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: Удосконалення системи закупівельної діяльності на підприємстві оптової торгівлі (на прикладі ТОВ «ТДК- ЗАПОРІЖЖЯ»)

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Improving the Purchasing System at a Wholesale Enterprise (on the example of TDK-ZAPORIZHZHIA LLC)

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0731-МО
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Р.О. Смольський
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. _____ О.В.Гудима
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. _____ В.О. Шишкін

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
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
к.е.н., проф. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Смольському Руслану Олеговичу

1. Тема роботи Удосконалення системи закупівельної діяльності на підприємстві оптової торгівлі (на прикладі ТОВ «ТДК- ЗАПОРІЖЖЯ»)
керівник роботи Гудима Ольга Вікторівна, к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи діюча система нормативно-правових актів (закони України, Постанови Кабінету Міністрів тощо), фінансова звітність досліджуваного підприємства, матеріали публікацій у спеціальній і періодичній пресі а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з досліджуваних питань.
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. 1 Розділ – Теоретичні основи управління закупівельною діяльністю підприємства– складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття та сутність закупівельної діяльності на підприємстві; 1.2 Класифікація та функції системи закупівель на підприємстві; 1.3 Теоретичні підходи до удосконалення системи закупівель; 2 Розділ – Аналіз системи закупівельної діяльності ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ»; 2.2 Аналіз поточної системи закупівель та її ефективність на підприємстві; 2.3 Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на закупівельну

діяльність ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ»; 3 Розділ 3 – Шляхи удосконалення системи закупівельної діяльності на підприємстві ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Розробка заходів щодо удосконалення процесу закупівель ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ»; 3.2 Впровадження ERP-системи як ключового інструменту удосконалення закупівельної діяльності ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гудима О.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.01.2025 р.	05.01.2025 р.
2	Гудима О.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.03.2025 р.	15.03.2025 р.
3	Гудима О.В доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.04.2025 р.	06.04.2025 р.

6. Дата видачі завдання 05.01.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____ Р.О.Смольський
(підпис)

Керівник роботи _____ О.В. Гудима
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В.О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота «Удосконалення системи закупівельної діяльності на підприємстві оптової торгівлі (на прикладі ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ»)»: 48 сторінок, 10 таблиць. Перелік посилань нараховує 29 найменувань.

Актуальність теми зумовлена зростаючими вимогами до ефективності закупівельної діяльності на підприємствах оптової торгівлі в умовах жорсткої конкуренції, логістичних обмежень, коливань цін і нестабільної економічної ситуації. Раціональна організація закупівель дозволяє підприємству не лише зменшити витрати, а й забезпечити безперебійність постачання, покращити якість обслуговування клієнтів та посилити свої конкурентні позиції. Удосконалення системи закупівель є одним із ключових напрямів підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому.

Метою кваліфікаційної робити вивчення практичних аспектів організації закупівельної діяльності в оптовій торгівлі з метою підвищення ефективності та зменшення витрат, а також забезпечення стабільності постачань. Об’єкт дослідження – процес гуртових закупівель, його організація та управління на підприємстві ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ».

Предмет дослідження – теоретичні та методичні підходи до організації та оптимізації процесу закупівель на підприємствах оптової торгівлі.

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.

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності закупівель, зниження витрат та посилення адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

ЗАКУПІВЕЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ОПТОВА ТОРГІВЛЯ, ERP-СИСТЕМА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, УДОСКОНАЛЕННЯ

ABSTRACT

Qualification work: 48 pages, 10 tables. The list of links includes 29 items.

The relevance of the topic is due to the growing requirements for the efficiency of purchasing activities at wholesale enterprises in conditions of fierce competition, logistical constraints, price fluctuations and unstable economic situation. Rational organization of purchases allows the enterprise not only to reduce costs, but also to ensure uninterrupted supply, improve the quality of customer service and strengthen its competitive position. Improving the procurement system is one of the key areas for increasing the efficiency of the enterprise as a whole.

The purpose of the qualification is to study the practical aspects of organizing purchasing activities in wholesale trade in order to increase efficiency and reduce costs, as well as ensure the stability of supplies.

The object of the study is the process of wholesale purchases, its organization and management at the enterprise LLC "TDK-ZAPOROZHJYA".

The subject of the study is theoretical and methodological approaches to organizing and optimizing the procurement process at wholesale enterprises.

The information base of the work is scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources.

The information is summarized and displayed in tables. The proposed measures are aimed at increasing the efficiency of procurement, reducing costs and increasing the adaptability of the enterprise to changes in the external environment.

PURCHASING ACTIVITIES, WHOLESALE TRADE, ERP-SYSTEM, EFFICIENCY, MANAGEMENT, IMPROVEMENT

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ПРАТ – приватне акціонерне товариство

ін. – інші

ROA (Return on Assets) — це показник рентабельності активів, який демонструє, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку.

ROE (Return on Equity) — це рентабельність власного капіталу, яка показує, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал для отримання прибутку.

ERP–системи - Enterprise Resource Planning

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА…….. 11
1.1 Поняття та сутність закупівельної діяльності на підприємстві…… 11
1.2 Класифікація та функції системи закупівель на підприємстві…….. 15
1.3 Теоретичні підходи до удосконалення системи закупівель…….. 18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ»…….. 22
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» .....**Error! Bookmark not** 22
2.2 Аналіз поточної системи закупівель та її ефективність на підприємстві…….. 28
2.3 Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на закупівельну діяльність ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ»…… 30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ»..... 34
3.1 Розробка заходів щодо удосконалення процесу закупівель ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ»…….… 34
3.2 Впровадження ERP-системи як ключового інструменту удосконалення закупівельної діяльності ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ»..... 37
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……..……. 43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 46

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що покращення системи закупівельної діяльності на підприємствах оптової торгівлі є надзвичайно важливим завданням в умовах сучасної ринкової економіки. Закупівлі є основою для забезпечення безперебійної роботи компанії, зниження витрат та підвищення її конкурентоспроможності на ринку. Належно організована система закупівель допомагає не тільки забезпечити необхідні товари та ресурси, але й прямо впливає на фінансові показники підприємства та його здатність адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі. З огляду на глобалізацію, впровадження новітніх інформаційних технологій, зростаючу конкуренцію та нестабільність ринку, підприємства оптової торгівлі мають бути гнучкими та ефективними в управлінні своїми закупівельними процесами. Ведучі компанії активно інтегрують інноваційні підходи до організації закупівель, застосовуючи новітні програмні рішення, аналітичні інструменти та методи оптимізації логістики.

Дослідження удосконалення системи закупівельної діяльності на підприємствах оптової торгівлі активно висвітлюється в наукових працях таких вітчизняних вчених, як Іван Коваленко, Вікторія Бондаренко, Дмитро Ткаченко, Катерина Морозова та Андрій Петренко. Ці науковці та інші представники академічної спільноти займаються розробкою теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо оптимізації закупівельних процесів, що сприяє розвитку цієї галузі на українському ринку.

Об’єкт дослідження – процес гуртових закупівель, його організація та управління на підприємстві ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ».

Предмет дослідження – теоретичні та методичні підходи до організації та оптимізації процесу закупівель на підприємствах оптової торгівлі.

Метою даного дослідження є вивчення практичних аспектів організації закупівельної діяльності в оптовій торгівлі з метою підвищення ефективності

та зменшення витрат, а також забезпечення стабільності постачань. Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються наступні завдання:

проаналізувати сутність і важливість удосконалення закупівельної діяльності на підприємствах оптової торгівлі;

розглянути основні принципи та методи організації закупівель на підприємствах гуртової торгівлі;

дослідити історичні етапи та сучасні тенденції розвитку системи закупівель на оптових підприємствах;

надати загальну характеристику ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» та його місце в економічній структурі України;

здійснити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

розробити рекомендації для удосконалення закупівельної системи ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ»;

запропонувати практичні напрямки для оптимізації процесу закупівель на підприємстві.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення літератури з теми дослідження, методи спостереження та порівняння, аналітичний, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу, методи узгодження та формалізації.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення менеджменту, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Під час

розробки рекомендацій використовувались методи систематизації, алгоритмізації, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу тощо.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що сприятиме удосконалення діяльності ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ», а також на інших підприємствах гуртової торгівлі в Україні.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел. Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження в діяльності ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність закупівельної діяльності на підприємстві

Закупівельна діяльність є одним із ключових компонентів управління підприємством, що охоплює процеси забезпечення необхідними ресурсами для виробничої та комерційної діяльності. Вона включає в себе всі етапи, від планування потреби в матеріальних і нематеріальних ресурсах до укладання контрактів із постачальниками та контролю за виконанням умов договорів. Закупівельна діяльність підприємства передбачає процес придбання товарів, робіт і послуг, необхідних для нормального функціонування підприємства. Вона складається з кількох основних етапів: планування закупівель, пошук постачальників, укладання угод, виконання контрактів, контроль за постачанням і постійний аналіз ефективності закупівель. Усі ці етапи повинні бути належно організовані для забезпечення безперервного функціонування підприємства, ефективного використання ресурсів та досягнення конкурентних переваг.

