

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра

**УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ЗАКУПІВЛЯМИ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА
ПРОБЛЕМИ**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц...

Тетяна ШУБА

Здобувач, гр. ЕЯ-41

Надія ГУНЬКО

Харків – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.....	6
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ЗАКУПІВЛЯМИ	6
1.1.Сутність і значення міжнародних закупівель у глобальній економіці.....	6
1.2.Основні етапи та принципи організації міжнародних закупівель	14
1.3.Ключові фактори, що впливають на ефективність міжнародних закупівель	20
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ТОВ «ЕКОСФЕРА» ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	29
2.1.Загальна характеристика ТОВ «Екосфера».....	29
2.2.Аналіз стану міжнародних закупівель ТОВ «Екосфера»	33
2.3.Рекомендації щодо удосконалення процесу міжнародних закупівель ТОВ «Екосфера»	44
Висновки до розділу 2.....	51
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах поширення та посилення глобалізаційних процесів у міжнародних економічних відносинах важливим складовим елементом в моделі здійснення господарської діяльності багатьох суб'єктів на ринку товарів та послуг є організація та здійснення міжнародних закупівель, адже основою для організації успішної діяльності підприємства на ринку, де з кожним роком посилюється конкуренція та посилюють свої позиції конкуренти, є забезпечення стійких додаткових конкурентних переваг за рахунок зниження витрат, диверсифікації діяльності та продукції (послуг), знаходження нових ринків збуту (вітчизняні та зарубіжні) тощо. Для цього підприємству необхідно перебувати в постійній та ефективній взаємодії з іншими гравцями ринку (постачальниками, партнерами, покупцями, іншими контрагентами і стейкхолдерами).

Так, для забезпечення безперебійного та ефективного функціонування підприємства, йому потрібно організувати взаємодію із постачальниками в такий спосіб, щоб така взаємодія була ефективною та вигідною обом учасникам угод. Здійснення міжнародних закупівель дає можливість забезпечити підприємство, а, відповідно, і кінцевих споживачів та цільову аудиторію, високоякісними товарами і послугами, скоротити витрати на закупівлю, підвищити свою конкурентоспроможність, посилюючи конкурентні переваги, та отримати доступ до нових ринків.

Міжнародні закупівлі є доволі багатоаспектною дефініцією в економічній науці, яка вивчає процеси придбання товарів і послуг на міжнародному ринку (за межами власної країни) для забезпечення потреб підприємств, організацій і держав (публічні закупівлі) у високоякісних і економічно вигідних товарах чи послугах. Раціональність міжнародних закупівель є необхідною умовою успіху комерційної діяльності будь-якого підприємства та посилення його потенціалу в умовах поширення глобалізаційних процесів, адже при наявності у підприємства фінансового та

інтелектуального капіталу, нераціональне застосування його закупівельних можливостей може суттєво погіршити результати його діяльності.

Мета дослідження полягає у визначенні тенденцій та проблем управління міжнародними закупівлями.

Завдання дослідження полягають у наступному:

- визначити сутність та значення міжнародних закупівель у глобальній економіці;
- дослідити основні етапи і принципи організації міжнародних закупівель;
- розглянути ключові фактори, що впливають на ефективність міжнародних закупівель;
- дати загальну характеристику підприємства ТОВ «Екосфера»;
- проаналізувати стан міжнародних закупівель ТОВ «Екосфера»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення процесу міжнародних закупівель ТОВ «Екосфера».

Об'єкт дослідження: процес управління міжнародними закупівлями на підприємстві. *Предмет дослідження:* теоретичні та практичні аспекти, інструменти та механізми управління міжнародними закупівлями на підприємстві.

Підприємство, на базі якого виконувалась кваліфікаційна робота – ТОВ «Екосфера».

Джерела інформації. У процесі написання роботи використовувалися наукові праці українських та зарубіжних вчених за темою дослідження (міжнародні закупівлі), статті періодичного друку, аналітичні звіти національних та міжнародних організацій, статистичні дані (фінансова звітність) підприємства ТОВ «Екосфера», ресурси Інтернет.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети було використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження. Зокрема, метод узагальнення, методи аналізу та синтезу, логічний метод використовувались при дослідженні теоретичних аспектів міжнародних

закупівель та особливостей їх організації. Метод індукції та дедукції, порівняльний метод, метод системного аналізу, статистичні методи використовувались при дослідженні сучасного стану міжнародних закупівель в ТОВ «Екосфера». При розробці напрямів удосконалення процесу міжнародних закупівель аналізованого підприємства використовувались методи прогнозування та моделювання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що було уточнено підходи до визначення дефініції міжнародних закупівель, охарактеризовано ключові проблеми управління закупівельною діяльністю вітчизняних підприємств в міжнародному середовищі, а також запропоновано напрями удосконалення системи управління міжнародними закупівлями для підвищення їх ефективності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані українськими підприємствами, які є учасниками угод з міжнародної закупівельної діяльності, для удосконалення власних стратегій міжнародних закупівель, а також фахівцями з логістики і зовнішньоекономічної діяльності для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах зміни міжнародної кон'юнктури.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ЗАКУПІВЛЯМИ

1.1. Сутність і значення міжнародних закупівель у глобальній економіці

Міжнародні закупівлі є важливим елементом зовнішньої торгівлі і мають великий вплив на економіку будь-якої країни, оскільки є важливим інструментом забезпечення ефективності господарської діяльності національних підприємств. Міжнародна закупівельна діяльність є невід'ємною «..складовою міжнародної торгівлі і важливим елементом формування глобальних ланцюгів постачання..» [21, с. 85]. Тоді як традиційні підходи до закупівель фокусувалися переважно на внутрішніх ринках, сучасні економічні умови вимагають від підприємств розширення географії своїх постачальників, пошуку конкурентних переваг через диверсифікацію джерел постачання, зниження витрат, вдосконалення логістичних ланцюгів і підвищення якості товарів і послуг.

Загалом сутність міжнародних закупівель полягає в процесі придбання підприємством товарів, робіт або послуг в інших країнах з метою забезпечення власних потреб. Це не просто обмін товарів через кордон, а складна система логістичних, фінансових, правових та управлінських операцій, що здійснюються в умовах різноманітності економічних систем, правового поля, митних режимів, культурних і мовних бар'єрів. Міжнародні закупівлі передбачають тісну взаємодію з постачальниками за межами національних кордонів і вимагають розуміння специфіки міжнародного бізнес-середовища.

Не зважаючи на важливість впливу міжнародних закупівель на ефективність господарської діяльності суб'єктів ринку, серед всіх наукових робіт, присвячених питанням організації закупівельної діяльності, теоретичне осмислення змісту міжнародних закупівель та їх адаптації до умов

господарювання національних товаровиробників не отримали достатнього висвітлення. Наприклад, досі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «закупівлі». Так, на думку Л. С. Безуглої та Н. І. Демчук під закупівлею слід розуміти «...придбання в постачальників робіт, товарів чи послуг для проекту за найвигіднішою ціною, в необхідній кількості та відповідної якості...» [3, с. 45]. Колектив авторів трактує закупівлі як «...придбання необхідних товарів й послуг у необхідній кількості та за необхідною ціною із доставкою в зазначений час у необхідне місце...» [27, с. 39]. Ф. Котлер вважає, що закупівлі – це «...придбання товарів, які потрібні для виробництва і реалізації продукції підприємства...» [15, с. 95].

У «Словнику української мови» закупівлі визначені як «...придбання будь-чого, переважно у великій кількості...» [33], тоді як «Словник економічних термінів» під закупівлею розуміє «... придбання товарів за кордоном чи всередині країни великими партіями, у великій кількості...» [34].

Організація міжнародних закупівель є комплексом взаємопов'язаних управлінських та комерційних рішень й зовнішньоторговельних операцій, через проведення яких забезпечується виявлення та дослідження споживчого попиту відповідно до сформованих суспільних потреб, надання та узгодження із міжнародними постачальниками замовлень на виробництво і постачання товарів, укладання міжнародних договорів постачання задля визначення порядку та механізму виконання замовлень і здійснення контролю за надходженням товарів та дотриманням сторонами умов договору [22, с. 241].

Узагальнимо вище приведені дефініції у формі таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення дефініції міжнародних закупівель

№	Автор, джерело	Визначення
1	2	3
1	К.О. Кузнецова, В. В. Чорній, О. С. Ченуша [21, с. 85]	Міжнародна закупівельна діяльність є невід'ємною «...складовою міжнародної торгівлі і важливим елементом формування глобальних ланцюгів постачання...»

Продовження табл.1.1

1	2	3
2	Л. С. Безугла та Н. І. Демчук [3, с. 45]	Під міжнародною закупівлею слід розуміти «...придбання в постачальників робіт, товарів чи послуг для проекту за найвигіднішою ціною, в необхідній кількості та відповідної якості..»
3	Оснач О. Ф. Пилипчук В. П., Коваленко Л. П. [27, с. 39]	Закупівлі, в тому числі міжнародні - «...придбання необхідних товарів й послуг у необхідній кількості та за необхідною ціною із доставкою в зазначений час у необхідне місце..»
4	Ф. Котлер [15, с. 95]	Закупівлі, в тому числі міжнародні - це «...придбання товарів, які потрібні для виробництва і реалізації продукції підприємства..»
5	«Словник української мови» [33]	Закупівлі, в тому числі міжнародні – це «...придбання будь-чого, переважно у великій кількості..»
6	«Словник економічних термінів» [34]	Закупівлі, в тому числі міжнародні – це «... придбання товарів за кордоном чи всередині країни великими партіями, у великій кількості..»
7	А. П. Голіков, О. А. Довгаль [22, с. 241]	Організація міжнародних закупівель є комплексом взаємопов'язаних управлінських та комерційних рішень й зовнішньоторговельних операцій

Джерело: складено автором на основі [21,3,27,15,33,34,22]

Слід відмітити, що на процес організації міжнародних закупівель найбільший вплив мають такі чинники (рис.1.1):

- стан національного виробництва товарів та надання послуг (макроекономічні індикатори);
- обсяг і структура платоспроможного попиту населення країни (прожитковий мінімум, середня заробітна плата, мінімальна заробітна плата);
- тенденції і вектори поширення в моделі споживання товарів та послуг;
- рівень розвитку транспортної інфраструктури;
- фінансові ресурси, фінансовий та інтелектуальний потенціал;
- стан товарних запасів, модель управління оборотними активами;
- ступінь розвитку логістичної інфраструктури (складського господарства).



Рисунок 1.1 - Чинники, які впливають на процес організації міжнародних закупівель

Джерело: складено автором

Міжнародні закупівлі виступають одним із способів посилення певної категорії конкурентних переваг. У багатьох компаніях не розроблені та не впроваджені дієві стратегії та інструменти в моделі організації міжнародних закупівель, тому таким компаніям доцільніше здійснювати господарські операції всередині країни. Можна також сказати, що підприємства, які свідомо не виходять на міжнародний ринок, втрачають конкурентні переваги. Адже, організація міжнародних закупівель може стати основою сталого успіху підприємства в сучасних умовах зростаючої конкуренції, що вимагає стабільних і найчастіше кардинальних зусиль щодо зниження витрат і виробничих циклів, покращення якості послуг та пришвидшення темпів

доставки, оперативності реагування на запити клієнтів та конкурентних вимог ринку.

