 балів Не відповідає – 1 бал
2	Своєчасність постачання	0,1	Термін виконання замовлення	До 3 діб – 3 бали Від 3 до 20 діб – 2 бали
3	Ціна	0,25	Середня закупівельна ціна	Висока – 1 бал Середня – 2 бали Низька – 3 бали
4		0,05	Наявність системи знижок від обсягу закупівель	Надаються – 3 бали Не надаються – 2 бали
5	Якість обслуговування	0,05	Правильність документального супровіду	Відповідає вимогам – 3 бали Є порушення вимог – 2 бали
6	Порядок розрахунків	0,1	Форма розрахунків	100% передоплата – 1 бал Часткова передоплата – 2 бали Післяплата – 3 бали
7	Місцезнаходження постачальника	0,1	Територіальна віддаленість	В межах міста – 3 бали В межах України – 2 бали За межами України – 1 бал
8	Асортимент товару	0,05	Наявність оновлення асортименту	Оновлюється – 3 бали Не оновлюється – 2 бали
9	Позапланові поставки	0,05	Можливість допоставок	Існує – 3 бали Не існує – 1 бал
х	х	1,0	х	х

За даними таблиці 2.9 проведено рейтингове оцінювання найбільших постачальників ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» (табл.2.10).

За даними оцінювання виявлено, що постачальники товарів з відносно більшою ціною, але якісних, з доставкою, що включена в ціну товара, мають найвищий рейтинг (ТОВ «Макіта Україна», ТОВ «Актив Груп»).

Програють в рейтингу віддалені постачальники якісних товарів, але з передоплатою в розрахунках (TOYA S.A., Rotar Machinery Industrial Co., Ltd, ПП «Грім Сервіс»).

Таблиця 2.10 – Рейтингове оцінювання найбільших постачальників ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ»

Постачальник	Бали за категоріями									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Рейтинг постачальника
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Вага показника	0,25	0,1	0,25	0,05	0,05	0,1	0,1	0,05	0,05	1,0
ТОВ «Макіта Україна»	3	3	2	3	3	1	2	3	1	
	0,75	0,75	0,5	0,15	0,15	0,1	0,2	0,15	0,05	2,8
ТОВ «Текман»	2	3	3	3	2	1	2	3	3	
	0,5	0,3	0,75	0,15	0,1	0,1	0,2	0,15	0,15	2,4
ТОВ «Укрсервіс»	2	3	3	3	2	2	2	3	3	
	0,5	0,3	0,75	0,15	0,1	0,2	0,2	0,15	0,15	2,5
TOYA S.A.	3	2	2	3	3	1	1	3	1	
	0,75	0,2	0,5	0,15	0,15	0,1	0,1	0,15	0,05	2,15
ПП «Грім Сервіс»	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
	0,5	0,2	0,5	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,15	2,05
Rotar Machinery Industrial Co., Ltd	3	2	2	3	3	1	1	3	1	
	0,75	0,2	0,5	0,15	0,15	0,1	0,1	0,15	0,05	2,15
ТОВ «Альцест»	2	2	3	2	2	1	3	3	3	
	0,5	0,2	0,75	0,1	0,1	0,1	0,3	0,15	0,15	2,35
ТОВ «Актив Груп»	2	3	3	2	2	3	2	3	1	
	0,5	0,3	0,75	0,1	0,1	0,3	0,2	0,15	0,05	2,45
ТОВ «Ді-Стар Трейд»	3	3	1	3	3	3	2	2	1	
	0,75	0,3	0,25	0,15	0,15	0,3	0,2	0,1	0,05	2,25

Середні позиції в рейтингу мають постачальники товарів середньої ціни, розташуванням в Україні, можливістю післяплати, великим асортиментом і можливістю дозамовлень (ТОВ «Текман», ТОВ «Укрсервіс», ТОВ «Альцест»).

Проведемо АВС – аналізу товарів за категоріями. Асортимент товарів ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» поділено на три групи відповідно до їхньої важливості та впливу на загальний обсяг реалізації.

Група А охоплює найважливіші для підприємства товари. Саме ці позиції генерують 76,63% загального доходу компанії (табл.2.11).

Таблиця 2.11 – АВС – аналіз категорій товарів за 2024р.

Категорія товару	Дохід від реалізації без ПДВ, тис.грн.	Питома вага в загальному обсязі реалізації, %	Частка в загальному обсязі реалізації наростаючим підсумком, %	Група
1	2	3	4	5
Електроінструмент	3760,1	39,79	39,79	A
Ручний інструмент	1988,5	21,04	60,83	
Промислове обладнання	1492,9	15,80	76,63	
Бензоінструмент	812,5	8,60	85,23	B
Драбини та помости	572,4	6,06	91,29	
Зап.частини	456,8	4,83	96,12	C
Мастильні матеріали	250,4	2,65	98,77	
Інші товари	115,8	1,23	100	
Всього	9449,4	100	x	

Завдяки значному впливу на прибутковість, вони мають стратегічне значення. Тому ця група потребує ретельного моніторингу та посиленого контролю для забезпечення стабільності продажів.

Група В складається з товарів середньої важливості, що приносять 14,66% від загального обсягу реалізації. Контроль за цією категорією здійснюється на постійній основі, хоча його інтенсивність може бути меншою, ніж для групи А.

Група С об’єднує найменш затребувані товари, внесок яких у загальний оборот становить 8,71%. Через низьку частоту купівель ці позиції підлягають щомісячному моніторингу.

Також варто переглянути кількість найменувань у цій категорії та розглянути можливість оптимізації асортименту.

XYZ - аналіз дає змогу оцінити стабільність продажів окремих категорій товарів та передбачити коливання рівня споживання різних ресурсів.

Для формування рейтингового списку об'єктів аналізу за формулою (1.1) обчислюється коефіцієнт варіації, який відображає рівень відхилення продажів від середнього значення.