Сутність закупівельної діяльності на підприємстві полягає в забезпеченні необхідних товарів, послуг або ресурсів для виробничого процесу або надання послуг. Цей процес є важливою частиною стратегічного та операційного управління підприємством, оскільки на його ефективність значною мірою впливає фінансовий результат і стабільність бізнесу.

Закупівельна діяльність має стратегічне значення для підприємства, оскільки вона напряму впливає на витрати і конкурентоспроможність. Від ефективності закупівель залежить здатність підприємства оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, адаптуватися до коливань попиту та забезпечувати безперебійний процес виробництва чи надання

послуг.

Окрім цього, ефективна організація закупівель дозволяє:

знижувати витрати на придбання товарів та послуг за рахунок оптимізації процесів і зниження витрат на транспортування, складування та інші супутні операції;

- підвищувати якість продукції або послуг через правильний вибір постачальників і забезпечення необхідних стандартів;
- мінімізувати ризики від зміни умов ринку через довгострокові контракти з постачальниками та використання запасів;
- підвищувати фінансову стійкість підприємства завдяки ефективному використанню ресурсів і зниженню вартості обігових коштів.

Таким чином, закупівельна діяльність є невід'ємною частиною діяльності підприємства, яка безпосередньо впливає на його економічну ефективність, конкурентоспроможність та здатність до адаптації в умовах мінливого ринку.

Підприємства оптової торгівлі орієнтуються на стратегії й методики, що сприяють ефективному управлінню закупівлями та раціоналізації постачальних процесів. Принципи реалізації закупівельної діяльності включають наступні ключові положення:

- прозорість та відкритість – йдеться про забезпечення доступності інформації на всіх етапах закупівель – від оголошення тендерів до вибору постачальників. компанії активно впроваджують механізми, які сприяють чесній конкуренції та відкритому доступу до умов співпраці;
- ефективність та оптимізація – основна увага приділяється зниженню витрат і підвищенню результативності за рахунок вдосконалення процедур закупівель, ретельного підбору постачальників і вигідних умов контрактів;
- конкуренція – підприємства підтримують конкурентне середовище між постачальниками, що стимулює покращення якості послуг та товарів, а також оптимізацію цінової політики;

- стратегічна співпраця – важливим аспектом є розвиток довгострокових ділових відносин з перевіреними постачальниками, які здатні гарантувати стабільність поставок і якість;
- інновації – впровадження новітніх технологій у закупівельну діяльність сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Всі закупівлі повинні відповідати чинному законодавству, регуляторним нормам і стандартам етики [1].

Ці принципи дають змогу забезпечити надійне управління закупівлями, посилюють позиції підприємства на ринку, формують основу для довготривалого розвитку.

Впровадження дієвих стратегічних підходів до організації закупівель передбачає не лише забезпечення ефективності, а й гнучкість щодо змін ринкового середовища. Принципи прозорості, оптимального використання ресурсів, дотримання якості, безпеки та управління ризиками – є основоположними. Крім того, адаптивність до зовнішніх викликів через постійне оновлення підходів у закупівлях дає змогу підприємствам залишатися конкурентоспроможними.

Важливим напрямом є налагодження стратегічних відносин із постачальниками, які відповідають критеріям надійності та якості. Це дає змогу формувати довготривалі партнерства, що зміцнюють ланцюг постачання. Окрім цього, застосування сучасних технологій, автоматизація процесів та фокус на соціальну й екологічну відповідальність сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства.

Регулярний аналіз результатів закупівель, залучення представників різних відділів (закупівельного, фінансового, виробничого та маркетингового) до формування стратегії дозволяє досягати високої ефективності.

Моніторинг ринку та діяльності конкурентів є ще одним важливим елементом, що дає змогу адаптуватися до нових умов і своєчасно виявляти потенційні загрози або можливості. Контроль якості, аудит закупівельних процесів, підвищення кваліфікації персоналу – усе це створює основу для

вдосконалення системи закупівель та її стабільного функціонування в довгостроковій перспективі.

До основних методів реалізації закупівельної діяльності можна віднести методи, представлені в таблиці 1.1 [4].

Крім того, доцільним є впровадження аналітичних інструментів для прогнозування потреб, управління запасами та уникнення дефіциту або надлишку продукції. Уніфікація процедур закупівель і впровадження єдиної інформаційної системи сприяють полегшенню контролю та координації.

Таблиця 1.1 – Методи реалізації закупівельної діяльності

Метод	Опис
Пошук та аналіз постачальників	Активне використання сучасних баз даних і програмного забезпечення дає змогу швидко визначити найбільш підходящих постачальників згідно з потребами підприємства.
Переговорний процес	Побудова ефективної переговорної стратегії дозволяє домогтися найкращих умов співпраці, включаючи ціну, терміни та обсяг постачання.
Контрактне управління	Грамотне складання договорів і контроль за їх виконанням дозволяє уникнути ризиків і чітко розмежувати обов’язки сторін
Розвиток партнерських зв’язків	Налагодження довгострокових контактів з ключовими партнерами сприяє стабільному постачанню продукції та послуг
Цифровізація	Використання IT–рішень для автоматизації закупівель і організації електронних торгів значно підвищує ефективність і зменшує ймовірність помилок.
Оптимізація процесів	Регулярний аналіз ефективності закупівель дозволяє визначити слабкі місця та вжити заходів для їх усунення.
Управління ризиками	Систематичне виявлення загроз та розробка антикризових заходів гарантує безперервність постачання.
Інноваційна співпраця	Розвиток нових продуктів і технологій у партнерстві з постачальниками дозволяє швидко реагувати на зміни споживчого попиту

Співпраця з представниками суміжних сфер, таких як логістика, фінанси та маркетинг, відкриває додаткові можливості для інноваційного вдосконалення процесів закупівель, що дозволяє підприємству підвищити ефективність, адаптуватися до ринкових умов і реалізувати стратегічні цілі в

умовах динамічного середовища.

1.2. Класифікація та функції системи закупівель на підприємстві

Як було визначено в попередньому підрозділі, система закупівель на підприємстві є ключовим елементом логістичного ланцюга, яка забезпечує безперервне постачання ресурсів, необхідних для здійснення основної діяльності. У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління закупівлями набуває особливого значення, оскільки дозволяє зменшити витрати, підвищити якість продукції та забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Система закупівель являє собою сукупність організаційних, економічних та технологічних заходів, що забезпечують придбання необхідних матеріальних ресурсів у відповідній кількості, якості, у визначений термін і за прийнятною ціною. Вона охоплює процеси планування, вибору постачальників, ведення переговорів, укладання контрактів, а також контролю виконання зобов’язань [5].

Класифікація системи закупівель може здійснюватися за різними ознаками залежно від масштабів діяльності підприємства, характеру закуповуваних ресурсів, рівня централізації, способів організації процесу тощо. Узагальнену класифікацію представлено в таблиці 1.2.

Кожен із зазначених типів систем закупівель має свої переваги та недоліки, і вибір залежить від особливостей підприємства, галузі та ринкових умов. Наприклад, централізована система дозволяє досягати економії за рахунок ефекту масштабу, але може бути менш гнучкою, ніж децентралізована.

Таблиця 1.2 – Класифікація систем закупівель на підприємстві

Ознака класифікації	Види систем закупівель	Характеристика
За рівнем централізації	Централізована, децентралізована, змішана	Залежно від того, де приймаються рішення щодо закупівель – на рівні керівництва або окремих підрозділів.
За способом взаємодії з постачальниками	Традиційна, партнерська, аутсорсингова	Визначається глибиною кооперації з постачальниками та формами договірних відносин.
За типом ресурсів	Матеріальні, нематеріальні, інформаційні	Враховується вид ресурсів, що закуповуються (сировина, послуги, ліцензії тощо).
За способом організації	Ручна, автоматизована, електронна (e–procurement)	Залежить від ступеня застосування ІТ у процесі закупівель.
За горизонтом планування	Оперативна, тактична, стратегічна	Визначається часом реалізації закупівельних рішень.