Проте, зважаючи на те, що досить часто, навіть на підприємствах, які є активно залученими до процесів здійснення зовнішньоекономічної діяльності, не розроблені та не впроваджені стратегії формування ланцюгів постачання товарів та не окреслені вектори організації міжнародних закупівель, можливості придбання додаткових конкурентних переваг часто залишаються нереалізованими. Стратегії міжнародних закупівель формуються із врахуванням компонентів та індикаторів активної інтеграції й координації товарних позицій і матеріалів, управління логістичними процесами, формування технологічного потенціалу та управління взаємодіями із постачальниками у глобальному масштабі, відповідно до географії закупівель, інжинірингу та операційної діяльності [36, с. 117].

Головне завдання організації міжнародних закупівель полягає у вигідному придбанні товарів та послуг для задоволення споживчого попиту або для задоволення потреб виробничої програми. Організація міжнародних закупівель є однією з найбільш відповідальних функцій менеджменту підприємства. Правильно організовані міжнародні закупівлі дають можливість підприємству зменшити вірогідність настання або посилення негативного впливу комерційного ризику. Під час міжнародних закупівель підприємству необхідно визначити необхідність придбання товарів чи послуг, знайти, оцінити і відібрати конкретні марки товарів і постачальників відповідно до умов, пропонованих в межах угод. Крім того, міжнародні закупівлі передбачають організацію переміщення закуплених товарів через митні кордони, забезпечення вчасної зміни їх місця розміщення і власника, збір, аналіз і передачу інформації різним структурним підрозділам в моделі управління підприємством (бухгалтерія, транспортний відділ, відділ збуту, відділ логістики, відділ маркетингу тощо) [37, с. 117].

Слід відмітити, що ініціація міжнародної взаємодії з реалізацією закупівель є одним з методів оптимізації закупівельного процесу

підприємства. Підприємства, які приймають рішення про вибір іноземних постачальників, керуються наступними міркуваннями:

- відсутність вітчизняних постачальників необхідної сировини, товарів та послуг;
- вища якість товарів, пропонованих зарубіжними постачальниками, високі темпи виконання зобов'язань за замовленнями;
- більш сучасна технологічна оснащеність іноземних компаній, ефективність виробничі моделі та стійкий інтелектуальний потенціал з точки зору розробки інноваційних товарів та рішень;
- низька вартість у порівнянні з вітчизняними постачальниками [6, с. 98].

Звичайно, ці мотиви є відмінними в залежності від галузі (сегменту та сектору економіки), в якій функціонує підприємство, розмірів самого підприємства та постачальника, якого підприємство обрало за пропонованими критеріями (асортимент, ціна, умови поставки і оплати тощо). Для формування більш повного уявлення про те, як зазначені причини впливають на міжнародні закупівлі, розглянемо їх докладніше

Посиленню процесів міжнародних закупівель сприяє те, що обладнання та технології, використовувані іноземним постачальником при здійсненні фінансово-господарської діяльності, є більш інноваційними, прогресивними та технологічними, а також те, що та країна, в якій розміщені логістичні та виробничі потужності постачальника, вкладає набагато більшу частку свого ВВП у засоби виробництва, у розвиток галузі, ніж країна, в якій здійснює свою діяльність покупець.

Для країн з трансформаційною економікою, до яких відноситься і Україна, для національних компаній при виборі постачальника ціна має першочергове значення, оскільки національні підприємства прагнуть здебільшого досягнути успіхів при впровадженні стратегії лідирування над витратами, а не при реалізації стратегії вдосконалення продукту через підвищення якості. Але ця тенденція поступово трансформується на користь

співвідношення «ціна-якість», що призводить або до зміни структури закупівель та попиту на товари, або до зміни моделі організації роботи постачальників.

Наприклад, китайські постачальники, які раніше намагалися максимально скоротити витрати і мали змогу продавати продукцію за кордон за максимально низькими цінами, сьогодні піднімають ціни (покращуючи при цьому якість), наголошуючи на загальносвітових стандартах. Так, в авіаційній промисловості, яка є однією з найбільш вимогливих з точки зору впроваджених норм контролю якості, китайська компанія «Beijing Ander Technologies» на сьогоднішній день є прямим конкурентом американським авіакомпаніям, які зарекомендували себе багато років тому. При цьому якість не поступається американським деталям, а ціна – нижча. Ця перевага пояснюється низкою факторів різного спрямування: більш сучасними та вдосконаленими засобами виробництва, інноваційними системами контролю якості, дієвими системами мотивації співробітників. Також однією з проблем в моделі організації міжнародних закупівель є обмежена потужність національних підприємств, тому що в більшості випадків міжнародний постачальник може виконати замовлення швидше, ніж національний представник ринку [38].

Зважаючи на вищевикладене, можна зазначити, що значення міжнародних закупівель у світовій глобалізованій економіці сьогодні важко переоцінити. Насамперед, міжнародні закупівлі сприяють підвищенню ефективності виробництва шляхом надання повноцінного та безперервного доступу національним товаровиробникам до більш дешевих чи якісніших ресурсів, які можуть бути економічно недоцільними з точки зору економічної ефективності у виробництві всередині країни. Так, країни, що розвиваються, активно використовують міжнародні закупівлі для забезпечення імпорту необхідних технологій, медичних засобів, обладнання, продовольства та інших товарів, які є критично важливими для національної безпеки та розвитку. Для розвинених країн міжнародні закупівлі часто є інструментом оптимізації

бізнес-процесів та пошуку інноваційних рішень через залучення нових партнерів та іноземних постачальників.

Важливою особливістю міжнародних закупівель є їхній системний зв'язок з глобальними ланцюгами доданої вартості, під якими слід розуміти послідовний зв'язок пов'язаних один з одним видів діяльності по створенню доданої вартості, які організовані у різних країнах, та які забезпечують виробництво товарів чи послуг на всіх етапах виробничого процесу, від ідеї їхнього створення до доставки готового продукту до кінцевого споживача. В основі міжнародного ланцюга доданої вартості лежить інтегроване об'єднання великої кількості підприємств, кожне з яких відповідає за організацію окремого виду економічної діяльності.

Сучасна міжнародна торгівля розширюється за рахунок експорту деталей і компонентів, впровадження підсистем та послуг у межах змодельованих міжнародних ланцюгів доданої вартості й пов'язаних з ними виробничими мережами, що спричинило розширення векторів спеціалізації компаній, та які пов'язані із реалізацією конкретних завдань при виробництві товарів та послуг між різними секторами промисловості [8, с. 15].

Підприємства, інтегровані у ці ланцюги, здійснюють закупівлю сировини, комплектуючих або послуг у різних країнах світу. Такий підхід дозволяє не лише знижувати витрати, але й адаптувати виробничу стратегію до умов швидкоплинного ринку. Глобальні компанії формують складні мережі міжнародних закупівель, у яких беруть участь сотні й тисячі постачальників по всьому світу. Це забезпечує гнучкість, швидкість реагування на зміни попиту, підвищення якості продукції та здатність ефективно конкурувати на світовому ринку.

Результативність участі в міжнародних ланцюгах доданої вартості може бути високою, але такими ж є і вимоги відносно залучення суб'єктів господарювання до них. В структурі міжнародних ланцюгів доданої вартості ТНК можуть надавати доступ до новітніх технологій у сфері маркетингу, менеджменту, ресурсного потенціалу, але, для того, щоб конкурувати в

глобальному масштабі, підприємства цих країн повинні змінити концепцію свого розвитку та формувати її, в першу чергу, із урахуванням вимог до ефективності всього міжнародного ланцюга доданої вартості, тобто основна мета полягає у досягненні системної ефективності [23, с. 31].

Таким чином, організація міжнародних закупівель є складним і багатограним процесом, який потребує не лише знання правових норм, логістичного моделювання та управління, комерційних практик, але й стратегічного мислення. Міжнародні закупівлі дозволяють адаптуватися до глобальних змін, підвищують гнучкість та інноваційність бізнесу, зміцнюють позиції підприємств на міжнародному ринку. У глобальному масштабі розвиток міжнародних закупівель сприяє інтеграції національних ринків, формуванню єдиного економічного простору, прискоренню науково-технічного прогресу.

1.2. Основні етапи та принципи організації міжнародних закупівель

Найчастіше, коли мова йде про організацію міжнародних закупівель, маються на увазі такі заходи та вектори, як централізація закупівельного процесу на підприємстві, реінжиніринг системи функціонування відділу закупівель, виділення функцій міжнародних закупівель, забезпечення прозорості бізнес-процесів. Специфіка та масштаб діяльності підприємства, а також його поточний фінансовий стан та стійкість визначають напрямки та масштаби реалізації необхідних заходів. Адже, міжнародна закупівля товарів та послуг – це досить розширений формат діяльності, який поєднує багато аспектів та особливостей. На перший погляд здається, що закупівельна логістика – це не складні та зрозумілі бізнес-процеси: придбання товарів, доставка та продаж або використання для власних потреб. Проте, насправді перед підприємствами, ще до початку організації процесів закупівельної логістики, стоїть складний вибір щодо контрагента для

підписання контракту про співробітництво та укладання майбутньої угоди [10, с. 99].

Загалом модель здійснення міжнародної закупівельної діяльності формується з попередніх, основних і завершальних бізнес-процесів. Ці процеси повинні бути організовані та здійснюватися із урахуванням показників та векторів економічної ефективності роботи підприємства, що забезпечується за допомогою планування і раціональної організації усього процесу міжнародних закупівель товарів та послуг. Отже, через це процес управління міжнародними закупівлями є досить складним та вимагає від менеджменту високого рівня кваліфікації і врахування різноманітних чинників.

Крім того, для успішного управління процесом міжнародних закупівель потрібно вирішувати різноманітні завдання: пошук та відбір постачальників, проведення переговорів з ними, здійснення контролю за якістю товарів чи послуг і виконання умов договорів постачання [18, с. 285]. Також до одних з ключових завдань управління процесом організації міжнародних закупівель на підприємстві належить задача із скорочення витрат на закупівлю необхідних товарів чи послуг, покращення ефективності міжнародної діяльності підприємства і посилення його конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Загалом, при організації міжнародних закупівель слід виокремити наступні етапи:

- аналіз потреб підприємства в товарах, матеріалах;
- планування закупівель за асортиментом та номенклатурою;
- пошук постачальників залежно від умов поставок;
- визначення оптимальних умов поставки (ціна, терміни виконання, умови оплати);
- оцінка постачальників за різними критеріями ефективності угод;
- укладання договору на постачання товарів та матеріалів;

- контроль над виконанням умов договору (цінові аспекти, терміни тощо);
- економічна ефективність.

Аналіз потреб підприємства. Для успішної організації міжнародних закупівель, насамперед, потрібно виявити потреби підприємства в товарах і послугах, які будуть закуповуватися за межами країни. З цією метою слід проаналізувати попит на продукцію, виробничу програму, потреби підприємства в ресурсах, а також обґрунтувати доцільність закупівель саме на міжнародному рівні. Важливим елементом цього етапу є аналіз внутрішнього ринку з метою перевірки наявності відповідних ресурсів у межах країни. Якщо вони відсутні або їх якість, вартість чи строки постачання не відповідають вимогам, розпочинається підготовка до міжнародного тендеру або безпосередній пошук зарубіжного постачальника.