Цей показник дозволяє визначити, чи є попит на товар стабільним, чи схильний до значних коливань (табл.2.12).

Таблиця 2.12 – XYZ – аналіз товарних груп за 2024р.

Категорія товару	Реалізація за квартал				Середня реалізація	Коефіцієнт варіації	Група
	1 кв.2024	2 кв.2024	3 кв.2024	4 кв.2024			
1	2	3	4	5	6	7	8
Електроінструмент	870,2	925,7	954,9	1009,3	940,0	5,35	X
Промислове обладнання	313,8	380,2	396,7	402,2	373,2	9,45	X
Ручний інструмент	490,3	501,8	483,8	512,6	497,1	2,22	X
Мастильні матеріали	30,7	64,5	59,7	95,5	62,6	36,7	Z
Бензоінструмент	167,3	230,1	213,5	201,6	203,1	11,3	Y
Драбини та помости	75,6	188,7	144,9	163,2	143,1	29,3	Z
Зап.частини	95,3	109,6	118,7	133,2	114,2	12,07	Y
Інші товари	30,8	19,3	39,4	26,3	28,9	31,7	Z

До категорії X віднесено товари, що характеризуються стабільним попитом і високою передбачуваністю продажів. Коефіцієнт варіації не перевищує 10%, а рівень коливань мінімальний. Це дозволяє оптимально управляти запасами.

До категорії Y віднесено товари з помірними коливаннями попиту, що ускладнює точне прогнозування, але не створює значних ризиків. Коефіцієнт варіації варіюється в межах 10–25%, що свідчить про наявність певних відхилень у продажах, проте вони залишаються в допустимих межах.

До категорія Z зазвичай відносять товари з нестабільним, випадковим попитом, для яких неможливо визначити чітку закономірність. Коефіцієнт варіації перевищує 25% і може сягати понад 100%. Такі товари зазвичай закуповуються виключно на замовлення клієнтів.

Згідно трьох груп (ABC) товарів кожному постачальнику відповідно присвоєно відповідно назву групи товарів постачання. А – постачальники

максимально впливових товарів на обсяг реалізації, В – впливових, С- несуттєво впливових.

Поділ постачальників за рівнем стабільності поставок: X – стабільність закупок з високою точністю прогнозу змін в постачанні, Y – тенденції потреби в закупках відомі та мають середні можливості прогнозування, Z – нерегулярні або сезонні закупівлі з невисокою точністю прогнозу змін поставок.

Дані матриці ABC&XYZ - аналізу занесено в таблицю 2.13.

Таблиця 2.13 – Бінарна матриця ABC&XYZ – аналізу постачальників

Постачальник	Група (ABC)	Група (XYZ)
1	2	3
ТОВ «Макіта Україна»	B	X
ТОВ «Текман»	A	X
ТОВ «Укрінструмент»	A	Y
TOYA S.A.	A	Y
ПП «Грім Сервіс»	B	Z
Rotar Machinery Industrial Co., Ltd	A	Y
ТОВ «Альцест»	C	X
ТОВ «Актив Груп»	B	Y
ТОВ «Ді-Стар Трейд»	C	Z

AX - найбільші за обсягами поставок постачальники з високою стабільністю постачання та точністю прогнозування, що є критично важливими – до цієї групи відноситься постачальник ТОВ «Текман»;

AY - ключові постачальники з найбільшими обсягами поставок, визначеними тенденціями попиту та середньою точністю прогнозу - до цієї групи відносяться постачальники ТОВ «Укрсервіс», TOYA S.A., Rotar Machinery Industrial Co., Ltd;

BX – постачальники товару з середнім впливом на обсяг реалізації, та середньою точністю прогнозу - до цієї групи відноситься постачальник ТОВ «Макіта Україна»;

BY - постачальники з впливом, стабільністю поставок і високою точністю прогнозу, які мають стратегічне значення - до цієї групи відноситься постачальник ТОВ «Актив Груп»;

BZ - постачальники з впливом, нестабільним постачанням та низькою прогнозованістю - до цієї групи відноситься постачальник ПП «Грім Сервіс»;

CX - менш впливові постачальники, що забезпечують стабільні поставки але не точне прогнозування - до цієї групи відноситься постачальник ТОВ «Альцест»;

CZ - найменш впливові постачальники, з низькою прогнозованостю та нестабільним постачанням – до цієї групи відноситься постачальник ТОВ «Ді-Стар Трейд».

Таким чином, постачальники групи AX, AY, BX (ТОВ «Текман», ТОВ «Макіта Україна», ТОВ «Укрсервіс», TOYA S.A., Rotar Machinery Industrial Co., Ltd) мають значний вплив, проте лише перша компанія вирізняється високою стабільністю, мінімальними коливаннями у використанні та високою точністю прогнозування.

Постачальників групи BY, BZ (ТОВ «Актив Груп», ПП «Грім Сервіс») доцільно контролювати залежно від строків планування і періодів постачання.

Постачальники групи CX, CZ (ТОВ «Альцест», ТОВ «Ді-Стар Трейд») потребують детального аналізу і врахування сезонних коливань в замовленнях.

Один із ключових факторів збільшення товарообігу підприємства - ефективне управління товарними ресурсами та їх раціональне використання. При оцінці забезпеченості підприємства товарами першочергову увагу приділяють асортименту, який найбільш відповідає споживчому попиту, а також аналізують динаміку оптового товарообігу, що безпосередньо залежить від рівня товарних запасів.

Обсяг і структура товарообігу визначають необхідну кількість товарних запасів на підприємстві. Важливим завданням є підтримання оптимального співвідношення між обсягами реалізації та рівнем запасів. Надлишкові запаси викликають додаткові витрати та фінансові збитки, що негативно впливає на загальний фінансовий стан підприємства.