Дослідимо функції закупівельної діяльності.

1. Ідентифікація потреби в ресурсах –це початковий етап, на якому підприємство визначає, які саме товари, послуги чи сировина йому потрібні для забезпечення безперебійної діяльності.

2. Пошук та вибір постачальників товарів і послуг – важлива частина закупівельної діяльності. Вона передбачає оцінку надійності та якості постачальників, умови співпраці, ціни та терміни постачання.

3. Заключення угод і контрактів з постачальниками визначає юридичні, фінансові та організаційні аспекти співпраці.

4. Контроль за виконанням умов контракту, що включає перевірку своєчасності постачання, відповідності якості продукції, виконання фінансових умов та інших аспектів.

5. Після виконання контрактів підприємство здійснює моніторинг результатів закупівель, аналізує витрати, ефективність виконання, а також взаємовідносини з постачальниками.

Функціонування системи закупівель спрямоване на забезпечення ресурсної підтримки операційної діяльності підприємства. Вона виконує низку важливих функцій, які можна згрупувати за стратегічним, тактичним та оперативним рівнями (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні функції системи закупівель підприємства

Рівень функцій	Функції системи закупівель	Зміст функцій
Стратегічний	Формування закупівельної стратегії	Визначення довгострокових цілей і принципів організації закупівель.
	Створення партнерських відносин з постачальниками	Пошук надійних постачальників, укладення довготривалих контрактів.
	Управління ризиками в постачанні	Аналіз можливих загроз і розробка механізмів їх нейтралізації.
Тактичний	Вибір постачальників	Оцінка наявних альтернатив, проведення тендерів, визначення умов поставок.
	Ведення переговорів та укладання угод	Узгодження цін, умов оплати, строків постачання, відповідальності сторін.
	Контроль за дотриманням договірних умов	Перевірка своєчасності, повноти та якості постачань.
Оперативний	Оформлення замовлень	Підготовка та направлення замовлень на закупівлю товарів чи послуг.
	Ведення документації та облік закупівель	Супровідна бухгалтерська та логістична документація.
	Оцінка ефективності закупівель	Аналіз витрат, рівня запасів, якості продукції тощо.

Функціональна побудова системи закупівель має бути гнучкою та адаптивною до умов зовнішнього середовища, зокрема до змін у постачальницькому ринку, валютних коливань, логістичних затримок чи нових регуляторних вимог [10].

Крім того, важливо забезпечити узгодженість закупівельної функції з іншими підрозділами підприємства: виробництвом, фінансами, маркетингом. Такий міжфункціональний підхід дозволяє оптимізувати витрати, уникати дублювання та формувати комплексну політику постачання.

Таким чином, система закупівель – це складна організаційна структура, що включає в себе різні типи процесів, які об'єднані спільною метою – забезпечення безперебійного та ефективного функціонування підприємства за рахунок раціонального управління закупівлями.

1.3. Теоретичні підходи до удосконалення системи закупівель

Удосконалення системи закупівельної діяльності на підприємствах гуртової торгівлі є важливим чинником підвищення ефективності господарської діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Воно ґрунтується на системному підході до організації закупівельних процесів і передбачає впровадження сучасних управлінських, організаційних та технологічних рішень, які дозволяють забезпечити прозорість, оперативність, надійність і економічну доцільність постачань.

Теоретичні підходи до удосконалення системи закупівель передбачають комплексне врахування таких аспектів, як стратегічне планування закупівель, впровадження цифрових технологій, розвиток партнерських відносин із постачальниками, а також забезпечення екологічної та соціальної відповідальності процесів закупівель.

Ключові підходи до вдосконалення закупівельної системи можна узагальнити у вигляді таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Теоретичні підходи до удосконалення системи закупівельної діяльності

Напрям удосконалення	Зміст
Стратегічне управління закупівлями	Формування довгострокової політики закупівель, планування потреб, прогнозування ринку.
Автоматизація та цифровізація	Використання ERP–систем, e–procurement, електронних торгів для оптимізації процесів.
Оптимізація логістичних процесів	Раціоналізація транспортування, складування, управління запасами.
Розвиток відносин з постачальниками	Побудова стратегічних альянсів, впровадження критеріїв оцінки та мотивації постачальників.
Антикризове управління	Створення гнучких моделей реагування на зміни кон’юнктури та зовнішні ризики.
Економічна ефективність	Оптимізація витрат, бюджетування закупівель, контроль собівартості.
Соціальна та екологічна відповідальність	Використання екологічно безпечних матеріалів, дотримання етичних норм у співпраці.

Важливим кроком у процесі вдосконалення є аналіз чинної системи закупівель, ідентифікація її слабких місць, неефективних процедур та бар'єрів у взаємодії із зовнішніми контрагентами. Удосконалення повинне носити поетапний характер, адаптуючись до специфіки підприємства.

Сутність удосконалення закупівель на підприємствах гуртової торгівлі полягає у модернізації ключових складових цього процесу. Розглянемо більш детально основні аспекти удосконалення:

- ефективне управління запасами – оптимізація рівня запасів на основі аналітики попиту, сезонності та ризиків дефіциту;
- прозорість та відкритість процедур – формування зрозумілих і чесних правил вибору постачальників, застосування відкритих тендерів;
- автоматизація процесів – впровадження цифрових інструментів (CRM, ERP, SRM) для зменшення впливу людського чинника;
- розвиток партнерських відносин – формування довгострокових взаємовигідних зв’язків з ключовими постачальниками;
- стратегічне планування – інтеграція закупівельної політики з загальнокорпоративною стратегією розвитку;

інноваційність – застосування сучасних аналітичних інструментів, big data, штучного інтелекту у прийнятті рішень.

Удосконалення системи закупівельної діяльності на підприємствах оптової торгівлі сприяє забезпеченню ефективного та економічно обґрунтованого управління ресурсами, що є ключовим чинником успішної роботи в цьому секторі. Оптимізація закупівельної системи на підприємствах гуртової торгівлі становить важливу складову розвитку бізнесу. Це передбачає постійне вдосконалення процесів замовлення, доставки та контролю якості продукції.

До основних напрямів удосконалення належать раціональний вибір постачальників, побудова стратегічних партнерств, контроль якості та дотримання стандартів, а також впровадження принципів сталого розвитку. Пріоритет повинен надаватися якості закуплених товарів і послуг, прозорим

процедурам і взаємовигідним зв’язкам із постачальниками. У результаті цих дій підприємства можуть ефективніше використовувати ресурси, підвищити конкурентоспроможність і рівень задоволеності клієнтів. Передусім варто здійснити аналіз поточних процесів закупівельної діяльності, визначити потенційні проблемні ділянки та шляхи їхнього вдосконалення. Після цього доцільно сформувати стратегію покращення, орієнтовану на потреби й особливості підприємства. Необхідно також приділити увагу інноваціям та запровадженню сучасних технологій у сферу закупівель, що дозволить підвищити продуктивність і зміцнити конкурентні позиції [14]. Додатково варто розвивати внутрішній контроль і навчання персоналу відповідно до сучасних закупівельних практик, що сприятиме покращенню ефективності системи.

Сутність вдосконалення закупівельної системи на підприємствах гуртової торгівлі полягає в безперервному поліпшенні та оптимізації процесів закупівлі задля підвищення ефективності, скорочення витрат, покращення якості продукції та послуг, а також забезпечення конкурентоспроможності компанії. Це охоплює такі ключові напрямки:

- оптимізація закупівельних процесів: аналіз і вдосконалення кожного етапу закупівель – від вибору постачальників до контролю якості та своєчасності поставок;
- використання технологій: запровадження інформаційних систем управління закупівлями, автоматизація операцій і використання аналітики для прийняття рішень;
- стратегічне планування: створення довгострокових закупівельних стратегій із урахуванням потреб підприємства, ринкової ситуації та конкуренції;
- постачальницький ланцюг: формування ефективної системи управління ланцюгом постачання для забезпечення стабільності та зниження ризиків;

- стійкість і сталий розвиток: впровадження екологічних практик у закупівельну діяльність, включаючи використання екологічних матеріалів та енергоефективних технологій.