Планування закупівель передбачає розроблення технічного завдання, визначення основних характеристик товарів або послуг, формування очікуваної вартості угоди із закупівлі, формування бюджету витрат на закупівельну та складську логістику, складання графіка виконання умов угоди. Крім того, необхідно враховувати валютні ризики, митні процедури, логістичні витрати, вимоги правового поля країни-постачальника, вимоги до пакування та маркування продукції згідно з міжнародними стандартами [29, с. 311].

Пошук постачальників. Необхідно скласти перелік потенційних постачальників товарів і послуг на міжнародному ринку (long-list). Це досить важливий етап, оскільки, якщо вибір постачальника буде обґрунтованим, то в кінцевому результаті взаємодія з ним буде ефективною. Пошук постачальників можна проводити за допомогою ресурсів мережі Інтернет, вивчення спеціалізованих каталогів, залучення зовнішніх консультантів з міжнародних закупівель (проведення маркетингового дослідження).

Визначення оптимальних умов поставки товарів чи послуг. Підприємству необхідно визначити умови закупівлі товарів і послуг, які б відповідали його потребам.

Оцінка постачальників. Після того, як буде знайдено постачальників, які відповідають умовам, потрібно провести їх оцінку з точки зору їх фінансової стійкості, необхідної компетенції персоналу, досвіду роботи й інших параметрів (важливих для прийняття рішення) та вибрати серед них найкращий результат (shot-list). У випадку реалізації тендерної процедури відбір переможця базується не лише на критерії «найнижчої ціни», але й на сукупності факторів, таких як якість, гарантії, строки поставки, післяпродажне обслуговування та умови платежів.

Укладання договору. Після того, як підприємство обрало постачальника і оцінило його потенціал, з ним укладається договір постачання, в якому визначаються всі основні умови поставки товарів чи надання послуг. Договір повинен чітко визначати предмет угоди, кількість та якість продукції, ціну, умови поставки згідно з термінологією Інкотермс, терміни виконання, порядок проведення розрахунків, відповідальність сторін, арбітражні застереження та форс-мажорні обставини. Особливу увагу слід приділити деталізації технічних умов, процедур приймання товару, вимог до сертифікації та документального супроводу. У разі використання банківських інструментів, таких як акредитив або банківська гарантія, умови їх відкриття і виконання мають бути узгоджені на етапі укладення договору [29, с. 325].

Контроль над виконанням умов договору. Наступним етапом після укладання договору постачання є процедури із забезпечення контролю за виконанням його умов для того, щоб уникнути можливих конфліктів. Крім цього, цей етап включає вибір виду транспорту, укладання договорів із логістичними операторами, страхування вантажу, підготовку експортно-імпоротної документації, контроль за проходженням митних процедур, дотримання санітарно-епідеміологічних, фітосанітарних чи інших спеціальних вимог.

Економічна ефективність. Заключний етап передбачає визначення ефективності операції закупівлі на основі понесених витрат та отриманого прибутку від продажу товарів. Оцінка досягнутих результатів розраховується

за допомогою таких показників: фінансової результативності (рентабельність), якості отриманих товарів (відповідно до моделі розроблених індикаторів), дотримання строків, відповідності контрактних умов, ефективності логістичних потоків, своєчасності митного оформлення [9, с. 152]. Результати аналізу враховуються для удосконалення майбутніх закупівельних процедур.

Організація міжнародних закупівель передбачає виконання цих етапів із максимальною ефективністю. Цьому сприяє використання можливостей сучасних цифрових технологій й інноваційних методів управління міжнародними закупівлями. В основі організації міжнародних закупівель лежать наступні принципи: прозорість здійснення угод; ефективність управління ресурсами; конкурентність пропозицій; недискримінація пропозицій; правова регламентованість; можливості до довгострокового партнерства.

Розглянемо їх детальніше в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи, що лежать в основі організації міжнародних закупівель

№	Принцип	Опис
1	2	3
1	Прозорість	означає відкритість усіх етапів процесу організації міжнародних закупівель, доступність інформації для усіх зацікавлених сторін в будь-який час та в будь-якій інформаційній моделі, об'єктивність у прийнятті рішень і запобігання корупційним ризикам. Прозорість підвищує довіру до процесів закупівельної логістики зі сторони постачальників і сприяє чесній конкуренції
2	Ефективність	передбачає досягнення максимального результату за оптимальних витрат. Міжнародні закупівлі мають на меті не лише забезпечення потреб підприємства в товарах та послугах, але й повинні бути економічно обґрунтованими, відповідати стратегічним цілям підприємства, враховувати основні ризики (валютні коливання, транспортні затримки, зміну митних правил) [22, с. 196]
3	Принцип конкурентності	забезпечує залучення найкращих пропозицій за співвідношенням «ціна-якість». Міжнародні закупівлі відкривають широкі можливості для залучення постачальників з різних країн, що сприяє покращенню виконання умов контракту, підвищенню інноваційності рішень та загального рівня професіоналізму працівників, відповідальних за окреслені задачі

Продовження табл.1.2

1	2	3
4	Принцип недискримінації	гарантує рівні умови для всіх учасників закупівельного процесу незалежно від країни походження, правової форми господарювання чи репутації підприємства-постачальника, при умові дотримання встановлених вимог, що дозволяє уникати упередженості, формує дієву ділову практику та знижує ризики оскарження результатів здійсненої закупівлі
5	Правова визначеність	передбачає дотримання вимог міжнародного торговельного права, принципів національного законодавства, стандартів щодо митного оформлення, правил безпеки продукції, екологічних та етичних норм. Виконання цього принципу забезпечує законність виконання угоди та захищає сторони в разі виникнення спорів
6	Принцип довгострокового партнерства	. Оскільки міжнародні закупівлі є частиною стратегічного постачання, важливо вибудовувати стійкі відносини з надійними контрагентами. Це дозволяє забезпечити стабільність поставок, узгодженість комунікацій, адаптацію умов співпраці до змін у ринковому середовищі [18, с. 174]

Джерело: складено автором на основі [38; 22; 18]

Таким чином, основними етапами організації міжнародних закупівель є: аналіз потреб підприємства в товарах та послугах, планування закупівель, бюджетування витрат, пошук постачальників, визначення оптимальних умов поставки, оцінка постачальників за низкою критеріїв та індикаторів, укладання договору та окреслення основних вимог, контроль над виконанням умов договору, економічна ефективність. До принципів організації міжнародних закупівель слід віднести: прозорість укладання угод та пошуку постачальників, ефективність закупівельної логістики, конкурентність при виборів постачальників, недискримінація, правова визначеність та дотримання норм правового поля, довгострокове партнерство. Дотримання вимог етапів і принципів закупівельної діяльності дозволяє досягнути високої ефективності в моделі зовнішньоекономічної співпраці, забезпечити безперервність виробничих процесів, підвищити якість продукції та зміцнити конкурентоспроможність підприємства на світовому ринку.

1.3. Ключові фактори, що впливають на ефективність міжнародних закупівель

Ефективність міжнародних закупівель прямо залежить від правильного вибору постачальників товарів та послуг. Ефективність міжнародної закупівлі – це своєрідний рівень відповідності закупівельного процесу встановленим потребам підприємства, тобто це оцінка отриманих результатів, за рахунок яких можна підбити підсумок, визначити основні проблеми, вирішити їх та забезпечити мінімізацію ризиків у майбутньому.

Існує тісний зв'язок між ефективністю роботи закупівельних служб і загальною результативністю бізнесу. Підвищенню ефективності міжнародних закупівель сприяє вплив низки факторів (рис.1.2):

- професійний персонал і висока організаційна культура, яка охоплює вимоги організації закупівельної логістики;
- категорійний менеджмент – основою розробки та впровадження стратегії здійснення міжнародної закупівельної діяльності є концепція управління категоріями товарів. За цією концепцією, кожен товар чи послуги компанії розглядають як окрему бізнес-одиницю, що дозволяє оптимально розподіляти обов'язки між працівниками і чітко дотримуватися векторів власної стратегії;
- сформована організаційна структура і система закупівель, що дає можливість отримувати максимальну віддачу від персоналу;
- відповідність міжнародних закупівель стратегічним цілям компанії. Роботу відділів закупівель важливо організовувати у повній відповідності з стратегічними цілями компанії [40].

На вітчизняних підприємствах проблеми, пов'язані із міжнародними закупівлями та поставками, найчастіше обумовлені тим, що вони здійснюються безсистемно і нецентралізовано. Відповідно, умови постачання, ціни та комерційні умови закупівель є різними у кожного постачальника. На багатьох підприємствах характерним є дублювання функцій, а також

недостатність кваліфікації відповідальних осіб та в цілому – завищення фінансових і трудових витрат на організацію даних процесів.



Рисунок 1.2 - Фактори, що сприяють підвищенню ефективності міжнародних закупівель

Джерело: складено автором на основі [40]

Крім того, не всі підприємства формують аналітичні відомості та звіти із міжнародних закупівель, що не дозволяє їм усвідомити реальні параметри ефективності діючої системи міжнародних закупівель. Також серед найбільш поширених проблем можна виділити яскраво виражену вертикальну ієрархію в моделі організації праці – найчастіше керівники центрального офісу не знають, що представляє собою реальна структура процесу міжнародних закупівель «на місцях» (в стратегічних зонах господарювання, бізнес-юнітах). Відсутність чіткості в окресленні функцій та бізнес-процесів призводить до того, що фахівці відділу закупівель можуть виконувати непрофільні завдання – планувати та організовувати процеси із транспортування товарів і матеріалів, займатися митними питаннями, бухгалтерським обліком та управлінською звітністю, управляти складськими запасами і навіть утилізувати відходи, генеровані під час логістичних маніпуляцій [40].

Процес оптимізації і реінжинірингу міжнародних закупівель слід планувати, вбудовувати у загально-корпоративну стратегію підприємства, реалізовувати поетапно та помірковано. До універсальних заходів підвищення ефективності міжнародних закупівель можна віднести наступні.

Збір та аналіз даних. Перш ніж втілити стратегію оптимізації міжнародних закупівель, потрібно проаналізувати поточний стан виробничих процесів – на підприємстві загалом та у відділі закупівель зокрема. Особливу увагу слід приділити векторам балансування – взаємодії відділу закупівель з іншими підрозділами підприємства. Збирати та аналізувати отримані дані можна за допомогою використання методів спостереження, анкетування, вивчення посадових інструкцій та іншої корпоративної документації. Досить ефективним є спосіб інтерв'ювання – опитування співробітників різних підрозділів і менеджерів різних ланок в моделі управління. Збір даних сприяє виявленню ситуацій дублювання функцій, дифузії відповідальності та повноважень та інших недоліків та слабких сторін в системі організації міжнародних закупівель. У випадках, коли підприємство має кілька виробничих об'єктів, важливо дотримуватись принципів уніфікації та універсальності в організації міжнародних закупівельних процедур, вибудовування тендерної політики та ведення документації [23, с. 30].