Оборотність товарів відображає швидкість реалізації товарних запасів стосовно їх середнього обсягу за певний період. Коефіцієнт оборотності запасів характеризує ефективність використання підприємством своїх запасів

і обчислюється як відношення чистого доходу від реалізації продукції за аналізований період до середньої вартості товарних запасів за цей же період. [7, с.84].

В таблиці 2.14 наведені показники коефіцієту оборотності за період з 2022 по 2024 роки.

Таблиця 2.14 – Коефіцієнт оборотності товарів за 2022-2024рр.

Рік	Залишки товару, тис.грн.	Середньорічний показник вартості запасів, тис.грн	Чистий дохід від реалізації, тис.грн	Коефіцієнт оборотності
1	2	3	4	5
2021	2731,3	х	х	х
2022	2755,1	2743,2	3186,5	1,16
2023	2881,6	2818,4	5678,8	2,01
2024	3317,9	3099,8	9937,2	3,21

Результати розрахунку демонструють позитивну динаміку зростання коефіцієнта оборотності запасів. У 2022 році він становив 1,16, що вказувало на досить повільне оновлення запасів. Проте вже у 2023 році показник зріс до 2,02, що свідчило про підвищення ефективності використання товарних запасів. У 2024 році коефіцієнт оборотності досяг 3,21, що є значним покращенням у порівнянні з попередніми роками.

Збільшення коефіцієнта оборотності свідчить про ефективніше управління запасами підприємства, скорочення періоду їх реалізації та підвищення загальної операційної ефективності. Це може бути наслідком оптимізації закупівельної діяльності, кращого планування обсягів постачання та збільшення попиту на продукцію.

Отже, ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» є підприємством, що спеціалізується на гуртовій торгівлі електроінструментом, приладдям до нього, ручними інструментами та промисловим обладнанням. Асортимент підприємства налічує понад 30 тисяч найменувань товарів. Компанія активно співпрацює з вітчизняними та зарубіжними постачальниками, що дозволяє забезпечувати широкий вибір продукції та конкурентоспроможні ціни.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» засвідчує тенденцію до сталого розвитку підприємства. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 5 678,8 тис. грн у 2023 році до 9 937,2 тис. грн у 2024 році. Позитивними є також показники рентабельності, поточної ліквідності. Коефіцієнт оборотності запасів також зріс з 1,16 у 2022 році до 3,21 у 2024 році, що вказує на ефективне використання ресурсів підприємства. Проте варто звернути увагу на високу собівартість реалізації.

Підприємство займає середню нішу серед своїх конкурентів, поступаючись за економічними показниками ефективності діяльності, проте активно конкурує в гнучкості асортименту.

За допомогою рейтингового оцінювання постачальників, що враховує якість товару, своєчасність поставок, цінову політику, наявність знижок, якість обслуговування виявлено, що постачальники товарів з відносно більшою ціною, але якісних, з доставкою, що включена в ціну товара, мають найвищий рейтинг (ТОВ «Макіта Україна», ТОВ «Актив Груп»). Дещо програють в рейтингу віддалені постачальники якісних товарів, але з передоплатою в розрахунках (TOYA S.A., Rotar Machinery Industrial Co., Ltd, ПП «Грім Сервіс»).

Аналіз укладених угод на постачання найбільш затребуваних категорій товарів виявив, що постачальник категорії товарів ручний інструмент має найбільшу рентабельність. Проведений ABC&XYZ аналіз також виокремив найбільш впливових постачальників на загальний обсяг реалізації товарів, а саме: ТОВ «Текман», ТОВ «Макіта Україна», ТОВ «Укрсервіс», TOYA S.A., Rotar Machinery Industrial Co., Ltd. Це підкреслює важливість ретельного вибору постачальників та використання гнучких підходів до закупівельної діяльності.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності вибору постачальників в закупівельній діяльності на зовнішньому ринку

Оцінка потенційного постачальника на зовнішньому ринку має враховувати кілька ключових критеріїв, які допоможуть мінімізувати ризики та забезпечити ефективність співпраці. Основні з них:

- якість продукції - відповідність товару міжнародним стандартам, наявність сертифікатів ISO 9001, результати тестувань та відгуки інших клієнтів;

- ціна товару - не лише базова вартість, але й конкурентоспроможність ціноутворення, можливі знижки, гнучкість у формуванні цінових пропозицій;

- логістичні фактори - віддаленість постачальника, доступність транспорту, умови та вартість доставки, митні витрати;

- надійність та репутація - досвід роботи на ринку, відгуки інших компаній, фінансова стабільність, прозорість угод;

- гарантії та страхування - наявність гарантій на продукцію, умови повернення товару, можливості страхування вантажів;

- мінімальна партія закупівлі - відповідність мінімальних обсягів замовлення потребам компанії, можливість гнучкого обсягу поставок;

- фінансові умови - умови оплати, можливість розтермінування, кредитні умови;

- виробничі потужності та гнучкість - здатність постачальника адаптуватися до змін у попиті, дотримання термінів виробництва;

- післяпродажне обслуговування - технічна підтримка, доступність запчастин, консультації;

- юридичні та контрактні аспекти - відповідність законодавчим вимогам, наявність чітких контрактних зобов’язань, умови розірвання договору.

Ці критерії дають змогу попередньо відібрати потенційних постачальників для подальшої оцінки їх ефективності.

Метод аналізу ієрархій (MAI) дозволяє ефективно структурувати процес вибору. Цей метод допомагає об’єктивно порівнювати альтернативи, встановлювати вагомість кожного критерію та приймати зважене рішення на основі чіткої ієрархічної моделі [14]. Аналіз даним методом здійснюється поетапно:

- структурування завдання - ідентифікація основних компонентів проблеми та встановлення зв’язків між ними шляхом формування багаторівневої ієрархічної моделі;

- визначення критеріїв оцінювання - розроблення системи оцінювання, проведення парних порівнянь і визначення локальних пріоритетів для кожної з альтернатив;

- синтез пріоритетів і вибір оптимального рішення - узагальнення результатів оцінювання з метою обґрунтування та вибору найкращого варіанту.