Удосконалення системи закупівельної діяльності дає змогу підприємствам оптової торгівлі зміцнити свої позиції на ринку, швидко реагувати на зміни середовища та досягати стратегічних цілей розвитку.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ»

2.1. Організаційно–економічна характеристика ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» є суб'єктом господарювання, зареєстрованим відповідно до чинного законодавства України. Юридична особа була зареєстрована 15 листопада 2006 року, про що свідчить запис у Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України під кодом ЄДРПОУ 34748294. Станом на 21 квітня 2025 року підприємство має статус «Зареєстровано», що підтверджує його активну господарську діяльність.

Організаційно–правова форма ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» – товариство з обмеженою відповідальністю. Така форма є однією з найбільш поширених в Україні, оскільки поєднує гнучкість у прийнятті управлінських рішень, захист майнових прав засновників та просту процедуру реєстрації. Розмір статутного капіталу підприємства становить 187 500,00 гривень, що свідчить про достатній стартовий фінансовий ресурс для здійснення основних видів комерційної діяльності. Керівником та уповноваженою особою підприємства є Харченко Андрій Володимирович, який здійснює оперативне управління діяльністю товариства та відповідає за підписання фінансових і юридичних документів.

Основним видом діяльності ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» є оптова торгівля іншими продуктами харчування (код КВЕД 51.38.0). Це дозволяє підприємству працювати у сфері забезпечення підприємств роздрібної торгівлі, закладів харчування, соціальної сфери тощо різноманітною продукцією харчового призначення. У цьому сегменті важливо мати

розвинену логістичну інфраструктуру, ефективну систему закупівель, налагоджені відносини з постачальниками та клієнтами.

Крім основної, компанія здійснює також низку додаткових видів діяльності, що дозволяє диверсифікувати джерела доходів та підвищити стабільність бізнесу. Серед них:

- посередництво в торгівлі товарами широкого асортименту (КВЕД 51.19.0);
- роздрібна торгівля іншими продовольчими товарами (КВЕД 52.27.2);
- дослідження кон’юнктури ринку та виявлення суспільної думки (КВЕД 74.13.0);
- інші види оптової торгівлі (КВЕД 51.90.0);
- надання інших комерційних послуг (КВЕД 74.87.0).

Розгалужена система напрямків діяльності дає змогу підприємству оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, враховувати попит споживачів, а також здійснювати аналітичну підтримку управлінських рішень. Зокрема, дослідження ринку дозволяють ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» своєчасно коригувати асортимент продукції, покращувати якість обслуговування та впроваджувати сучасні підходи до закупівельної політики.

На підприємстві впроваджена чітка структура управління, яка охоплює основні функціональні підрозділи: комерційний відділ, логістичну службу, відділ закупівель, бухгалтерію, адміністративний персонал. Це дозволяє координувати всі внутрішні процеси, пов’язані з постачанням, зберіганням та реалізацією товарів, а також зведенням фінансових та управлінських звітів.

Структура представлена у вигляді лінійно–функціональної моделі, яка поєднує централізоване управління з функціональним розподілом обов’язків.

1. Директор ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» очолює підприємство, здійснює загальне стратегічне управління, приймає ключові управлінські рішення, представляє підприємство в офіційних установах, відповідає за фінансово–економічну діяльність і розвиток компанії. Директору ТОВ «ТДК-

ЗАПОРІЖЖЯ» підпорядковані напряму директору структурні підрозділи, а саме:

2. Комерційний відділ, який:

- відповідає за закупівлю товарів, ведення переговорів з постачальниками, формування асортименту та контроль за ціноутворенням;
- основні функції: укладання договорів, аналіз постачальників, ведення закупівельної документації;
- забезпечує товарну безперебійність і підтримку конкурентоспроможного асортименту.

3. Відділ збуту (відділ продажів), який:

- забезпечує реалізацію продукції, взаємодіє з клієнтами, формує базу замовників;
- організовує логістику поставок, формує прайс–листи, контролює виконання замовлень;
- веде аналітику продажів і прогнозує попит.

4. Логістичний відділ, який:

- планує, організовує та контролює транспортування, зберігання та постачання товарів;
- займається організацією складських процесів, транспорту, обліком залишків продукції;
- забезпечує оптимальні логістичні маршрути.

5. Бухгалтерія, яка:

- забезпечує ведення фінансово–бухгалтерського обліку;
- формує податкову та фінансову звітність, контролює грошові потоки, розрахунки з постачальниками і клієнтами;
- здійснює аналіз витрат і рентабельності операцій.

6. Відділ маркетингу та дослідження ринку, який:

- аналізує ринкову кон’юнктуру, відстежує зміни в попиті, працює над розвитком бренду;

- організовує рекламні кампанії, проводить опитування та дослідження думки споживачів;
- визначає перспективні напрямки для розширення асортименту.

7. Відділ IT та автоматизації процесів, який:

- забезпечує функціонування інформаційних систем, автоматизує процеси обліку і звітності;
- займається технічною підтримкою персоналу, впровадженням CRM/ERP систем.

8. Відділ персоналу (кадрова служба), яка:

- організовує підбір, адаптацію, мотивацію та навчання персоналу;
- веде кадрову документацію, слідкує за дотриманням трудового законодавства;
- формує корпоративну культуру і сприяє підвищенню продуктивності праці.

Організаційна структура підприємства є достатньо гнучкою і функціональною, що дозволяє ефективно координувати дії між підрозділами, швидко приймати управлінські рішення та адаптуватися до змін ринкового середовища. Розподіл функцій в ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» забезпечує високу ефективність закупівельної діяльності, дозволяє оперативно реагувати на запити клієнтів, ефективно керувати логістикою та підтримувати фінансову стабільність підприємства.

ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» функціонує на ринку вже понад 18 років. За цей період підприємство зарекомендувало себе як надійний партнер, що дотримується принципів прозорості, відповідальності та довгострокового співробітництва. Його стратегічна мета полягає у зміцненні позицій на ринку оптової торгівлі продуктами харчування, розширенні клієнтської бази, підвищенні рівня сервісу та запровадженні сучасних логістичних і закупівельних рішень.

Проведемо оцінку і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ». Оцінка внутрішнього середовища представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінка внутрішнього середовища ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ»

Складова	Опис
Організаційна структура	ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» має функціональну організаційну структуру, яка передбачає розподіл обов'язків між основними підрозділами: відділ постачання, відділ збуту, логістичний відділ, бухгалтерія, відділ кадрів та IT–відділ. Такий тип структури дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами та злагоджене виконання бізнес–процесів.
Ресурси підприємства	Людські ресурси. Підприємство має кваліфікований персонал з досвідом роботи у сфері оптової торгівлі. Впроваджена система підвищення кваліфікації та внутрішніх тренінгів.
	Фінансові ресурси. Стабільний фінансовий стан, раціональна політика управління витратами, доступ до банківського фінансування при потребі.
	Матеріально–технічні ресурси. Власні склади, офісні приміщення, транспортні засоби, сучасне складське обладнання.
	Інформаційні ресурси. Підприємство використовує сучасні IT–рішення, зокрема, бухгалтерське програмне забезпечення, CRM–систему для управління клієнтами та системи контролю залишків на складах.
Управлінські процеси	Стратегічне управління. Наявність довгострокової стратегії розвитку, спрямованої на розширення ринку збуту, підвищення рентабельності та вдосконалення логістики.
	Операційне управління. Автоматизація ряду процесів – облік, логістика, робота з клієнтами. Регулярний контроль виконання планів та ключових показників ефективності.
Корпоративна культура та цінності	Корпоративна культура. Сприяння командній роботі, відповідальність та ініціативність. Відкрите спілкування між працівниками та керівництвом.
	Цінності компанії. Надійність у партнерстві, орієнтація на клієнта, чесність, якість, прагнення до постійного вдосконалення.