Концепція реінжинірингу та візуалізація нової бізнес-моделі міжнародних закупівель. З аналізу зібраних даних, зокрема, даних про закупівельну політику найближчих конкурентів, можна описати та візуалізувати нову організаційну структуру і модель закупівельного процесу на підприємстві, що буде представляти собою вдосконалений варіант порівняно із використовуваним на підприємстві. Слід враховувати, що зміни можуть спричинити «опір змінам» зі сторони персоналу – особливо якщо працівники не схильні виявляти адаптивність і виходити з комфортної зони.

Нова модель в організації міжнародних закупівель, безумовно, може спричинити скорочення співробітників – якщо будуть виявлені дублюючі функції та факти неефективного управління трудовим потенціалом. Крім того,

для заповнення ідентифікованих функціональних «прогалин» підприємство може найняти нових працівників з відповідною кваліфікацією. Як правило, міжнародні компанії з метою оптимізації закупівель формують так звані «категорійні команди», до складу яких входять категорійні менеджери, служби планування та виробничі підрозділи. Нова бізнес-модель міжнародних закупівель вимагатиме, безумовно, розробки нових посадових інструкцій та впровадження регламентів для категорійних менеджерів, фахівців із забезпечення постачання та планування [13, с. 102]. Для підприємств з декількома філіями, дочірніми компаніями, виробничими об'єктами та складами потрібно виробити єдину процедуру планування потреб, розробки тендерно-договірної роботи, організації поставок, переміщень товарів, приймання та оплати зобов'язань за угодами.

Використання системи ризик-менеджменту. Функціонування системи міжнародних закупівель завжди пов'язане із підвищеним ступенем ризиковості та волатильності. Удосконалення моделі організації міжнародних закупівель на підприємстві повинно обов'язково включати імплементацію заходів з ризик-менеджменту. Більше того, потрібним є створення окремого функціонального підрозділу, відповідального за прогнозування, запобігання майбутнім ризиками, нейтралізацію поточних ризиків. Чітка система оцінювання ризиковості процесів дозволить ідентифікувати та мінімізувати ризики (фінансові втрати, санкції, блокування коштів на рахунках, помилкова закупівля непотрібної та неякісної продукції, адміністративні та судові оскарження, воєнні ризики тощо) [23, с. 31].

Доцільно розглянути основні показники, за допомогою яких оцінюється ефективність міжнародних закупівель. Першим таким показником є показник витратовіддачі (ВВ_{во}), який розраховується за формулою:

$$ВВ_{во} = \frac{Ор}{ВО} \quad (1.1.)$$

де O_p – це обсяг товарообороту підприємства (чистий дохід суб'єкта господарювання); BO – сукупні витрати. Цей показник характеризує обсяг згенерованого чистого доходу на одиницю витрат діяльності [9, с. 128].

Важливо також аналізувати коефіцієнт доданої вартості ($K_{дв}$):

$$K_{дв} = \frac{O_p}{CPTP} - 1 = \frac{O_p - CPTP}{CPTP} = \frac{KD}{CPTP} \quad (1.2.)$$

де $CPTP$ – це собівартість реалізованих підприємством товарів; KD – це згенерований чистий дохід. Коефіцієнт доданої вартості дає можливість оцінити рівень надбавки до закупівельної ціни товарів, яка можлива на ринку при даному рівні попиту, адже ці товари реалізовані за цінами окресленої в межах підприємства цінової політики. Щодо значення цього показника, то чим вищим він є, тим більш ефективними є міжнародні закупівлі підприємства.

Показник дохідності витрат обігу ($D_{во}$) розраховується за наступною формулою:

$$D_{во} = \frac{KD}{BO} \quad (1.3.)$$

Зростання показника дохідності витрат обігу і його вище значення, порівняно з підприємствами-конкурентами свідчить про те, що закуплені товари для обслуговування потребують менших витрат, і, відповідно, дають можливість отримати вищий прибуток [16, с. 152]. Рентабельність витрат обігу ($P_{во}$) розраховується за наступною формулою:

$$P_{во} = \frac{PP_{торг}}{BO} \quad (1.4.)$$

де $PP_{торг}$ – це операційний прибуток, який підприємство отримало від реалізації закуплених товарів. Підвищення показника є доказом зростання ефективності закупівельної діяльності підприємства.

Показник дохідності власних оборотних коштів, що використовуються для фінансування закупівель ($D_{вокз}$), розраховується за наступною формулою:

$$D_{вокз} = \frac{KD}{BOKЗ} \quad (1.5.)$$

де ВОКЗ – це власні оборотні кошти підприємства, що авансовані у придбання товарів. Збільшення даного показника є доказом підвищення ефективності закупівельної діяльності підприємства.

Показник оборотності власних закупівельних ресурсів (Овзр) підприємства розраховується за наступною формулою:

$$\text{Овзр} = \frac{\text{Ор}}{\text{ВОКЗ}} \quad (1.6.)$$

Чим вищий показник, тим вища ефективність процесів міжнародних закупівель. Показник рентабельності власних закупівельних ресурсів (Рвзр) підприємства розраховується за наступною формулою:

$$\text{Рвзр} = \frac{\text{Пторг}}{\text{ВОКЗ}} \quad (1.7.)$$

де Пторг – фінансовий результат діяльності. Важливо відмітити, що зростання показника рентабельності закупівельних ресурсів підприємства доводить підвищення ефективності його закупівельної діяльності [28, с. 96].

Ці показники дають можливість отримати тільки попередній висновок стосовно ефективності організації міжнародних закупівель підприємства, оскільки вони формуються лише на основі операційних витрат діяльності, тому скорочення цих показників може бути зумовлено не лише низькою ефективністю закупівельної діяльності, але й неефективною організацією процесів продажів або післяпродажного обслуговування. Зважаючи на це, аналіз ефективності міжнародних закупівель повинен включати поглиблену та комплексну діагностику на основі розрахунку обсягів закупівельних витрат. Для цього можна застосовувати аналітичні показники. Наприклад, коефіцієнт віддачі закупівельних витрат (Кзв) (формула 1.8.)

$$\text{Кзв} = \frac{\text{Оз}}{\text{ВОз}} \quad (1.8.)$$

де Оз – собівартість закуплених товарів; ВОз – закупівельні витрати обігу. Зростання ефективності закупівель демонструє підвищення даного показника в динаміці і порівняно з підприємствами – найближчими конкурентами.

Коефіцієнт реалізаційної віддачі закупівельних витрат (Крв) підприємства розраховується за наступною формулою:

$$K_{рв} = \frac{O_p}{BO_3} \quad (1.9.)$$

де O_p – згенерований чистий дохід. Зростання ефективності організації міжнародної закупівельної діяльності підприємства демонструє підвищення значення даного аналітичного показника в динаміці і у порівнянні з підприємствами – конкурентами [30, с. 311].

Показник дохідності закупівельних витрат (Дзв) підприємства розраховується за наступною формулою:

$$D_{зв} = \frac{KD}{BO_3} \quad (1.10)$$

де KD – це комерційний дохід від реалізації товарів. Аналогічно попередньому показнику, про зростання ефективності закупівельної діяльності підприємства свідчить підвищення даного показника у динаміці.

Рентабельність закупівельних витрат (Рзв) підприємства розраховується за наступною формулою:

$$P_{зв} = \frac{P_{торг}}{BO_3} \quad (1.11)$$

де $P_{торг}$ – фінансовий результат діяльності.

Коефіцієнт ефективності залучення додаткових фінансових ресурсів під час проведення закупівельної діяльності (Кез фр) підприємства розраховується за наступною формулою:

$$K_{езфр} = \frac{ДФР_{ткр}}{BO_3} \quad (1.12)$$

де $ДФР_{ткр}$ – це обсяг додаткових фінансових ресурсів, які підприємство отримало від закупівлі товарів (на умовах товарного кредиту) [30, с. 312]. Як і попередні показники, оптимальною для нього є тенденція до зростання значення.

Звичайно, кількісний розрахунок усіх цих показників є досить трудомістким процесом, а інколи й неможливим через відсутність окремих

інформаційних даних, тому при оцінюванні ефективності міжнародних закупівель підприємства доцільно використовувати метод рейтингової оцінки, який дає можливість поєднувати кількісні і якісні показники. У формалізованому вигляді рейтинг R розраховується за формулою 1.13:

$$R = \sum_{i=1}^n C_i \cdot x_i, \quad (1.13)$$

де i – це число показників в моделі оцінювання рейтингу постачальника;
 x_i – це питома вага показника (виражена в частках, а не в %); C_i – це бальна оцінка величини цього показника, що досягається даним постачальником.

Значення R розраховується за кожним критерієм шляхом множення питомої ваги цього критерію на його бальну оцінку, надану експертами для певного постачальника. Після цього узагальнюють отримані рейтингові значення за всіма критеріями та визначають загальний рейтинг кожного окремого постачальника. У випадку, коли отриманий однаковий рейтинг для двох чи більше постачальників, всю процедуру оцінювання слід повторити із застосуванням додаткових критеріїв.

Таким чином, ефективність міжнародних закупівель передбачає оцінювання отриманих результатів, за рахунок яких можна підбити підсумок, визначити основні проблеми в моделі організації міжнародних закупівель, вирішити їх та забезпечити уникнення цих ризиків у майбутньому. До універсальних заходів підвищення ефективності міжнародних закупівель можна віднести наступні: збір та аналіз інформаційних даних, реінжиніринг та візуалізація нової бізнес-моделі в організації міжнародних закупівель, імплементація дієвої системи ризик-менеджменту.

Висновки до розділу 1

Організація міжнародних закупівель є комплексом взаємопов'язаних управлінських та комерційних рішень й зовнішньоторговельних операцій, через проведення яких забезпечується виявлення та дослідження споживчого попиту відповідно до сформованих суспільних потреб, надання та узгодження

із міжнародними постачальниками замовлень на виробництво і постачання товарів, укладання міжнародних договорів постачання задля визначення порядку та механізму виконання замовлень і здійснення контролю за надходженням товарів та дотриманням сторонами умов договору.

Слід відмітити, що на процес організації міжнародних закупівель найбільший вплив мають такі чинники: стан національного виробництва товарів та надання послуг (макроекономічні індикатори); обсяг і структура платоспроможного попиту населення країни (прожитковий мінімум, середня заробітна плата, мінімальна заробітна плата); тенденції і вектори поширення в моделі споживання товарів та послуг; рівень розвитку транспортної інфраструктури; фінансові ресурси, фінансовий та інтелектуальний потенціал; стан товарних запасів, модель управління оборотними активами; ступінь розвитку логістичної інфраструктури (складського господарства). Загалом, при організації міжнародних закупівель слід виокремити наступні етапи: аналіз потреб підприємства в товарах, матеріалах; планування закупівель за асортиментом та номенклатурою; пошук постачальників залежно від умов поставок; визначення оптимальних умов поставки (ціна, терміни виконання, умови оплати); оцінка постачальників за різними критеріями ефективності угод; укладання договору на постачання товарів та матеріалів; контроль над виконанням умов договору (цінові аспекти, терміни тощо); економічна ефективність.