Слід наголосити, що не існує універсального підходу до побудови ієрархії, тож кожна модель є відображенням суб’єктивного бачення проблеми експертом або особою, яка приймає рішення.

Після формування ієрархічної структури наступним етапом є створення матриць парних порівнянь, що забезпечують кількісне визначення відносної важливості критеріїв та альтернатив. Нехай A = (a_{ij}) - матриця парних порівнянь, де a_{ij} відображає відносну важливість *i*-го елемента (альтернативи чи критерію) щодо *j*-го. Основні властивості такої матриці:

- $a_{ii} = 1$ (кожен елемент порівнюється сам із собою);

- $a_{ij} = 1/a_{ji}$ (матриця має обернено-симетричну структуру).

У випадках, коли критерій піддається кількісному вимірюванню (наприклад, ціна або термін виконання), елементи матриці формуються на

основі співвідношення відповідних числових показників. Однак у більшості ситуацій, що стосуються слабо структурованих задач, отримати об'єктивні оцінки досить складно. Для визначення пріоритетів у таких умовах застосовується суб'єктивна оцінка за шкалою Т. Сааті (табл.3.1) [29].

Таблиця 3.1 - Шкала відносної значущості об’єктів за Сааті

Ступінь значущості	Інтерпретація
1	2
1	Об'єкти рівнозначні
3	Слабка перевага об'єкта *i* над *j*
5	Суттєва перевага
7	Сильна перевага
9	Абсолютна (максимально можлива перевага)
2, 4, 6, 8	Проміжні рівні

На наступному етапі для кожної матриці парних порівнянь обчислюється вектор локальних пріоритетів. Іншими словами, для сукупності елементів певного рівня ієрархії відповідно до обраного критерію задається функція $w(x_i) \in [0;1]$, яка задовольняє умову нормування: $\sum_i w(xi) = 1$, і яка визначає відносну важливість кожного об'єкта в межах цієї групи.

З математичної точки зору найбільш доцільним методом для визначення векторів локальних пріоритетів є метод власних векторів. Його суть полягає у знаходженні нормованого власного вектора, що відповідає найбільшому власному значенню відповідної матриці парних порівнянь. Ненульовий вектор v є власним вектором матриці A, якщо існує число λ, таке що виконується рівність: $Av = \lambda v$, де λ – власне значення матриці A.

У більшості досліджень, присвячених методу аналізу ієрархій, для обчислення власного вектора матриці парних порівнянь рекомендують використовувати наближений метод середнього геометричного.

Під час заповнення матриць парних порівнянь людина може припускатися помилок. Однією з можливих помилок є порушення транзитивності: з того, що $a_{ij} > a_{jk}$, а $a_{ik} > a_{js}$, не обов’язково випливає, що aij>ajs

(де a_{ij} – елементи матриці парних порівнянь). По-друге, можливі порушення узгодженості числових суджень: добуток (a_{ij} x a_{jk}) не дорівнює a_{ik}.

Для виявлення неузгодженості обчислюється індекс узгодженості порівнянь, який здійснюється на основі матриці парних порівнянь. Алгоритм цього обчислення:

1. У матриці парних порівнянь підсумовуються елементи кожного стовпця.

2. Сума елементів кожного стовпця множиться на відповідні нормалізовані компоненти вектора ваг, визначеного з цієї ж матриці.

3. Отримані значення підсумовуються, сума позначається як λ_{max}.

4. Обчислюється індекс узгодженості

$$L = (\lambda_{max} - n)/(n-1) \qquad (3.1)$$

де n — кількість об’єктів, між якими здійснюється порівняння, тобто розмірність матриці.

5. Середнє значення індексу узгодженості R розраховується для кососиметричних матриць, що формуються випадковим способом (табл.3.2). Наприклад, у разі матриці з 7 рядками (n = 7) типове значення індексу R дорівнює 1,32, а для матриці розміром n = 8 цей показник становить 1,41.

Таблиця 3.2 – Середні значення індексу узгодженості

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
R	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

6. Обчислюється коефіцієнт узгодженості за формулою:

$$T = L / R, \qquad (3.2)$$

де L - фактичне максимальне власне значення матриці парних порівнянь, а R - індекс випадкової узгодженості для відповідного порядку матриці.

Застосовуючи метод аналізу ієрархій, бажаним вважається рівень Т ≤ 0,1. Якщо ж отримане значення перевищує цей поріг, рекомендується повторити процедуру парних порівнянь, оскільки початкові оцінки виявилися недостатньо узгодженими.

Завершальним етапом методу аналізу ієрархій є ієрархічний синтез, головна мета якого - визначення пріоритетів альтернатив з урахуванням зв'язку між рівнями ієрархії, аж до головної цілі (фокусу ієрархії).

Пріоритети елементів нижчих рівнів щодо вищих розраховуються як зважена сума по всіх можливих шляхах ієрархії. Позначимо:

- $W^{k-1,k}$- матрицю пріоритетів елементів k-го рівня відносно (k-1)-го,

- W* - матрицю-рядок, що містить шукані пріоритети альтернатив.

Тоді загальний розрахунок проводиться шляхом множення відповідних матриць пріоритетів:

$$W^*=\prod_{k=1}^{n} W^{k-1,k} \qquad (3.3)$$

При застосуванні метода аналізу ієрархій в оцінці ефективності постачальників на зовнішньому ринку головною метою є вибір постачальника, співпраця з яким буде мати найбільш вигідні умови для підприємства.