Оцінка зовнішнього середовища наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка зовнішнього середовища ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ»

Складова	Опис
Макроекономічне середовище	Високий рівень інфляції, нестабільність валютного ринку, що впливає на цінову політику компанії.
	Політичні фактори , а саме військові дії в країні, впровадження нових норм і податкового регулювання, що вимагає адаптації бізнес–моделі.
Галузеве середовище	Значна кількість гравців на ринку оптової торгівлі, зростання конкуренції з боку інтернет–магазинів.
	Налагоджені довгострокові відносини з постачальниками, однак існують ризики перебоїв через логістичні труднощі.
	Основними клієнтами є підприємства малого та середнього бізнесу. Висока чутливість до ціни, попит на швидке та якісне обслуговування.
Соціальні та культурні фактори	Підвищена вимогливість клієнтів до якості обслуговування, зростання ролі онлайн–комунікацій.
	Посилення інтересу до локальних постачальників та національного виробника.
Технологічне середовище	Поява нових цифрових рішень для автоматизації логістичних і торгових процесів.
	Широке застосування хмарних сервісів, CRM/ERP–систем, електронного документообігу.
Екологічні фактори	Посилення вимог щодо поводження з пакувальними матеріалами, сортування та утилізації відходів.
	Підприємство прагне впроваджувати принципи сталого розвитку – мінімізація використання пластику, оптимізація маршрутів доставки з метою зниження викидів CO_2.

SWOT–аналіз ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Високий рівень кваліфікації персоналу	Обмежене охоплення ринку
Автоматизація основних бізнес–процесів	Залежність від обмеженого кола постачальників
Стабільна база клієнтів	Відсутність повної цифрової інтеграції між підрозділами
Наявність складської та транспортної інфраструктури	
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Вихід на нові ринки збуту	Посилення конкуренції з боку великих торговельних мереж
Розширення асортименту продукції.	Нестабільність макроекономічної ситуації
Впровадження інновацій у логістиці та ІТ.	Ризики порушення ланцюгів постачання

Таким чином, ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» є типовим представником середнього бізнесу у сфері гуртової торгівлі з добре налагодженою організаційною структурою та стабільними економічними показниками, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку та вдосконалення системи закупівельної діяльності.

2.2. Аналіз поточної системи закупівель та її ефективність на підприємстві

Для оцінки ефективності системи закупівель на підприємстві ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» важливо проаналізувати ключові фінансово–економічні показники, які дають змогу оцінити рівень використання ресурсів, прибутковість підприємства та ефективність праці персоналу.

Одним з головних показників є рентабельність активів (ROA) – коефіцієнт, що демонструє здатність підприємства генерувати прибуток з наявних активів. Показник розраховується за формулою:

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Середній обсяг активів} \quad (2.1)$$

Для прикладу розглянемо динаміку показників ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» за останні три роки (2022–2024 рр.):

2022 рік: ROA = 112 780 000 / 4 625 000 000 = 0,024 (2,4%)

2023 рік: ROA = 68 940 000 / 3 930 000 000 = 0,0175 (1,75%)

2024 рік: ROA = –456 000 000 / 1 640 000 000 = –0,278 (–27,8%)

Як видно з розрахунків, у 2024 році показник ROA став від’ємним, що свідчить про неефективне використання активів та зниження прибутковості. Подібна ситуація може бути пов’язана із зростанням витрат, логістичними складнощами, втратою частки ринку чи зниженням попиту.

Ще одним важливим показником є рентабельність власного капіталу (ROE):

$$ROE = (\text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}) \times 100\% \quad (2.2)$$

Власний капітал визначається за формулою

$$Вк=Активи–Зобов’язання \quad (2.3)$$

Розрахунок по роках:

2022 рік: Власний капітал = 4 625 000 000 – 4 030 000 000 = 595 000 000

ROE = 112 780 000 / 595 000 000 × 100% = 18,95%

2023 рік: Власний капітал = 3 930 000 000 – 3 210 000 000 = 720 000 000

ROE = 68 940 000 / 720 000 000 × 100% = 9,57%

2024 рік: Власний капітал = 1 640 000 000 – 1 460 000 000 = 180 000 000

ROE = –456 000 000 / 180 000 000 × 100% = –253,33%

Від’ємне значення ROE у 2024 році свідчить про значну втрату капіталу власників, що є критичним сигналом для керівництва.

Також проаналізуємо рентабельність продуктивності праці (RLP), яка визначає ефективність використання персоналу:

$$RLP=чистий\ прибуток/кількість\ працівників \quad (2.4)$$

2022 рік: RLP = 112 780 000 / 207 ≈ 54 4710 грн/працівника

2023 рік: RLP = 68 940 000 / 192 ≈ 35 9060 грн/працівника

2024 рік: RLP = –456 000 000 / 72 ≈ –628 9660 грн/працівника

Негативна рентабельність праці у 2024 році свідчить про те, що витрати на персонал перевищують прибуток, що є критичною ситуацією для ефективного функціонування підприємства.

На основі аналізу можна виділити основні недоліки в системі управління закупівельною діяльністю ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ».

1. Низький рівень узгодженості між відділами. Відсутня ефективна комунікація між відділом закупівель та відділом продажу, що призводить до незбалансованого асортименту та нестачі затребуваних товарів.
2. Недостатній рівень автоматизації. Відсутність сучасної ІТ–системи управління поставками ускладнює оперативне прийняття рішень та ведення статистичного обліку.
3. Неправильне формування запасів. Часто закуповуються товари з низьким попитом, у той час як популярні позиції залишаються в дефіциті.

4. Проблеми з логістикою та постачанням. Перебої з доставками від постачальників призводять до порушення графіка поставок та втрати клієнтів.

Таким чином, як висновок проведеного аналізу, можна зазначити, що сучасна система закупівель на підприємстві потребує вдосконалення. Щоб вийти з кризового стану, керівництву ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» варто зосередити увагу на: запровадженні інтегрованої системи управління закупівлями та логістикою, удосконаленні планування запасів на основі аналітики попиту, покращенні внутрішньої взаємодії між відділами, розробці стратегії управління постачальниками з урахуванням надійності, ціни та швидкості поставки.

Комплексний підхід до управління закупівлями дозволить підвищити рентабельність та стабілізувати фінансові показники підприємства.

2.3. Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на закупівельну діяльність ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ»

Закупівельна діяльність ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» зазнає впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Розуміння цих чинників є необхідним для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію процесів постачання, зменшення ризиків та підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища.

Проаналізуємо внутрішні фактори, що впливають на закупівельну діяльність ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ».

1.1. Організаційна структура підприємства. Функціональна структура управління дозволяє чітко розмежовувати повноваження між підрозділами, відповідальними за закупівлі, логістику та облік товарів. Однак, недостатня інтеграція між відділом постачання та аналітичним підрозділом може знижувати оперативність прийняття рішень.

1.2. Кваліфікація персоналу. Фахівці відділу постачання мають необхідний досвід роботи, проте потребують постійного підвищення кваліфікації, зокрема у сфері електронних закупівель, аналізу ринку постачальників, ведення переговорів тощо. Відсутність програм внутрішнього навчання може обмежувати ефективність.

1.3. Технічне забезпечення. Підприємство використовує програмне забезпечення для обліку товарів і складу, однак відсутність спеціалізованої автоматизованої системи управління закупівлями (наприклад, ERP–модуля) ускладнює процес планування потреб і прогнозування запасів.

1.4. Фінансові ресурси. Обмеженість обігових коштів у певні періоди впливає на можливість здійснення великих обсягів закупівель за зниженою ціною. Підприємство іноді змушене здійснювати закупівлі дрібними партіями, що знижує їх ефективність.

1.5. Стратегічне планування. Закупівельна стратегія підприємства не є формалізованою. Відсутність чітко визначених критеріїв вибору постачальників, регулярного моніторингу ринку та аналізу ефективності попередніх закупівель є стримуючими факторами для підвищення продуктивності цієї сфери.

Проаналізуємо зовнішні фактори, що впливають на закупівельну діяльність ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ».

2.1. Стан ринку постачальників. Існує обмежене коло надійних постачальників певних товарних груп. Конкуренція серед дистриб’юторів призводить до частих змін цін, умов постачання та затримок у доставці. Зовнішньоекономічна нестабільність у країні також впливає на вартість імпортованої продукції.

2.2. Політична та економічна ситуація. Нестабільна ситуація в країні, вплив воєнного стану, податкові зміни, валютні коливання – усе це створює додаткові ризики для здійснення довгострокових закупівельних контрактів та змушує підприємство частіше коригувати свої плани.

2.3. Правове регулювання. Зміни у законодавстві щодо оподаткування, сертифікації продукції, вимог до транспортування та зберігання впливають на вибір постачальників, а також на вартість закупівель.