Ефективність міжнародних закупівель прямо залежить від правильного вибору постачальників товарів та послуг. Ефективність міжнародної закупівлі – це своєрідний рівень відповідності закупівельного процесу встановленим потребам підприємства, тобто це оцінка отриманих результатів, за рахунок яких можна підбити підсумок, визначити основні проблеми, вирішити їх та забезпечити мінімізацію ризиків у майбутньому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ТОВ «ЕКОСФЕРА» ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Екосфера»

Аналіз міжнародних закупівель здійснений за матеріалами ТОВ «Екосфера». Компанія - одна з найбільших виробників сокової продукції в Україні. Місія ТОВ «Екосфера» - забезпечення виключно натуральними, безпечними, смачними та екологічно чистими продуктами населення України та зарубіжних покупців (експортні угоди). Основними напрямками діяльності ТОВ «Екосфера» виокремлені наступні: діяльність із виробництва асортименту соків і нектарів; діяльність із виробництва асортименту газованих напоїв; діяльність із виробництва асортименту натуральної сировини у форматі концентрованих соків та пюре; діяльність із виробництва бутильованої води, включаючи її доставку покупцям. Портфелем ТОВ «Екосфера» об'єднані 12 брендів, що демонструє Додаток А.

Підприємство організовує діяльність в 24 представництвах в Україні. На основі звітності, приведеної в Додатку Б, здійснений аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.1

Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства
ТОВ «Екосфера» за 2021-2023 рр.

№	Показники	2021	2022	2023	Темпи приросту 2023/2021 рр., %	Абсолютний приріст 2023-2021
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис.грн.	509037	778188	993827	95%	484790
2	Собівартість, тис.грн.	402317	600297	719274	79%	316957
3	Валовий прибуток, тис.грн.	106720	177891	274553	157%	167833
4	Адміністративні витрати, тис.грн.	10981	12539	17463	59%	6482
5	Витрати на збут, тис.грн.	93109	129821	155306	67%	62197
6	Інші операційні витрати, тис.грн.	5646	20646	23966	324%	18320

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7
7	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.	10486	30249	97288	828%	86802
8	Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	7868	31360	66462	745%	58594
9	Податок на прибуток, тис.грн.	2065	6423	11905	477%	9840
10	Чистий прибуток, тис.грн.	5803	24927	54557	840%	48754
11	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	501	492	492	-2%	-9
12	Продуктивність праці, тис.грн./ос.	1016	1582	2020	99%	1004
13	Рентабельність за валовим прибутком, %	21%	23%	28%	32%	7%
14	Рентабельність діяльності, %	1%	3%	5%	382%	4%

Джерело: складено автором за даними звітності ТОВ «Екосфера»

Дані таблиці 2.1 демонструють щорічне зростання чистого доходу підприємства. Так, в 2023 році чистий дохід зріс порівняно із 2021 роком на 95% або на 484790 тис.грн. (майже вдвічі).



Рисунок 2.1 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Екосфера» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Джерело: складено автором за даними таблиці 2.1

При цьому фінансовий результат від операційної діяльності в 2023 році склав 97288 тис.грн., що в 10 разів перевищує фінансовий результат за підсумками 2021 року. Дана динаміка доводить швидкий розвиток підприємства та розширення обсягів діяльності. Позитивним відзначимо зростання показників рентабельності та продуктивності праці. При цьому показник рентабельності діяльності склав в 2023 році 5%, що вище показника 2021 року на 4%. Продуктивність праці за підсумками 2023 року становила 2020 тис.грн./ особа (рис.2.2).

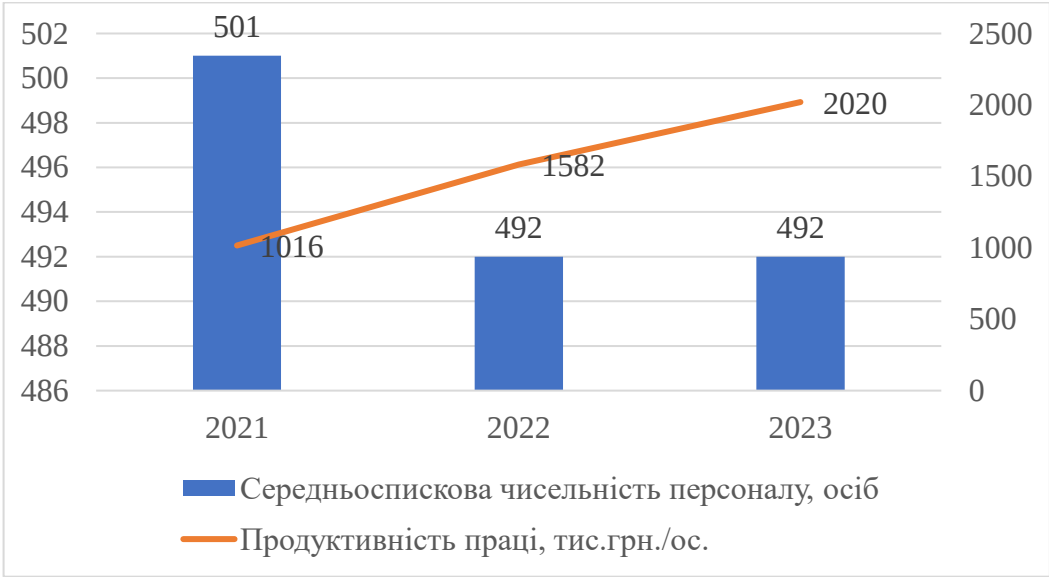


Рисунок 2.2 – Динаміка продуктивності праці в ТОВ «Екосфера» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Джерело: складено автором за даними таблиці 2.1

В таблиці 2.2 приведемо структуру чистого доходу ТОВ «Екосфера» за 2021-2023 рр. за основними брендами.

Таблиця 2.2

Структура чистого доходу ТОВ «Екосфера» за 2021-2023 рр. за основними брендами

№	Показники	2021	2022	2023	Темпи приросту 2023/2021 рр., %	Абсолютний приріст 2023-2021
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис.грн.	509037	778188	993827	95%	484790

Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5	6	7
	«Соки України»	94172	149412	191809	104%	97637
	«Добрий ранок»	61593	95717	120253	95%	58660
	«Maldivia»	41741	66146	91432	119%	49691
	«Вінні»	51922	84044	111309	114%	59387
	«Play»	43777	73150	106339	143%	62562
	«Антонівка»	51922	81710	112302	116%	60381
	«DablCola»	36651	47469	62611	71%	25960
	«Storm»	26470	44357	62611	137%	36141
	«Splash»	39705	63811	84475	113%	44770
	«Еко»	15780	30349	44722	183%	28942
	«Поділля»	45304	42022	5963	-87%	-39341
2	Чистий дохід, %	100%	100%	100%	0%	0%
	«Соки України»	19%	19%	19%	4%	1%
	«Добрий ранок»	12%	12%	12%	0%	0%
	«Maldivia»	8%	9%	9%	12%	1%
	«Вінні»	10%	11%	11%	10%	1%
	«Play»	9%	9%	11%	24%	2%
	«Антонівка»	10%	11%	11%	11%	1%
	«DablCola»	7%	6%	6%	-13%	-1%
	«Storm»	5%	6%	6%	21%	1%
	«Splash»	8%	8%	9%	9%	1%
	«Еко»	3%	4%	5%	45%	1%
	«Поділля»	9%	5%	1%	-93%	-8%

Джерело: складено автором за даними звітності ТОВ «Екосфера»

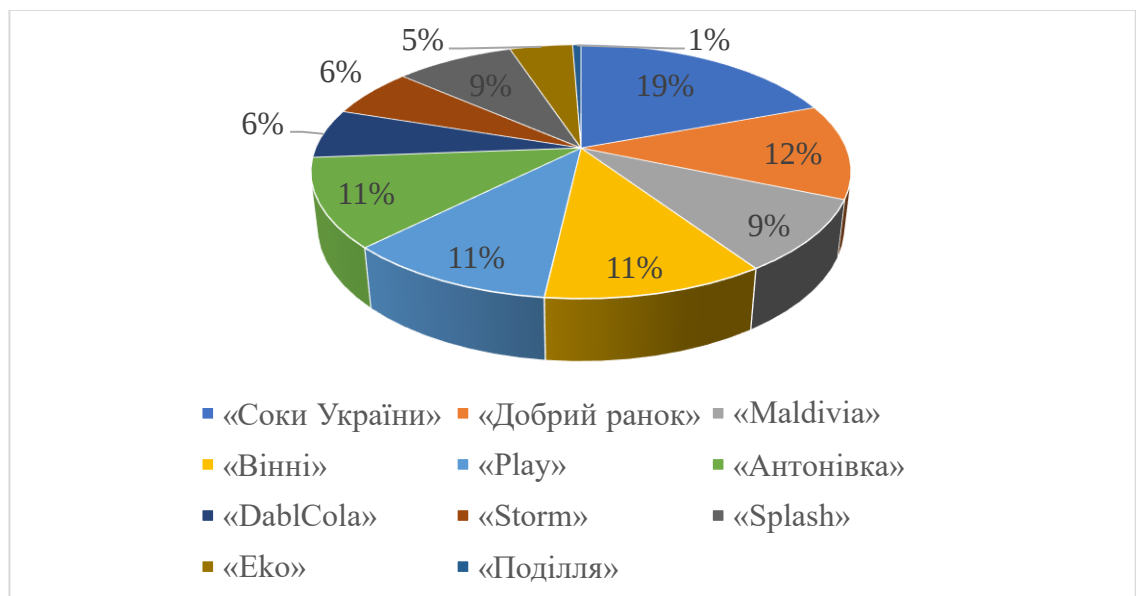


Рисунок 2.3 – Структура чистого доходу ТОВ «Екосфера» за 2023 р. за основними брендами, %

Джерело: складено автором за даними таблиці 2.2

За структурою доходів, максимальну частку генерують продукти брендів «Соки України», «Добрий ранок», «Вінні», «Антонівка». Структура доходів за 2023 рік приведена на рис.2.3. При виробництві продукції ТОВ «Екосфера» закуповує сировину як у вітчизняних, так і зарубіжних постачальників. Аналіз стану міжнародних закупівель ТОВ «Екосфера» представлений в наступному підрозділі.

2.2. Аналіз стану міжнародних закупівель ТОВ «Екосфера»

В таблиці 2.3 приведений опис форм здійснення міжнародних закупівель в ТОВ «Екосфера».

Таблиця 2.3

Опис форм здійснення міжнародних закупівель в ТОВ «Екосфера»

№	Форма здійснення міжнародних закупівель в ТОВ «Екосфера»	Деталізація
1	2	3
1	Товарно-матеріальні цінності - Закупівля сировини (концентрати та ароматизатори) – зарубіжні постачальники	Для всіх видів продукції залежно від виробничої калькуляції та вимог виробничої програми
2	Товарно-матеріальні цінності - Закупівля обладнання для виробництва продукції – зарубіжні постачальники	Для всіх видів продукції відповідно до вимог виробничої програми
3	Послуги – Транспортні послуги при експорті продукції	Для всіх видів продукції при експорті
4	Послуги – Послуги страхування при експорті продукції	Для всіх видів продукції при експорті

Джерело: складено автором за даними звітності ТОВ «Екосфера»

Таблиця 2.4 демонструє, яку частку складають міжнародні закупівлі в структурі собівартості, в тому числі і в розрізі брендів.