Перед менеджером підприємства поставлено задачу проаналізувати і обрати найефективнішого постачальника якісних плоскогубців 115 мм на зовнішньому ринку. Як можливі альтернативи розглядаються наступні контрагенти:

A1. Rennsteig Werkzeuge GmbH, Німеччина

A2. KNIPEX-Werk C. Gustav Putsch KG, Німеччина

A3. KING TONY GROUP L.T.D, Тайвань

Усі контрагенти, які розглядаються, мають сертифікати ISO 9000, гарні відгуки на міжнародному рівні, великий досвід роботи. Їх продукція вважається найкращою в своїй товарній групі. Поставки супроводжуються рекламною продукцією, каталогами. Проте умови закупки продукції у

кожного з цих постачальників різна, як і цінова політика, а також різна можливість відтермінування оплати.

Для порівняння вибору альтернатив варто застосувати наступні критерії: К1. Ціна товару; К2. Віддаленість постачальника; К3. Мінімальна партія замовлення; К4. Фінансовий аспект (відтермінування оплати).

Особою, що приймає рішення (ОПР) визначається пріоритетність критеріїв (табл 3.3).

Таблиця 3.3 – Основні показники суттєвих критеріїв альтернатив

Альтернатива	К1 Ціна, грн	К2 Віддаленість, км	К3 Мін.партія, шт	К4 Термін сплати, днів
1	2	3	4	5
А1	300,00	1 309	300	10
А2	450,00	1 235	200	20
А3	250,00	7 822	400	0

Найбільш значущий критерій – ціна, наступний за значенням – віддаленість постачальника, мінімальна партія, та останній за значенням – термін сплати товару після узгодження замовлення.

Далі проводиться ранжирування за ступенем значущості критеріїв (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Ранжирування за ступенем значущості критеріїв

Критерій	Ступінь значущості
К1	1
К2	3
К3	5
К4	7

Складається таблиця 3.5 з попарним порівнянням критеріїв.

Таблиця 3.5 - Попарне порівняння критеріїв

Критерій	К1	К2	К3	К4	Середнє геометричне	Wк
К1	1	3	5	7	3,2	0,57
К2	0,33	1	3	5	1,49	0,26
К3	0,2	0,33	1	3	0,67	0,12
К4	0,14	0,2	0,33	1	0,31	0,05
Всього					5,67	1,00

Перевіряємо узгодженість матриці попарних критеріїв:

1. Знаходимо суму по кожному стовбцю і множимо на відповідні визначені ваги Wk:

(1+0,33+0,2+0,14) · 0,57= 1,67 · 0,57 = 0,95

(3+1+0,33+0,2) · 0,26 = 4,53 · 0,26 = 1,18

(5+3+1+0,33) · 0,12 = 9,33 · 0,12 = 1,12

(7+5+3+1) = 16 · 0,05 = 0,8

2. Отримані значення додаються:

λ_{max} = 0,95 + 1,18 + 1,12 + 0,80 = 4,05

3. Знаходимо індекс узгодженості L за формулою (3.1):

L = (4,05-4)/ (4-1) = 0,05/3=0,017

4. Знаходимо відношення індексу узгодженості L до середнього значення R за формулою (3.2):

T = 0,017/0,9=0,02

Так як T=0,02 ≤ 0,1, матриця парних порівнянь критеріїв є узгодженою.

Щоб виконати попарне порівняння альтернатив по критерію ціна (К) треба виконати ранжирування значень К1 «Ціна товару» із таблиці 3.3. Розрахунки зведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Ранжирування альтернатив за критерієм К1

Альтернатива	Ціна, грн (К1)	Ступінь значущості
А1	300,00	3
А2	450,00	5
А3	250,00	1

Далі проведено порівняння альтернатив за критерієм К1»Ціна товару» (табл.3.7)

Таблиця 3.7 - Попарне порівняння альтернатив за критерієм К1

Альтернатива	А1	А2	А3	Середнє геометричне	W1
А1	1	3	0,33	1,0	0,26
А2	0,33	1	0,2	0,40	0,10
А3	3	5	1	2,47	0,64
Всього				3,87	1,00

Виконується ранжирування альтернатив за критерієм К2 «. Віддаленість постачальника». Розрахунки зведені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Ранжирування альтернатив за критерієм К2

Альтернатива	Віддаленість, км (К2)	Ступінь значущості
А1	1 309	2
А2	1 235	1
А3	7 822	9

Далі проведено порівняння альтернатив за критерієм К2 «Віддаленість постачальника» (табл.3.9).

Таблиця 3.9 - Попарне порівняння альтернатив за критерієм К2

Альтернатива	А1	А2	А3	Середнє геометричне	W2
А1	1	0,5	7	1,52	0,35
А2	2	1	9	2,62	0,59
А3	0,14	0,11	1	0,25	0,06
Всього				4,39	1,00

Виконується ранжирування альтернатив за критерієм К3 «Мінімальна партія замовлення». Розрахунки зведені в табл.3.10.

Таблиця 3.10 – Ранжирування альтернатив за критерієм К3

Альтернатива	Мін.партія, шт (К3)	Ступінь значущості
А1	300	3
А2	200	1
А3	400	5

Порівняння альтернатив за критерієм К3 «Мінімальна партія замовлення» наведені в табл.3.11.

Таблиця 3.11 - Попарне порівняння альтернатив за критерієм К3

Альтернатива	А1	А2	А3	Середнє геометричне	W3
А1	1	0,33	3	1,00	0,26
А2	3	1	5	2,47	0,64
А3	0,33	0,2	1	0,4	0,10
Всього				3,87	1,00

Виконується ранжирування альтернатив за критерієм К4 «Відтермінування оплати». Розрахунки зведені в табл.3.12.

Таблиця 3.12 – Ранжирування альтернатив за критерієм К4

Альтернатива	Термін сплати, днів (К4)	Ступінь значущості
А1	10	3
А2	20	1
А3	0	5

Далі проведено порівняння альтернатив за критерієм К4 «Відтермінування оплати» (табл.3.13).