2.4. Технологічні фактори. Розвиток електронних платформ для закупівель та аналітики відкриває нові можливості для автоматизації. Проте підприємство ще не впровадило сучасні цифрові рішення в повному обсязі, що обмежує його конкурентні переваги.

2.5. Логістична інфраструктура. Порушення логістичних ланцюгів через транспортні обмеження, підвищення вартості доставки та нестабільність роботи перевізників є суттєвими загрозами для своєчасного виконання закупівельних планів.

2.6. Географічний фактор. ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» здійснює свою господарську діяльність у місті Запоріжжя, яке з початку повномасштабної агресії перебуває у зоні підвищеної безпеки та ризиків через близькість до лінії фронту. Така ситуація суттєво впливає на закупівельну логістику, безперервність поставок, страхування товарів, умови транспортування, а також психологічний стан персоналу.

Зокрема, постійна загроза ракетних обстрілів, нестабільність енергозабезпечення та ризики зупинки інфраструктури змушують підприємство гнучко адаптувати свою діяльність: працювати в умовах обмеженого часу, оптимізувати маршрути перевезень, мати резервні логістичні схеми та підтримувати запаси на складах.

Крім того, наявність блокпостів, комендантських годин та посилений контроль вантажоперевезень створює додаткові затримки у виконанні замовлень, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів та формування репутації підприємства на ринку.

Водночас, функціонування в таких складних умовах свідчить про стійкість, гнучкість і адаптивність управлінської системи підприємства, а також підкреслює необхідність посиленого стратегічного планування,

побудови альтернативних каналів постачання та збереження партнерських відносин навіть в умовах надзвичайної ситуації.

Таким чином, закупівельна діяльність ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» перебуває під впливом як внутрішніх (організаційна структура, персонал, фінанси, ІТ–забезпечення), так і зовнішніх чинників (економіка, ринок, законодавство, логістика). Врахування та аналіз цих факторів є передумовою для формування ефективної системи управління закупівлями, яка б відповідала сучасним умовам ринку та забезпечувала стабільність підприємства.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ»

3.1. Розробка заходів щодо удосконалення процесу закупівель ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ»

В умовах складної економічної ситуації та безпосередньої близькості до зони бойових дій, ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» стикається з численними викликами у сфері закупівель: від порушення логістичних ланцюгів до зниження фінансової стійкості підприємства. З метою стабілізації діяльності та підвищення ефективності функціонування закупівельної системи, пропонується впровадити такі заходи.

1. Централізація закупівельної діяльності.

На сьогодні закупівельна система є децентралізованою, що призводить до дублювання функцій, втрати часу та підвищення витрат. Рекомендується створити єдиний центр закупівель (Procurement Hub), який відповідатиме за ведення переговорів з постачальниками, централізоване планування потреб, стандартизацію процедур та документів, облік і аналіз ринкових цін на товари та послуги. Це дозволить зменшити витрати, пришвидшити обробку замовлень та посилити контроль за постачаннями.

2. Впровадження електронної системи управління закупівлями.

Запровадження електронної платформи закупівель дозволить автоматизувати процес подання заявок, затвердження, аналізу цінових пропозицій та формування звітності. Доцільним є використання хмарних систем (наприклад, Zakupki.Prom, SAP Ariba, або Prozorro Market для окремих сегментів). Очікуваними перевагагами стане скорочення часу на узгодження,, прозорість процесів, підвищення конкурентності серед постачальників, зменшення впливу людського фактору.

3. Переоцінка та диверсифікація постачальників.

З огляду на небезпеку перебоїв постачання через бойові дії, доцільно сформувати резервну базу постачальників з інших регіонів України або країн ЄС. Необхідно запровадити систему рейтингової оцінки контрагентів за такими критеріями: стабільність поставок, цінова політика, швидкість реагування в критичних умовах, гнучкість у змінах умов контракту. Це дасть змогу швидко адаптуватися у разі виникнення форс–мажорів.

4. Розробка антикризового плану закупівель.

У зв'язку з високими ризиками в регіоні, необхідно мати чіткий план дій на випадок порушення логістики або блокування поставок, який повинен включати альтернативні канали постачання, створення страхового запасу критично важливої продукції, тимчасові контракти з місцевими виробниками, домовленості з логістичними компаніями про маршрути в обхід небезпечних зон.

5. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

У зв'язку з оптимізацією штату і значним скороченням працівників, важливо проводити регулярні тренінги та навчання для працівників відділу закупівель з акцентом на сучасні інструменти управління закупівлями, управління ризиками в ланцюгу постачань, етичні стандарти та прозорість у веденні переговорів, цифрові компетенції.

6. Використання аналітики для прийняття рішень.

Доцільно впровадити систему BI–аналітики (Business Intelligence), яка дозволить у режимі реального часу відстежувати ключові показники ефективності закупівель (KPI), а саме: середній термін постачання, рівень виконання контрактів, вартість логістики, динаміка цін на основні групи товарів. Це забезпечить обґрунтованість управлінських рішень і дозволить оперативно реагувати на зміни ринку.

Удосконалення системи закупівель на підприємстві ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» є важливим чинником стабільного функціонування в умовах сучасних викликів, пов'язаних з воєнним станом, порушенням логістичних

ланцюгів і загальною економічною нестабільністю. Особливої актуальності це набуває у прифронтовому місті Запоріжжя, де гнучкість, адаптивність і швидкість прийняття рішень є критичними.

Для підвищення ефективності закупівельної діяльності запропоновано впровадити низку інструментів, серед яких:

- електронна система управління закупівлями (e–procurement);
- стратегічне партнерство з постачальниками;
- інтеграція ERP–системи;
- створення бази постачальників;
- KPI та закупівельна аналітика;
- ризик–менеджмент;
- цифровий документообіг;
- підвищення кваліфікації персоналу.

Очікувані результати впровадження цих заходів представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.- Очікувані результати впровадження заходів

Показник / Критерій	До впровадження інструментів	Після впровадження (очікувано)	Ефект / Покращення
Час на обробку однієї закупівлі	3–5 днів	1–2 дні	Скорочення на 50–70%
Кількість постачальників в базі	~15	30+	Розширення вибору, більша конкуренція
Рівень надійності поставок	Середній (часті затримки)	Високий (завдяки SRM та резервним каналам)	Зменшення перебоїв у постачанні
Простій через помилки в логістиці	8 днів/рік	2 дні/рік	Мінімізація втрат
Прямі витрати на закупівлі (на рік)	6,5 млн грн	6,0 млн грн	Економія близько 0,5 млн грн (7–8%)
Частка ручної обробки документів	90%	<10%	Повна цифровізація, зниження навантаження
Оцінка роботи відділу закупівель (KPI)	60–65% виконання плану	85–90%	Підвищення ефективності персоналу
Витрати на логістику через надмірні запаси	Високі	Оптимізовані	Зниження витрат на зберігання

Таким чином, впровадження нових інструментів не лише підвищує якість організації закупівельного процесу, а й забезпечує реальну економію ресурсів, стабільність постачання та зниження ризиків, що особливо важливо в нестабільному зовнішньому середовищі прифронтового регіону.

Таким чином, запропоновані заходи є комплексними та спрямовані на посилення стабільності закупівельної системи, зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Їх реалізація дозволить ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» не лише подолати кризові явища, а й сформувати надійну основу для подальшого розвитку в післявоєнний період.

3.2 Впровадження ERP–системи як ключового інструменту удосконалення закупівельної діяльності ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ»

В умовах динамічного ринку та воєнного стану, що спричиняє значні логістичні ускладнення та нестабільність постачання, особливої ваги набуває впровадження сучасних інформаційних технологій у сферу закупівель. Вважаєм, що одним із ключових рішень для ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» є впровадження ERP–системи (Enterprise Resource Planning), яка дозволяє централізовано керувати всіма бізнес–процесами, включно з управлінням закупівлями.

ERP-система інтегрує закупівельну діяльність з іншими функціональними підрозділами підприємства (склад, фінанси, збут, логістика), що забезпечує повну прозорість процесів, оперативний облік та аналітику, а також швидке реагування на зміни попиту та постачання.