Як демонструє таблиця 2.4, міжнародні закупівлі сировини для виробництва продукції становили за підсумками 2023 року 55,4%, за підсумками 2022 року – 53,5%. Структура міжнародних закупівель в загальній собівартості є відносно сталою (50%), що пояснюється збалансованістю портфелю продуктів – 50% складають смаки сокової продукції, яка

виробляється із натуральної сировини (типові смаки: яблуко, слива тощо) та 50% складає продукція екзотичних смаків (манго, грейпфрут, мандарин тощо), для чого потрібно купувати сировину (концентрати та ароматизатори) у іноземних виробників.

Таблиця 2.4

Частка угод з міжнародних закупівель сировини в собівартості
продукції

№	Показники	2021	2022	2023	Темпи приросту 2023/2021 рр., %	Абсолютний приріст 2023-2021
1	2	3	4	5	6	7
1	Собівартість, тис.грн.	402317	600297	719274	79%	316957
2	В тому числі міжнародні закупівлі, тис.грн.	211216	321159	398478	89%	187261
	в тому числі міжнародні закупівлі, %	100%	100%	100%	0%	0%
	«Соки України»	13%	13%	13%	2%	0%
	«Добрий ранок»	9%	9%	11%	27%	2%
	«Maldivia»	15%	16%	17%	9%	1%
	«Вінні»	7%	8%	8%	15%	1%
	«Play»	10%	12%	13%	23%	2%
	«Антонівка»	5%	7%	7%	31%	2%
	«DablCola»	12%	12%	13%	9%	1%
	«Storm»	8%	9%	8%	0%	0%
	«Splash»	7%	8%	6%	-16%	-1%
	«Еко»	5%	5%	5%	-6%	0%
	«Поділля»	9%	2%	1%	-93%	-8%
3	% міжнародних угод в загальній собівартості	52,5%	53,5%	55,4%	6%	2,9%

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Екосфера»

Також однією з форм організації міжнародних закупівель є закупівля обладнання для виробництва продукції. Компанія швидко розвивається, вдосконалює виробничі процеси, для чого необхідним є придбання сучасного виробничого обладнання.

В таблиці 2.5 зведемо інформацію про закупівлі обладнання для виробництва продукції, в тому числі і іноземних виробників. Слід зазначити, що протягом 2021-2023 рр. були впроваджені наступні інвестиційні проєкти, під реалізацію яких було придбане виробниче обладнання, зокрема:

— в 2021 році був здійснений запуск нової лінійки з випуску сокової продукції з героями мультсеріалу від Nickelodeon – «Щенячий Патруль» (придбане обладнання зарубіжного постачальника); запуск виробництва питної артезіанської води ТМ «Поділія» (придбане обладнання зарубіжного постачальника);

— в 2022 році - запуск нової лінійки з випуску сокової продукції з героями мультсеріалу від Nickelodeon – «SpongeBob SquarePants» (придбане обладнання зарубіжного постачальника);

— в 2023 році - запуск нової лінійки з випуску сокової продукції з героями мультсеріалу – «Свинка Пеппа» (придбане обладнання зарубіжного постачальника); запуск проєкту ТМ «Maldivia» (придбане обладнання зарубіжного постачальника).

Звіт про рух грошових коштів приведений в Додатку В.

Таблиця 2.5

Інформація про закупівлі обладнання для виробництва продукції, в тому числі і іноземних виробників

№	Показники	2021	2022	2023	Темпи приросту 2023/2021 рр., %	Абсолютний приріст 2023-2021
1	2	3	4	5	6	7
1	Придбання необоротних активів, тис.грн.	60714	37144	43032	-29%	-17682
	в тому числі виробничого обладнання:	42512	27512	31514	-26%	-10998
	українські виробники	12407	8506	10315	-17%	-2092
	зарубіжні постачальники	30105	19006	21199	-30%	-8906
2	Частка міжнародних закупівель в загальній структурі закупок обладнання, %	71%	69%	67%	-5%	0
3	Зарубіжні постачальники (тис.грн.) - обладнання	30105	19006	21199	-30%	-8906
	«Щенячий Патруль»	18104			-	-
	ТМ «Поділія»	12001			-	-
	«SpongeBob SquarePants»		19006		-	-
	«Свинка Пеппа»			8617	-	-
	ТМ «Maldivia»			12582	-	-

Джерело: складено автором за даними звітності ТОВ «Екосфера»

Отже, в 2023 році на придбання необоротних активів було спрямовано 43032 тис.грн., з них витрати на виробниче обладнання склали 31514 тис.грн. В 2021 році було придбано необоротних активів загальною вартістю в 60714 тис.грн., з них витрати на придбання виробничого обладнання 42512 тис.грн. Витрати на придбання необоротних активів, в тому числі і виробничого обладнання в 2023 році порівняно із 2021-2022 рр. скоротились, що пояснюється початком повномасштабної війни та уповільнення темпів здійснюваної підприємством інвестиційної діяльності. Частка витрат на придбання обладнання іноземного виробництва склала 67-71% в загальній структурі витрат на придбання виробничого обладнання.

Аналіз стану міжнародних закупівель ТОВ «Екосфера» здійснимо на основі низки показників, розглянутих в теоретичному розділі.

Таблиця 2.6

Аналіз стану міжнародних закупівель ТОВ «Екосфера» за 2021-2023
рр.

№	Показники	2021	2022	2023	Темпи приросту 2023/2021 рр., %	Абсолютний приріст 2023-2021
1	2	3	4	5	6	7
1	Витратовіддача (ВВво)	0,994	1,020	1,085	9%	0,09
	Чистий дохід, тис.грн.	509037	778188	993827	95%	484790
	Сукупні витрати, тис.грн.	512053	763303	916009	79%	403956
2	Коефіцієнт доданої вартості (Кдв)	0,415	0,413	0,401	-3%	-0,01
	Собівартість, тис.грн.	211216	321159	398478	89%	187261
3	Показник дохідності витрат обігу (Дво)	5,47	5,99	6,40	17%	0,93
	Витрати обігу (витрати на збут), тис.грн.	93109	129821	155306	67%	62197
4	Рентабельність витрат обігу (Рво)	11%	23%	63%	Вище 100%	51%
	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.	10486	30249	97288	Вище 100%	86802
5	Показник дохідності власних оборотних коштів, що використовуються для фінансування закупівель (Двокз)	-0,37	-2,48	3,90	Нижче 100%	4

Продовження табл.2.6

1	2	3	4	5	6	7
	Власні оборотні кошти підприємства, що авансовані у придбання товарів, тис.грн.	-28500	-12188	24922	Нижче 100%	53422
6	Показник оборотності власних закупівельних ресурсів ($O_{взр}$), разів	-17,86	-63,85	39,88	Нижче 100%	58
7	Показник рентабельності власних закупівельних ресурсів ($P_{взр}$)	-0,37	-2,48	3,90	Нижче 100%	4
8	Коефіцієнт віддачі закупівельних витрат ($K_{зв}$)	2,27	2,47	2,57	13%	0,30
	Закупівельні витрати обігу, тис.грн.	93109	129821	155306	67%	62197
9	Коефіцієнт реалізаційної віддачі закупівельних витрат ($K_{рв}$)	-17,86	-63,85	39,88	Нижче 100%	58
10	Рентабельність закупівельних витрат ($P_{зв}$)	11%	23%	63%	Вище 100%	51%

Джерело: складено автором за даними звітності ТОВ «Екосфера»

Представлений в таблиці 2.6 аналіз демонструє наступні тенденції:

—показник витратовіддачі демонструє позитивну динаміку – підвищення за період 2021-2023 рр., що свідчить про збільшення обсягу згенерованого чистого доходу на одиницю витрат діяльності, і, відповідно, це доводить зростання прибутковості бізнесу;

—коефіцієнт доданої вартості скорочується, оцінюється на рівні 0,401-0,415, що дає змогу стверджувати середній рівень ефективності міжнародних закупівель підприємства;

—показник дохідності витрат обігу зростає, що дає підстави стверджувати, що ефективність міжнародних закупівель підприємства підвищується;

—рентабельність витрат обігу склала в 2023 році 63%, що вище показника 2021 року на 51%, це доводить зростання ефективності закупівельної діяльності підприємства;

—показнику дохідності власних оборотних коштів за період 2021-2022 рр. характерні від’ємні значення, що пояснюється нестачею власних

оборотних коштів підприємства, авансованих у придбання товарів за цей період. Показник в 2023 році склав 3,90, що демонструє підвищення ефективності закупівельної діяльності підприємства;

—показник оборотності власних закупівельних ресурсів склав в 2023 році 39,88 разів. Отже, власні закупівельні ресурси обертаються за рік 39,88 разів, тривалість одного обороту 9,15 днів (365 днів / 39,88). Даний показник перебуває на оптимальному рівні, що доводить високу ефективність процесів міжнародних закупівель. За підсумками 2021-2022 рр. показник мав від'ємні значення через недостачу ВОКЗ;

—показник рентабельності власних закупівельних ресурсів зріс в 2023 році порівняно із 2021-2022 рр. (в 2021-2022 рр. показник мав від'ємне значення). Зростання показника рентабельності закупівельних ресурсів підприємства доводить підвищення ефективності його закупівельної діяльності;

—коефіцієнт віддачі закупівельних витрат склав в 2023 році 2,57, що вище показників за період 2021-2022рр. Зростання ефективності закупівель демонструє підвищення даного показника в динаміці;

—коефіцієнт реалізаційної віддачі закупівельних витрат також зростає, що дає підстави стверджувати зростання ефективності організації міжнародної закупівельної діяльності підприємства;

—рентабельність закупівельних витрат також зростає, що доводить ефективність угод закупівельної логістики.

Виходячи із приведеного вище аналізу слід відзначити підвищення ефективності процесів з організації міжнародних закупівель в ТОВ «Екосфера», проте були прогалини в 2021-2022 рр. Це наголошує на необхідності впровадження інструментів проведення періодичного контролю ефективності реалізованих угод з міжнародних закупівель.

В ТОВ «Екосфера» задачі із питань організації міжнародних закупівель покладається на декілька підрозділів, зокрема на відділ логістики та закупівель, відділ зовнішньоекономічної діяльності, фінансово-економічний

департамент, департамент виробництва, департамент розвитку бізнесу та юридичний відділ. Таблиця 2.7 демонструє розподіл задач із питань організації міжнародних закупівель в компанії у формі матриці розподілу відповідальності.