Таблиця 3.13 - Попарне порівняння альтернатив за критерієм К4

Альтернатива	А1	А2	А3	Середнє геометричне	W4
А1	1	0,33	3	1,00	0,26
А2	3	1	5	2,47	0,64
А3	0,33	0,2	1	0,4	0,10
Всього				3,87	1,00

Ваги критеріїв із таблиці 3.5 перемножуються з вагами кожного виду критерію у розрізі альтернатив і сумуються (формула 3.3). Результати наведено в табл. 3.14.

Таблиця 3.14 - Попарне порівняння альтернатив за критерієм К3

Wk- вага критерію	0,57	0,26	0,12	0,05	$\prod_{k=1}^{n} W^{k-1,k}$	Пріоритет
Альтернатива	W1	W2	W3	W4		
А1	0,26	0,35	0,26	0,26	0,28	3
А2	0,10	0,59	0,64	0,64	0,32	2
А3	0,64	0,06	0,10	0,10	0,40	1

В результаті обчислень найбільшу вагу одержує альтернатива 3, а саме постачальник KING TONY GROUP L.T.D, Тайвань. Співпраця саме з цим постачальником буде мати найбільші економічні переваги для підприємства.

Для спрощення розрахунків рекомендується встановити програмне забезпечення, що виконує функції інтелектуальної підтримки управлінських рішень згідно з методом аналізу ієрархій, - а саме продукт «QlikView». Це програмне забезпечення представляє собою потужне аналітичне рішення, призначене для швидкої розробки інтерактивних аналітичних панелей та

інформаційних додатків, орієнтованих на вирішення конкретних бізнес-завдань.

Серед ключових переваг «QlikView» можна виділити: оперативне реагування на зміни у зовнішньому середовищі підприємства; скорочення часу, необхідного для прийняття рішень; зручний інтерфейс користувача; можливість глибшого розуміння бізнес-ситуацій; реалізацію швидкого та наочного аналізу даних безпосередньо в оперативній пам’яті, що дозволяє забезпечити високу ефективність аналітики в режимі реального часу.

3.2 Економічне обгрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Впровадження нового програмного продукту має певні вартісні затрати. Вартість розробки індивідуального рішення програмного забезпечення «QlikView» для одного робочого місця становить орієнтовно 3560 грн. – це і є сума затрат в цілому для вдосконалення роботи менеджера [28].

Розглянемо ситуації, якщо б рішення про співпрацю приймалося з кожним із запропонованих постачальників, а також розрахуємо можливі фінансові результати. Так, вартість закупівлі однородного товару враховуючи витрати на логістику становлять (табл. 3.15):

Таблиця 3.15 – Розрахунок закупівлі товару у постачальників

Постачальник	Ціна за 1 шт, грн	Ціна закупівлі 400 шт., грн	Орієнтовна ціна розмитнення, грн	Логістичні витрати, грн	Собівартість закупівлі, грн
1	2	3	4	5	6
Rennsteig Werkzeuge GmbH	300,00	120 000, 00	26 969,00	6 000,00	152 969,00
KNIPEX-Werk C. Gustav Putsch KG	450,00	180 000, 00	40 448,00	6 700,00	227 148,00
KING TONY GROUP L.T.D,	250,00	100 000, 00	22 472,00	3 500,00	125 972,00

Визначимо економічний ефект від співпраці з постачальником Rennsteig Werkzeuge GmbH, якби менеджер обрав співпрацю саме з ними (табл. 3.16).

Таблиця 3.16 - Прогнозний звіт про фінансові результати у разі співпраці з Rennsteig Werkzeuge GmbH

Показник	1-й квартал, грн
1	2
Грошові надходження, якщо середня вартість 1 замовлення — 477,75 грн., ут.ч.ПДВ 20%	288 000,00
Чистий дохід від реалізації товару, грн. (без ПДВ)	240 000,00
Собівартість, грн. (без ПДВ)	152 969,00
Валовий прибуток (збиток)	87 031,00
Операційні витрати	16 800,00
Фінансові результати від операційної діяльності до оподаткування: прибуток (збиток)	70 231,00
Податок на прибуток	12 642,00
Чистий прибуток (збиток)	57 589,00
Рентабельність закупівлі, %	37,65

Як видно з розрахунку, співпраця з даним постачальником прибуткова і має місце для заключення угоди.

Розглянемо співпрацю з постачальником KNIPEX-Werk C. Gustav Putsch KG (табл.3.17):

Таблиця 3.17 - Прогнозний звіт про фінансові результати у разі співпраці з KNIPEX-Werk C. Gustav Putsch KG

Показник	1-й квартал, грн
1	2
Грошові надходження, якщо середня вартість 1 замовлення — 477,75 грн., ут.ч.ПДВ 20%	288 000,00
Чистий дохід від реалізації товару, грн. (без ПДВ)	240 000,00
Собівартість, грн. (без ПДВ)	227 148,00
Валовий прибуток (збиток)	12 852,00
Операційні витрати	16 800,00
Фінансові результати від операційної діяльності до оподаткування: прибуток (збиток)	-9 352,00
Податок на прибуток	0
Чистий прибуток (збиток)	-9 352,00
Рентабельність закупівлі, %	0

З розрахунку зрозуміло, що співпраця з даним постачальником принесе збитки, хоча умови для укладання угоди виглядали досить привабливо: менші розміри мінімальних партій закупок, найбільше відтермінування оплати.

Для розрахунку результату співпраці з KING TONY GROUP L.T.D врахуємо також витрати на встановлення програмного забезпечення «QlikView» у вигляді амортизації (табл.3.18).