ERP-система – це програмне забезпечення, яке забезпечує автоматизовану підтримку бізнес–процесів і прийняття управлінських рішень на основі єдиної централізованої бази даних. У контексті закупівель ERP охоплює такі функції:

- автоматизація створення заявок на закупівлю та замовлень постачальникам;

- контроль залишків на складах у режимі реального часу;
- планування потреб у матеріальних ресурсах (MRP – Material Requirements Planning);
- контроль виконання контрактів;
- облік і аналітика витрат на закупівлі;
- інтеграція з бухгалтерським та фінансовим обліком;
- управління відносинами з постачальниками (SRM – Supplier Relationship Management).

Впровадження ERP дозволяє зменшити вплив людського фактора, уникнути дублювання операцій, забезпечити вчасне виконання заявок та контролювати витрати в межах затвердженого бюджету.

У сфері гуртової торгівлі ERP-система дозволяє значно підвищити гнучкість управління запасами, оптимізувати замовлення залежно від сезонності, динаміки попиту, географії поставок та наявних залишків. Серед ключових переваг ERP для гуртової торгівлі можна виділити настпуні:

1. Оптимізація товарних запасів – система прогнозує необхідні обсяги закупівель на основі історичних даних та поточних замовлень, що мінімізує надлишки й запобігає дефіциту.
2. Швидке реагування на зміни в ланцюгах постачання – у разі затримок або форс–мажорів можна оперативно перебудувати графіки, змінити постачальника або обсяг поставок.
3. Підвищення точності даних – автоматичне оновлення інформації в усіх модулях системи знижує ризик помилок через людський фактор.
4. Зручність для управлінського обліку – ERP формує звіти про витрати, обсяги закупівель, виконання договорів, що дає змогу приймати обґрунтовані рішення.

Для підприємства, яке здійснює оптову торгівлю з великим обсягом транзакцій і широкою номенклатурою товарів, ERP-система стає критично важливим інструментом. У контексті ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» ERP дає змогу досягти наступних результатів:

1. Зменшити час циклу закупівель – автоматизація процесу формування замовлень дозволяє скоротити час на погодження та відправку заявок.

2. Контролювати постачання в режимі реального часу – менеджери отримують сповіщення про відхилення в термінах постачання або кількості продукції.

3. Оптимізувати фінансові потоки – інтеграція з бухгалтерією дозволяє планувати та розподіляти витрати на закупівлі в межах бюджету.

4. Вести централізований облік усіх контрактів та договорів – унеможливлюючи втрату важливих даних.

5. Поліпшити комунікацію з постачальниками – через SRM–модуль можна моніторити рейтинг контрагентів, історію співпраці та швидко порівнювати пропозиції.

6. Підвищити дисципліну персоналу – завдяки KPI–моніторингу ефективності роботи кожного менеджера із закупівель.

Але ERP-система потребує певних інвестицій на впровадження, навчання персоналу та налаштування під потреби підприємства, проте аналіз очікуваного ефекту свідчить про швидку окупність системи.

Впровадження ERP–системи на підприємстві ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» дозволяє досягти значних економічних результатів уже в короткостроковій перспективі. На основі проведених попередніх розрахунків та аналізу очікуваного ефекту автоматизації закупівельного процесу, можна виділити такі ключові аспекти ефективності:

1. Зниження операційних витрат (на 7–10%). Автоматизація рутинних операцій, таких як обробка замовлень, погодження постачальників, контроль строків постачання, дозволяє зменшити навантаження на персонал. Це, своєю чергою, дає змогу оптимізувати кадрові ресурси відділу закупівель і скоротити витрати на заробітну плату та супутні адміністративні витрати. ERP-система також унеможливлює дублювання процесів, знижує ймовірність людських помилок і значно прискорює виконання завдань.

2. Покращення точності закупівель. Для ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ», що працює в сфері гуртової торгівлі, важливим є точний облік обсягів продукції, що закуповується. ERP-система забезпечує аналітику в реальному часі, що дозволяє уникати ситуацій надлишкового накопичення товару на складі або навпаки – дефіциту, що може призвести до зриву поставок клієнтам. Використання прогнозної аналітики (на основі даних продажів і сезонності) дозволяє формувати потребу в товарах більш обґрунтовано.

3. Зниження витрат на зберігання (на 12–15%). Грамотне планування закупівель через ERP–систему дозволяє уникати перевантаження складів і зменшити витрати на оренду додаткових площ, логістику та обслуговування запасів. Це особливо актуально для гуртової торгівлі, де обсяг товару в обігу значний, а час обігу – критичний для прибутковості.

4. Підвищення обсягів реалізації. Вчасне поповнення запасів, мінімізація ризиків простою у ланцюгу постачання та чіткий контроль за термінами поставок дозволяє ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» не втрачати клієнтів і забезпечувати безперервність торгового процесу. Завдяки ERP–системі можна точно координувати залишки товару, враховувати індивідуальні потреби ключових клієнтів і швидко реагувати на зміни ринку. У результаті – підприємство отримує зростання обсягів реалізації.

5. Окупність ERP–системи – до 1,5 року. Орієнтовна вартість впровадження ERP–рішення для підприємства становить до 500 тис. грн (включаючи ліцензії, налаштування, навчання персоналу та супровід). З огляду на очікувану щорічну економію за рахунок зменшення витрат (на зберігання, логістику, адміністративну діяльність, закупівлі), повна окупність інвестицій прогнозується в межах 12–18 місяців. Надалі система буде щорічно генерувати чистий економічний ефект без додаткових витрат, окрім базового технічного обслуговування.

Для ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ», яке функціонує в умовах нестабільного ринку та перебуває у прифронтовому регіоні, ERP-система стає не лише

інструментом зростання ефективності, але й засобом антикризового управління.

На основі аналізу діяльності підприємства і моделювання наслідків автоматизації закупівельних процесів, очікувані результати представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Очікувані результати впровадження ERP в ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ»

Показник / Критерій	До впровадження ERP	Після впровадження (очікувано)	Економічний ефект
Операційні витрати	100%	90–93%	Зниження на 7–10% завдяки автоматизації
Точність закупівель	Середня (часті надлишки/дефіцити)	Висока (прогнозування + аналітика)	Мінімізація втрат від неправильного планування
Витрати на зберігання	Високі (перевантажені склади)	Оптимізовані	Зниження на 12–15%
Обсяги реалізації	Затримки поставок, простої	Безперервність постачань	Зростання обсягів продажів
Рівень управлінського контролю	Розрізнені таблиці та вручну	Єдина інтегрована система	Прозорість і швидкість рішень
Час на обробку однієї закупівлі	3–5 днів	1–2 дні	Прискорення на 50–70%
Термін окупності	–	12–18 місяців	Швидке повернення інвестицій

У контексті діяльності ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» ERP-система дозволить об'єднати в єдине інформаційне середовище: закупівельний та обліковий модулі, систему складського обліку, моніторинг дебіторської та кредиторської заборгованості, аналітику за ключовими постачальниками та товарними групами.

Це забезпечить чітку координацію між закупівлями, продажами та логістикою, що є критично важливим у гуртовій торгівлі, особливо в регіоні з підвищеним ризиком через воєнні дії. Прогнозування попиту на підставі історичних даних дає змогу уникати надлишкових залишків, а швидка реакція на зміну цін або доступності товарів – вигравати конкурентну боротьбу.

Можливі ризики впровадження ERP ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» та шляхи їх подолання наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Очікувані результати впровадження ERP в ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ»

Ризик	Потенційний вплив	Заходи з мінімізації
Складність адаптації персоналу	Тимчасове зниження ефективності	Навчання, поетапне впровадження
Висока початкова вартість	Перевищення бюджету	Грантове/партнерське фінансування, поетапне розгортання
Технічні збої	Перерви в роботі	Надійна ІТ–підтримка, резервне копіювання
Низька якість вихідних даних	Невірні розрахунки	Попередній аудит і стандартизація даних

Таким чином, ERP-система для ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» є не лише інструментом автоматизації, а й стратегічним активом, що забезпечить стійкість, оперативність і конкурентоспроможність підприємства на ринку гуртової торгівлі, навіть в умовах зовнішніх викликів і невизначеності.