Таблиця 2.7

Матриця розподілу відповідальності із питань організації міжнародних закупівель в ТОВ «Екосфера»

№	Етапи організації міжнародних закупівель	Відділ логістики та закупівель	Відділ ЗЕД	Фінансово-економічний департамент	Департамент виробництва	Юридичний відділ	Департамент розвитку бізнесу
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Аналіз потреб підприємства в товарах, матеріалах, обладнання				*		*
2	Планування закупівель за асортиментом та номенклатурою	*	*	*			
3	Пошук постачальників залежно від умов поставок	*	*				
4	Визначення оптимальних умов поставки (ціна, терміни виконання, умови оплати)	*	*	*			
5	Оцінка постачальників за різними критеріями ефективності угод	*	*	*			
6	Укладання договору на постачання товарів та матеріалів	*		*		*	
7	Контроль над виконанням умов договору (цінові аспекти, терміни тощо)	*	*				
8	Розрахунок економічної ефективності			*			

Джерело: складено автором

Отже, до виконання задач із питань організації міжнародних закупівель в ТОВ «Екосфера» здебільшого залучений персонал відділу логістики та закупівель, зокрема це задачі, пов'язані із плануванням закупівель за асортиментом та номенклатурою; пошуком постачальників; визначенням оптимальних умов поставки; оцінкою постачальників за різними критеріями ефективності угод (в тому числі і за тендерними угодами); укладанням договорів на постачання товарів та матеріалів; контролем виконання умов договорів. Працівники фінансово-економічного відділу здебільшого виконують задачі, пов'язані із розрахунком ефективності угод, формуванням бюджетів витрат на закупівельну логістику, перевіркою бюджетів витрат на виробництво та бюджетів витрат на закупівлю сировини та обладнання у міжнародних постачальників, організацією розрахунків за товари, сировину і послуги із міжнародними постачальниками. На юридичний відділ покладаються задачі, пов'язані із укладанням угод.

Враховуючи приведену вище матрицю розподілу відповідальності із питань організації міжнародних закупівель в ТОВ «Екосфера», в таблиці 2.8 приведемо опис основних функцій в моделі управління міжнародними закупівлями: організація, мотивація, планування та контроль.

Таблиця 2.8

Опис основних функцій в моделі управління міжнародними закупівлями: організація, мотивація, планування та контроль

№	Функції управління	Сутність	Відповідальні підрозділи
1	2	3	4
1	Організація	Визначення концепту управління міжнародними закупівлями в компанії, окреслення основних напрямків управління, визначення етапів, розподіл обов'язків між працівниками із питань управління; визначення об'єктів управління (виробничі та торговельні бізнес-процеси), суб'єктів управління (перелік відповідальних департаментів приведений в таблиці 2.8)	Керівник відділу закупівель та логістики, Керівник відділу ЗЕД

Продовження табл.2.8

1	2	3	4
2	Мотивація	Розробка мотиваційної моделі для персоналу, зайнятого управління міжнародними закупівлями – нематеріальна та матеріальна мотивація (бонусна система за пошук постачальників з привабливими умовами, за якісне супроводження угоди, що сприяє підвищенню ефективності закупівельної діяльності тощо)	Керівник департаменту персоналу, Керівник відділу закупівель та логістики, Фінансовий директор
3	Планування	Планування витрат на здійснення закупівельної діяльності (міжнародні закупівлі сировини, обладнання, матеріалів тощо); складання планів виробництва – для визначення потреби в сировині; складання плану закупівель із врахуванням залишків запасів на складі; складання бюджетів інвестиційних витрат за напрямками спрямування коштів (визначення потреби в придбанні виробничого обладнання на основі виробничої програми); бюджетування логістичних витрат, витрат на страхування	Керівник відділу закупівель та логістики, Фінансовий директор, Керівник департаменту розвитку, Керівник департаменту виробництва
4	Контроль	Контроль розрахунків за угодами із постачальниками сировини та обладнання (зарубіжні компанії); контроль умов виконання контрактів; контроль за виконання тендерних процедур; контроль дотримання вимог до якості та цінових пропозицій. Оцінювання ефективності угод	Фінансовий директор, Керівник відділу закупівель та логістики, Керівник юридичного відділу

Джерело: складено автором

Отже, як демонструє таблиця 2.8, організацією управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера» охоплені концептуальні управлінські аспекти: визначення об'єкта та суб'єкта управління, розподіл обов'язків між працівниками тощо, проте слід наголосити на наступних недоліках при виконанні даної функції – відсутність Положення про організацію процесів міжнародних закупівель, візуалізованої моделі в організації документообігу із питань управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера», що створює певні труднощі для персоналу при управлінні даними бізнес-процесами.

Мотивація управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера» має на меті заохочення персоналу до дотримання вимог щодо ефективності

управління та досягнення найвищої ефективності угод (через зниження витрат при здійсненні закупівель, пошук постачальника із найбільш оптимальними умовами, вибудовування ефективного логістичного ланцюга, що дозволить не лише оптимізувати транспортні витрати, а й доставити вантаж вчасно та з врахуванням термінів виробництва продукції відповідно до виробничої програми). Інструменти нематеріальної мотивації є типовими для всіх підрозділів та всіх категорій персоналу. Це участь в корпоративних заходах, компенсація витрат на мобільний зв'язок, на харчування тощо.

Плануванням управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера» охоплені процеси бюджетування та фінансового планування. Ключовим департаментом при реалізації даної функції є департамент виробництва, оскільки в основі планування міжнародних закупівель лежить план виробництва продукції із деталізацією калькуляції витрат (сировина та матеріали). Планування міжнародних закупівель сировини здійснюється із врахуванням фактичних залишків запасів на складах, звітність формується у фінансово-економічному відділі. На основі отриманих даних формується план закупівель, бюджетуються логістичні витрати, витрати на страхування логістичних ризиків тощо. Задачі бюджетування покладаються на персонал фінансово-економічного департаменту, планують витрати на транспортування та страхування вантажів працівники відділу закупівель та логістики. Слід наголосити на наступних недоліках при виконанні даної функції – відсутність візуалізованої моделі в організації документообігу із питань бюджетування витрат на організацію міжнародних закупівель; нечіткість розроблених індикаторів, що враховуються при плануванні управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера».

Функцією контролю охоплений контроль розрахунків за угодами із постачальниками сировини та обладнання (зарубіжні компанії) (фінансово-економічний департамент відповідно до графіків та планів оплат, контроль вчасності та повноти за умов надання постачальником відстрочки); контроль умов виконання контрактів (працівники відділу закупівель та логістики і

юридичного департаменту); контроль за виконанням тендерних процедур (працівники відділу закупівель та логістики, відділу ЗЕД); контроль дотримання вимог до якості та цінових пропозицій (працівники відділу закупівель та логістики, відділу ЗЕД). Оцінювання ефективності угод покладається на фінансового директора. Слід наголосити на наступних недоліках при виконанні даної функції – відсутність переліку показників та індикаторів, що лежать в основі моделі контролю; дублювання задач працівниками деяких підрозділів.

Приведений вище аналіз функцій управління в моделі управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера» дозволяє згрупувати виокремлені недоліки в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Недоліки в моделі управління міжнародними закупівлями в ТОВ
«Екосфера»

№	Функції управління	Недоліки	Способи усунення
1	2	3	4
1	Організація	Відсутність Положення про організацію процесів міжнародних закупівель. Відсутність візуалізованої моделі в організації документообігу із питань управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера», що створює певні труднощі для персоналу при управлінні даними бізнес-процесами	Розробка Положення про організацію процесів міжнародних закупівель, ознайомлення персоналу із документом, навчання Розробка візуалізованої моделі в організації документообігу із питань управління міжнародними закупівлями
2	Планування	Відсутність візуалізованої моделі в організації документообігу із питань бюджетування витрат на організацію міжнародних закупівель. Нечіткість розроблених індикаторів, що враховуються при плануванні управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера»	Розробка візуалізованої моделі в організації документообігу із питань бюджетування витрат на організацію міжнародних закупівель. Аудит індикаторів, що враховуються при плануванні управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера»
3	Контроль	Відсутність переліку показників та індикаторів, що лежать в основі моделі контролю Дублювання задач працівниками	Розробка показників Аудит задач персоналу, хронометраж робочого часу

Джерело: складено автором

Детально зупинимось на рекомендаціях щодо удосконалення процесу міжнародних закупівель ТОВ «Екосфера» в наступному параграфі.

2.3. Рекомендації щодо удосконалення процесу міжнародних закупівель ТОВ «Екосфера»

Рекомендації щодо удосконалення процесу міжнародних закупівель ТОВ «Екосфера» наступні:

1. Функція організації управління міжнародними закупівлями.

1.1. Розробка Положення про організацію процесів міжнародних закупівель, ознайомлення персоналу із документом, навчання.

Розроблене Положення пропонується структурувати за наступними підрозділами:

1.1.1. Загальні положення, дефініції та поняття.

1.1.2. Опис етапів в моделі організації міжнародних закупівель ТОВ «Екосфера» із деталізацією посадових обов'язків.

1.1.3. Окреслення вимог до оформлення звітної документації, термінів подачі та відповідальних осіб (візуалізація моделі документообігу детально буде розглянута в п.1.2).

1.2. Розробка візуалізованої моделі в організації документообігу із питань управління міжнародними закупівлями.

В таблиці 2.10 узагальнимо інформацію щодо структури звітної інформації, що стосується питань організації управління міжнародними закупівлями.

Таблиця 2.10

Інформація щодо структури звітної інформації, що стосується питань організації управління міжнародними закупівлями - міжнародні закупівлі сировини та матеріалів для виробництва продукції

№	Назва звіту	Вхідний / вихідний	Коментар
1	2	3	4
1	План виробництва	Вхідна інформація для прийняття рішення про необхідність міжнародних закупівель сировини та матеріалів для виробництва продукції. Вихідна інформація – Заявка на міжнародні закупівлі (сировина та матеріали)	План виробництва демонструє плани компанії щодо виробництва продукції
	Калькуляції витрат сировини та матеріалів по кожному продукту		Калькуляція дозволяє визначити потребу в сировині та матеріалах
	Звіт про рух сировини та матеріалів		Планування міжнародних закупівель відбувається із врахуванням фактичних залишків запасів на кінець періоду
2	Заявка на міжнародні закупівлі	Вхідна інформація для перевірки відповідності витратам, затвердженим бюджетом	Заявка порівнюється із бюджетами витрат на придбання сировини та матеріалів
3	Пул постачальників для придбання сировини та матеріалів (зарубіжні компанії)	Вхідна інформація - Пул постачальників та Заявка на міжнародні закупівлі. Вихідні бізнес-процеси – Формування запиту для постачальника або Підготовка тендерної документації на пошук нових постачальників за умови, що потрібна для виробництва сировина, яка не пропонується актуальним пулом постачальників	Здійснюється контроль цінових пропозицій (ціни на позиції повинні бути в межах, затверджених бюджетом) – поточний пул
4	Тендерна документація	Вхідна інформація – тендерна документація. Вихідний бізнес-процес – проведення тендеру, вибір постачальника. Вихідна інформація – складання запиту на постачання сировини та матеріалів / укладання договору	Складання плану розрахунків, обговорення умов постачання
5	Поставка сировини	Заклучний бізнес-процес	Забезпечення виробництва сировиною та матеріалами

Джерело: складено автором

На основі таблиці 2.10 побудуємо візуалізовану модель в організації документообігу із питань управління міжнародними закупівлями.



Рис.2.10. Візуалізована модель в організації документообігу із питань управління міжнародними закупівлями

Джерело: складено автором

Візуалізація моделі організації документообігу із питань управління міжнародними закупівлями дозволяє підвищити рівень розуміння процесів працівниками компаніями та позитивно впливає на якість виконуваних задач.