Таблиця 3.18 - Прогнозний звіт про фінансові результати у разі співпраці з KING TONY GROUP L.T.D

Показник	Півріччя, грн
1	2
Грошові надходження, якщо середня вартість 1 замовлення — 600,00 грн., ут.ч.ПДВ 20%	288 000,00
Чистий дохід від реалізації товару, грн. (без ПДВ)	240 000,00
Собівартість, грн. (без ПДВ)	125 972,00
Валовий прибуток (збиток)	114 028,00
Операційні витрати	16 800,00
Амортизація	3 560,00
Фінансові результати від операційної діяльності до оподаткування: прибуток (збиток)	93 668,00
Податок на прибуток	16 860,00
Чистий прибуток (збиток)	76 808,00
Рентабельність закупівлі, %	60,97

Витрати на впровадження програмного забезпечення: I = 3560,00 грн.

Додатковий прибуток за півріччя: P = 76 808,00 грн.

Термін окупності вкладень: $T_{окупн} = I / P$

$T_{окупн}$ = 3560 / 76808 = 0,0463 (півроку), або в перший місяць використання.

Як видно з розрахунку, вартість програмного забезпечення має повну окупність в перший місяць використання, а постачальник, знайдений за допомогою методу MAI, має найбільшу економічну ефективність, а саме 60,97% рентабельність.

Отже, метод аналізу ієрархій є ефективним інструментом підтримки прийняття управлінських рішень, особливо в умовах багатокритеріальності та зростаючої складності зовнішнього середовища. Його основною перевагою є можливість системного структурування задачі, формування ієрархії цілей, критеріїв і альтернатив, а також здійснення кількісної оцінки варіантів рішень з урахуванням їх відносної важливості.

Метод дозволяє враховувати як об’єктивні дані, так і суб’єктивні судження експертів, що забезпечує гнучкість і адаптивність при аналізі управлінських ситуацій. Утім, його практичне застосування, особливо при великій кількості критеріїв та альтернатив, вимагає значного обсягу оцінювальної роботи, що може стати суттєвим навантаженням для керівника.

З огляду на це, доцільним є впровадження спеціалізованого програмного забезпечення «QlikView», яке автоматизує процес побудови матриць парних порівнянь, обчислення локальних та глобальних пріоритетів, перевірку узгодженості суджень і формування висновків. Такий підхід не лише підвищить точність та об’єктивність оцінювання, а й значно скоротить часові та ресурсні витрати, сприяючи ефективному впровадженню методу у практику прийняття рішень на підприємстві.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було проаналізовано теоретико-методологічні засади пошуку постачальників. У працях зарубіжних та вітчизняних науковців спільним твердженням є те, що вибір постачальника базується на детальному аналізі як існуючих, так і потенційних партнерів, що дає змогу визначити оптимальні критерії та методи оцінювання відповідно до специфіки діяльності компанії. Важливими факторами, які впливають на прийняття рішення щодо вибору постачальника, є якість продукції, стабільність і обсяги постачання, рівень цін, умови обслуговування, надійність партнера та його ділова репутація. Комплексний підхід до оцінювання цих параметрів сприяє налагодженню ефективної та довгострокової співпраці.

Визначено, що в сучасних умовах господарювання використовуються різноманітні підходи до пошуку та оцінювання постачальників, серед яких виокремлюють метод експертних оцінок, метод ранжування (рейтингових оцінок), метод оцінювання витрат (метод місій), метод домінуючих характеристик, метод категорій переваг, а також інтегровані методи, зокрема ABC-, XYZ- та VEN-аналіз. Зазначені методи можуть застосовуватись як самостійно, так і в комбінованій формі, залежно від особливостей діяльності конкретного суб’єкта господарювання та поставлених логістичних завдань.

Досліджено, що що процес імпорту товарів в Україну передбачає проходження кількох ключових етапів: вибір надійного контрагента, формалізація договірних відносин, проходження процедур митного контролю та організація доставки продукції. Ефективність імпортних операцій значною мірою залежить від якості попереднього аналізу потенційних постачальників, особливо в умовах виходу на зовнішні ринки. Саме комплексний підхід до вибору партнерів сприяє мінімізації ризиків, забезпеченню безперервності постачання та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Здійснено оцінку закупівельної діяльності ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ», яка показала, що підприємство займає середню нішу серед своїх конкурентів, дещо поступаючись за економічними показниками ефективності діяльності, проте активно конкурує в гнучкості асортименту.

Проведено аналіз фінансових показників ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ», який свідчить про стабільний розвиток компанії. Чистий дохід від реалізації демонструє позитивну динаміку, зростаючи з 5678,8 тис. грн у 2023 році до 9937,2 тис. грн у 2024 році. Позитивними є також показники рентабельності, поточної ліквідності. Коефіцієнт оборотності запасів також зріс з 1,16 у 2022 році до 3,21 у 2024 році, що вказує на ефективне використання ресурсів підприємства. Проте варто звернути увагу на високу собівартість реалізації і, насамперед, шукати постачальників із більш лояльними закупівельними цінами.

Здійснено рейтингову оцінку постачальників із урахуванням таких критеріїв, як якість продукції, своєчасність поставок, цінова політика, наявність системи знижок, а також рівень сервісного обслуговування. Встановлено, що найвищі рейтингові позиції посідають постачальники з вищим рівнем цін, проте з високою якістю продукції та включеною у вартість товару доставкою (зокрема, ТОВ «Макіта Україна», ТОВ «Актив Груп»). Водночас, дещо нижчі оцінки отримали постачальники, що пропонують якісну продукцію, але розташовані на значній відстані й вимагають передоплати (TOYA S.A., Rotar Machinery Industrial Co., Ltd, ПП «Грім Сервіс»).