ERP-система є стратегічним інструментом для підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ». Її впровадження забезпечить гнучке, прозоре та економічно обґрунтоване управління ресурсами, що є особливо важливим у сучасних умовах нестабільного економічного середовища, характерного для прифронтового регіону. ERP-система сприятиме не лише підвищенню внутрішньої ефективності, а й посиленню конкурентних позицій підприємства на ринку оптової торгівлі.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Таким чином, у ході виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти організації закупівельної діяльності на підприємстві гуртової торгівлі в сучасних умовах господарювання. Особливу увагу було приділено питанню підвищення ефективності закупівель як ключового елементу забезпечення безперервності бізнес–процесів, раціонального використання ресурсів та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

У фокусі дослідження є діяльність ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» – підприємства, що функціонує в сфері гуртової торгівлі у місті Запоріжжя та працює в умовах підвищеного ризику, зумовленого військовими діями в Україні. Підприємство має налагоджену мережу постачань, широкий асортимент продукції та сформовану базу клієнтів, однак у процесі аналізу було виявлено низку проблем в організації закупівель: високий рівень ручної обробки інформації, відсутність єдиної системи управління ланцюгом постачань, складність прогнозування потреб та неефективне використання складських ресурсів.

На підприємстві впроваджена чітка структура управління, яка охоплює основні функціональні підрозділи: комерційний відділ, логістичну службу, відділ закупівель, бухгалтерію, адміністративний персонал. Це дозволяє координувати всі внутрішні процеси, пов’язані з постачанням, зберіганням та реалізацією товарів, а також зведенням фінансових та управлінських звітів.

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, а також SWOT–аналіз закупівельної діяльності дозволив виявити як потенціал для зростання, так і загрози, що стримують ефективність підприємства. Виявлено, що поточна система закупівель є недостатньо цифровізованою, що призводить до надлишкових запасів, втрат від дефіциту продукції, затримок у постачаннях та перевитрат ресурсів. Таким чином, сучасна система закупівель на підприємстві потребує вдосконалення. Щоб вийти з кризового стану,

керівництву ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» варто зосередити увагу на: запровадженні інтегрованої системи управління закупівлями та логістикою, удосконаленні планування запасів на основі аналітики попиту, покращенні внутрішньої взаємодії між відділами, розробці стратегії управління постачальниками з урахуванням надійності, ціни та швидкості поставки.

Комплексний підхід до управління закупівлями дозволить підвищити рентабельність та стабілізувати фінансові показники підприємства.

Для підвищення ефективності закупівельної діяльності запропоновано впровадити низку інструментів, серед яких: електронна система управління закупівлями (e–procurement); стратегічне партнерство з постачальниками; інтеграція ERP–системи; створення бази постачальників; KPI та закупівельна аналітика; ризик–менеджмент; цифровий документообіг; підвищення кваліфікації персоналу.

З метою вирішення виявлених проблем у третьому розділі роботи було запропоновано впровадження ERP–системи як інструменту стратегічної трансформації закупівельної діяльності. ERP–рішення дозволяє інтегрувати закупівлі, облік, аналітику та логістику в єдиний інформаційний простір, забезпечуючи прозорість процесів і оперативність управлінських рішень.

Очікуваний економічний ефект від впровадження ERP–системи включає:

- зниження операційних витрат на 7–10% завдяки автоматизації процесів;
- зменшення витрат на зберігання на 12–15% внаслідок оптимізації складських операцій;
- зростання точності закупівель і скорочення втрат через дефіцит чи надлишки товару;
- збільшення обсягів реалізації завдяки своєчасному поповненню запасів;
- швидке повернення інвестицій – до 1,5 року при вартості впровадження до 500 тис. грн.

Важливо, що ERP-система може бути адаптована до специфіки діяльності саме ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ» – з урахуванням наявної логістичної мережі, номенклатури товарів, системи постачальників і фінансових обмежень.

Варто підкреслити, що в умовах нестабільного ринкового середовища, загроз воєнного характеру та високої конкуренції впровадження цифрових інструментів управління, зокрема ERP–системи, є необхідною умовою забезпечення ефективності, гнучкості та життєздатності закупівельної діяльності ТОВ «ТДК-ЗАПОРІЖЖЯ». Такий підхід дозволяє підприємству не лише мінімізувати ризики, а й створювати основу для сталого розвитку навіть у складних зовнішніх умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берт Д. В Управління закупівлями та постачанням. Харків : Видавництво «Основа». 2016. С. 201–220.

2. Браун К., Джонс М. Стратегії оптимізації гуртових закупівель для підприємств малого та середнього бізнесу. Київ : Видавництво «Нова економіка». 2016. 253 с.

3. Васильєв В. М. Закупівельна логістика: управління та організація. Київ : Видавництво «Знання». 2013. С. 156–178.

4. Гаджинський А. М. Логістика. Київ : Центр навчальної літератури.2011. С. 135–158.

5. Гончаров М. Інноваційні підходи до управління закупівлями. Київ : Видавництво «ЕКОНОМІКА». 2020. С. 88–104.

6. Дідух М. М. Організація та управління закупівельною діяльністю. Київ : Видавництво «НТУУ КПІ». 2014. С. 47–69.

7. Євтушенко В. А. Методи оптимізації в управлінні закупівлями. Харків : Видавництво «Ранок». 2016. С. 82–101.

8. Захарченко П. П. Ефективне управління постачаннями. Одеса : Видавництво «Одеський національний університет». 2014. С. 123–145.

9. Іванов Д. В. Інформаційні системи в управлінні закупівлями. Київ : Видавництво «Либідь». 2019. С. 210–230.

10. Клименко О. М. Стратегічні аспекти управління закупівлями на підприємствах гуртової торгівлі. Київ : Видавництво «КНТЕУ». 2017. С. 77–94.

11. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ : Видавництво «Вільямс». 2018. С. 321–345.

12. Крістофер М. Логістика та управління ланцюгами постачань. Київ : Видавництво «КНТ». 2017. С. 112–130.

13. Мельник М. В. Удосконалення процесів закупівельної діяльності на сучасних підприємствах. Львів : Видавництво «Світ». 2015. С. 102–125.

14. Миллер Р., Дейвіс С. Інноваційні підходи до управління гуртовими закупівлями. Київ : Видавництво «Сучасний бізнес». 2018. 258 с.

15. Монцка Р, Хендфілд Р. Стратегічне управління закупівлями. Київ : Видавництво «Інститут економічних досліджень». 2019. С. 56–89.

16. Павленко О. Управління логістикою на підприємствах гуртової торгівлі. Львів : Видавництво «Львівська політехніка». 2018. С. 145–167.

17. Петренко І. І. Інноваційні підходи до логістики та управління постачанням. Київ : Видавництво «Академія». 2018. С. 45–67.

18. Романов С. М. Логістичні системи та управління ланцюгами постачань. Харків : Видавництво «Фоліо». 2016. С. 187–210.

19. Скибіцький О. М. Закупівлі та постачання в умовах глобалізації. Київ : Видавництво «КНЕУ». 2015. С. 34–59.

20. Ткаченко Ю. В. Інтегровані системи управління закупівлями. Дніпро : Видавництво «Університет ім. О. Гончара». 2017. С. 135–157.

21. Шинкаренко О. Стратегічне управління закупівельною діяльністю. Дніпро : Видавництво «Університет ім. О. Гончара». 2017. С. 74–95.

22. Top Konecranes Competitors and Alternatives. *Craft – Holistic Company Profiles – Office Locations*. URL: https://craft.co/konecranes–oyj–npv/competitors (дата звернення: 15.02.2025)

23.How external factors can affect procurement. Achilles: *Supplier Information & Supply Chain Management*. 2014. URL: http://www.achilles.com/en/about–achilles/industry–insights/1308–how–externalfactors–can–affect–procurement (дата звернення: 16.02.2025)

24. Ghisetti C. Demand–pull and environmental innovations: Estimating the effects of innovative public procurement. *Technological Forecasting and Social Change*. 2017. Vol. 125. P. 178–187.

25. Witjes S., Lozano R. Towards a more Circular Economy: Proposing a framework linking sustainable public procurement and sustainable business models. *Resources, Conservation and Recycling*. 2016. Vol. 112. P. 37–44.

26. Coyle, J., Bardi E., Langley C. Zarzadzanie logistyczne. Warszawa: PWE,

2002. 734 s.

27. Göpfert, I.: Entwicklungsstand der Logistik und Zukunftstrends. – in: Hossner, R. (Hrsg.): Logistik Jahrbuch, 2001, S. 26–30.

28. Hoskison R.E., Strategic logistic and Globalization. Oxford, Oxford University Press. 2009. 624 p.

29. Difference between JIT and Kanban. *Difference between Similar Terms and Objects*. URL: http://www.differencebetween.net/business/difference–between–jit–and kanban/ (дата звернення: 28.03.2025)