Проаналізовано ефективність укладених договорів на постачання найпопулярніших товарних груп і виявлено, що найбільш рентабельною є категорія «ручний інструмент». Результати комплексного ABC/XYZ-аналізу дозволили виокремити ключових постачальників, які суттєво впливають на загальний обсяг товарообороту підприємства, зокрема: ТОВ «Текман», ТОВ «Макіта Україна», ТОВ «Укрсервіс», TOYA S.A., Rotar Machinery Industrial Co., Ltd. Отримані результати акцентують на доцільності всебічного підходу

до відбору постачальників та важливості застосування адаптивних методів у процесі управління закупівлями.

З метою підвищення ефективності управлінської діяльності менеджера на підприємстві запропоновано впровадження програмного забезпечення «QlikView», заснованого на методі аналізу ієрархій. У даному дослідженні розкрито теоретичну суть методу, представлено практичний приклад його застосування з відповідними розрахунками, а також виконано економічне обґрунтування ефективності впровадження зазначеного програмного продукту. Програмне забезпечення забезпечує автоматизацію процесів побудови матриць парних порівнянь, визначення локальних і глобальних пріоритетів, перевірки узгодженості суджень та формування підсумкових висновків. Застосування такого інструментарію дозволяє не лише підвищити об’єктивність і точність прийняття управлінських рішень, а й значно скоротити часові та ресурсні витрати, що в цілому сприятиме оптимізації управлінських процесів на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко О. В. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Функціональна логістика» (модулі «Закупівельна логістика», «Розподільча логістика») для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" денної форми навчання. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 36 с.

2. Біловодська О. А. Оцінювання постачальників у логістичних (дистрибуційних) каналах комерціалізації іноваційної продукції. Маркетинг і менеджмент іновацій. 2018, №1. С.55-58 URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/ (дата звернення 24.02.25)

3. Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., Бурачек І. В. та ін.; під заг.ред. Остапчук Т. П. Менеджмент: підручник. Житомир: Видавництво «Рута», 2021. 856 с.

4. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використанння: монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.

5. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О. та ін. Економічна діагностика: підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 284 с.

6. Євстигнєєва О. А. Вибір постачальника як один з методів оптимізації логістичних витрат. Молодий вчений. 2018. № 28. С. 23–26.

7. Єгорова О. В., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник Ю. М. Економічний аналіз. Навчальний посібник. Полтава : РВВД ПДАА, 2018. 290с.

8. Журавель Н. О. Методи вибору постачальників. Управління розвитком. 2014. № 1(164). С. 118–121.

9. Іванова М. І., Дудник А. В., Яшкіна Н. В. Сучасна методика вибору постачальника як необхідна складова ефективного управління підприємством. Economics Bulletin, 2022, №2. С.180-184.

10. Кобзєв В. В. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Луганськ : «Ноулідж», 2014. 422 с.

11. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Видання 6-те, перероб. та доп. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 292 с.

12. Кондратюк Д. М. Оптимальний постачальник як чинник конкурентоспроможності підприємств. Економіка. Управління. Інновації. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_53 (дата звернення: 21.01.2025).

13. Кузняк Б. Я., Валявський С. М., Різник А. В. Формування ефективних взаємовідносин з постачальниками у закупівельній діяльності підприємства. Ефективна економіка, 2021, №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9719 (дата звернення: 15.01.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.7

14. Маргасов Д. В. Розробка моделі та модифікації методу аналізу ієрархій для оцінки рівня енергоефективності. Східно-Європейський журнал сучасних технологій, 2015. № 5(2). с. 26-32.

15. Михайліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів : ЛДУВС, 2020. 440 с.

16. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навчальний посібник XXI ст. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.

17. Новікова Н. М. Вибір постачальників товарних ресурсів підприємства торгівлі. Приазовський економічний вісник. 2018, №4. С.43-48.

18. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В. Управління ланцюгами постачань: конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2021. Ч.1. 55с.

19. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Обруч Г. В. Управління ланцюгами постачань: конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2021. Ч.2. 69с.

20. Шкільняк М. М., Овсянюк-Берданіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.

21. Янковська В. Я., Телепнєва О. С., Кононов І. О. Семантика поняття «Логістичний менеджмент». Електронний журнал «Економіка та

суспільство». Випуск №32. 2021. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-104 (дата звернення 24.02.2025)

22. Michiel R. Leenders, Harold E. Fearon. Purchasing and Supply Management, Irwin, 1997. 683p.

23. Сайт компанії Бюро Верітас URL: https://www.bureauveritas.com.ua/ (дата звернення 24.02.25)

24. Сайт компанії SGS Ukraine URL: https://www.sgs.com/en-ua (дата звернення 24.02.25)

25. Сайт «Clarity-project»: реєстри компаній ТОВ «Дніпрокор» URL: https://clarity-project.info/edr/13612779/yearly-finances (дата звернення: 14.03.2025)

26. Сайт «Clarity-project»: реєстри компаній ПП «Промінструмент – Запоріжжя» URL: https://clarity-project.info/edr/36408750/yearly-finances (дата звернення: 14.03.2025)

27. Сайт «Clarity-project»: реєстри компаній ПП «СТД» URL: https://clarity-project.info/edr/13618977/yearly-finances (дата звернення: 14.03.2025)

28. Сайт аналітичної платформи «QlikView» URL: https://www.rbcgrp.com/it-platformy/qlikview/ (дата звернення 15.03.2025)

29. СППР «Decisioner» - сайт-платформа прийняття рішень в умовах невизначеності URL: https://dss.tg.ck.ua/ahp-help (дата звернення 13.03.2025)

30. Сайт-платформа прийняття рішень за допомогою методу ієрархій URL: https://www.superdecisions.com/about/ (дата звернення 13.03.2025)

31. Сайт «Опендатабот»: реєстри компаній ТОВ «РОТОР-ІНСТРУМЕНТ» URL: https://opendatabot.ua/c/38415995 (дата звернення 10.03.25)