2. Функція планування управління міжнародними закупівлями.

2.1. Розробка візуалізованої моделі в організації документообігу із питань бюджетування витрат на організацію міжнародних закупівель (рис.2.11).



Рис.2.10. Візуалізована модель в організації документообігу із питань бюджетування витрат на організацію міжнародних закупівель

Джерело: складено автором

Візуалізована модель в організації документообігу із питань бюджетування витрат на організацію міжнародних закупівель дозволяє підвищити рівень розуміння процесів працівниками компаніями та позитивно впливає на якість виконуваних задач.

2.2. Аудит індикаторів, що враховуються при плануванні управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера». В таблиці 2.11 приведений опис індикаторів, які повинні враховуватись при плануванні управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера».

Таблиця 2.11

Опис індикаторів, які повинні враховуватись при плануванні управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера»

№	Індикатор	Необхідність
1	2	3
1	Номенклатура продукції для продажу	В основі управління міжнародними закупівлями лежить план продажів, плани компанії щодо реалізації продукції покупцям
2	Номенклатура продукції для виробництва	План виробництва формується на основі плану продажів та фактичних залишків продукції на складі
	Фактичні залишки продукції на складі	
3	Калькуляції на виробництво продукції	На основні Плану виробництва та калькуляцій визначається кількість сировини та матеріалів, необхідної для забезпечення виробництва певної кількості товарів
4	Фактичні залишки сировини та матеріалів на складі	Із врахуванням фактичних залишків сировини та матеріалів на складі формується план закупівель
5	Умови співпраці із постачальниками Пулу	Використовується із метою вибору постачальника для виконання замовлення на постачання сировини та матеріалів
6	Тендерна документація для пошуку нових постачальників	Використовується із метою пошуку постачальника для виконання замовлення на постачання сировини та матеріалів
7	Вартість послуг страхування, логістичних послуг	Використовується для формування бюджету витрат на закупівлю сировини та матеріалів

Джерело: складено автором

2.3. Сценарне планування управління міжнародними закупівлями.

Даний аспект відіграє ключову роль за умов воєнного стану та нестабільності факторів зовнішнього середовища і дозволяє моделювати бізнес-процеси залежно від низки умов, наприклад:

2.3.1. коливання валютного курсу – формування резерву витрат на курсові різниці у випадку підвищення ціни на сировину та матеріали, відповідне коригування ціни на продукцію;

2.3.2. врахування впливу логістичних ризиків – блокування кордонів (необхідність перебудови логістичних маршрутів), зміни у вимогах та часі до митного оформлення (збільшення тривалості обробки вантажів та вартості митного оформлення тощо).

3. Функція контролю управління міжнародними закупівлями.

3.1. Розробка показників для організації контрольного оцінювання. Такими контрольними індикаторами повинні виступати: закупівельна ціна; тарифи на послуги транспортування та страхування; бюджетні показники, що були враховані при розробці бюджету закупівель; вимоги до якості сировини та матеріалів; компоненти калькуляційних карт на виробництво сокової продукції; відомості від головного технолога щодо можливостей заміни окремих компонентів сировини та матеріалів іншими компонентами; залишки запасів на складі (готова продукція та сировина) та інші показники.

3.2. Аудит задач персоналу, хронометраж робочого часу.

Як демонструє таблиця 2.7, задачі із питань організації міжнародних закупівель покладається на декілька підрозділів, зокрема на відділ логістики та закупівель, відділ зовнішньоекономічної діяльності, фінансово-економічний департамент, департамент виробництва, департамент розвитку бізнесу та юридичний відділ. Планування закупівель за асортиментом та номенклатурою покладаються на відділ логістики та закупівель на відділ ЗЕД, також ці відділи є відповідальними за пошук постачальників залежно від умов поставок, визначення оптимальних умов поставки, оцінку постачальників за різними критеріями ефективності угод, контроль за виконання умов договору. Як бачимо, задачі дублюються між працівниками 2 відділів, тому із цією

метою пропонується функціональний аудит задач працівників, хронометраж робочого часу із вказанням витрат часу на виконання окремої задачі. В цьому контексті пропонується чітке розділення задач між працівниками підрозділів: відділ логістики та закупівель повинен бути відповідальним виключно за організацію закупівель сировини та обладнання, а відділ ЗЕД орієнтованим на роботу із іноземними покупцями. Це дозволить оптимізувати робочий час персоналу та підвищити якість виконання задач.

Отже, із метою удосконалення процесів міжнародних закупівель ТОВ «Екосфера» до реалізації пропонуються наступні заходи:

1. Функція організації управління міжнародними закупівлями.

1.1. Розробка Положення про організацію процесів міжнародних закупівель, ознайомлення персоналу із документом, навчання.

1.2. Розробка візуалізованої моделі в організації документообігу із питань управління міжнародними закупівлями.

2. Функція планування управління міжнародними закупівлями.

2.1. Розробка візуалізованої моделі в організації документообігу із питань бюджетування витрат на організацію міжнародних закупівель.

2.2. Аудит індикаторів, що враховуються при плануванні управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера».

2.3. Сценарне планування управління міжнародними закупівлями.

3. Функція контролю управління міжнародними закупівлями.

3.1. Розробка показників для організації контрольного оцінювання.

3.2. Аудит задач персоналу, хронометраж робочого часу.

Дані заходи дозволять підвищити ефективність бізнес-процесів з організації та управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера», тому рекомендуються до впровадження.

Висновки до розділу 2

В ТОВ «Екосфера» задачі із питань організації міжнародних закупівель покладаються на декілька підрозділів, зокрема на відділ логістики та закупівель, відділ зовнішньоекономічної діяльності, фінансово-економічний департамент, департамент виробництва, департамент розвитку бізнесу та юридичний відділ. Організацією управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера» охоплені концептуальні управлінські аспекти: визначення об'єкта та суб'єкта управління, розподіл обов'язків між працівниками тощо. Мотивація управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера» має на меті заохочення персоналу до дотримання вимог щодо ефективності управління та досягнення найвищої ефективності угод (через зниження витрат при здійсненні закупівель, пошук постачальника із найбільш оптимальними умовами, вибудовування ефективного логістичного ланцюга, що дозволить не лише оптимізувати транспортні витрати, а й доставити вантаж вчасно та з врахуванням термінів виробництва продукції відповідно до виробничої програми).

Плануванням управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера» охоплені процеси бюджетування та фінансового планування. Ключовим департаментом при реалізації даної функції є департамент виробництва, оскільки в основі планування міжнародних закупівель лежить план виробництва продукції із деталізацією калькуляції витрат (сировина та матеріали). Функцією контролю охоплений контроль розрахунків за угодами із постачальниками сировини та обладнання (зарубіжні компанії) (фінансово-економічний департамент відповідно до графіків та планів оплат, контроль вчасності та повноти за умов надання постачальником відстрочки); контроль умов виконання контрактів (працівники відділу закупівель та логістики і юридичного департаменту); контроль за виконанням тендерних процедур; контроль дотримання вимог до якості та цінових пропозицій. Оцінювання ефективності угод покладається на фінансового директора.

Із метою удосконалення процесу міжнародних закупівель ТОВ «Екосфера» до реалізації пропонуються наступні заходи: 1. функція організації управління міжнародними закупівлями: розробка Положення про організацію процесів міжнародних закупівель, ознайомлення персоналу із документом, навчання; розробка візуалізованої моделі в організації документообігу із питань управління міжнародними закупівлями; 2. функція планування управління міжнародними закупівлями: розробка візуалізованої моделі в організації документообігу із питань бюджетування витрат на організацію міжнародних закупівель; аудит індикаторів, що враховуються при плануванні управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера»; сценарне планування управління міжнародними закупівлями; 3. функція контролю управління міжнародними закупівлями: розробка показників для організації контрольного оцінювання; аудит задач персоналу, хронометраж робочого часу. Дані заходи дозволять підвищити ефективність бізнес-процесів з організації та управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера», тому рекомендуються до впровадження.

ВИСНОВКИ

На основі дослідження, проведеного в дипломній роботі, слід зробити наступні висновки.

В першому розділі роботи представлений аналіз теоретичних засад управління міжнародними закупівлями. Організація міжнародних закупівель є комплексом взаємопов'язаних управлінських та комерційних рішень й зовнішньоторговельних операцій, через проведення яких забезпечується виявлення та дослідження споживчого попиту відповідно до сформованих суспільних потреб, надання та узгодження із міжнародними постачальниками замовлень на виробництво і постачання товарів, укладання міжнародних договорів постачання задля визначення порядку та механізму виконання замовлень і здійснення контролю за надходженням товарів та дотриманням сторонами умов договору.

Слід відмітити, що на процес організації міжнародних закупівель найбільший вплив мають такі чинники: стан національного виробництва товарів та надання послуг (макроекономічні індикатори); обсяг і структура платоспроможного попиту населення країни (прожитковий мінімум, середня заробітна плата, мінімальна заробітна плата); тенденції і вектори поширення в моделі споживання товарів та послуг; рівень розвитку транспортної інфраструктури; фінансові ресурси, фінансовий та інтелектуальний потенціал; стан товарних запасів, модель управління оборотними активами; ступінь розвитку логістичної інфраструктури (складського господарства). Загалом, при організації міжнародних закупівель слід виокремити наступні етапи: аналіз потреб підприємства в товарах, матеріалах; планування закупівель за асортиментом та номенклатурою; пошук постачальників залежно від умов поставок; визначення оптимальних умов поставки (ціна, терміни виконання, умови оплати); оцінка постачальників за різними критеріями ефективності угод; укладання договору на постачання товарів та матеріалів; контроль над

виконанням умов договору (цінові аспекти, терміни тощо); економічна ефективність.

Ефективність міжнародних закупівель прямо залежить від правильного вибору постачальників товарів та послуг. Ефективність міжнародної закупівлі – це своєрідний рівень відповідності закупівельного процесу встановленим потребам підприємства, тобто це оцінка отриманих результатів, за рахунок яких можна підбити підсумок, визначити основні проблеми, вирішити їх та забезпечити мінімізацію ризиків у майбутньому.

В другому розділі представлений аналіз міжнародних закупівель ТОВ «Екосфера» та розроблені рекомендації щодо їх удосконалення. Основними напрямками діяльності ТОВ «Екосфера» виокремлені наступні: діяльність із виробництва асортименту соків і нектарів; діяльність із виробництва асортименту газованих напоїв; діяльність із виробництва асортименту натуральної сировини у форматі концентрованих соків та пюре; діяльність із виробництва бутильованої води, включаючи її доставку покупцям. В ТОВ «Екосфера» задачі із питань організації міжнародних закупівель покладаються на декілька підрозділів, зокрема на відділ логістики та закупівель, відділ зовнішньоекономічної діяльності, фінансово-економічний департамент, департамент виробництва, департамент розвитку бізнесу та юридичний відділ. Організацією управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера» охоплені концептуальні управлінські аспекти: визначення об'єкта та суб'єкта управління, розподіл обов'язків між працівниками тощо. Мотивація управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера» має на меті заохочення персоналу до дотримання вимог щодо ефективності управління та досягнення найвищої ефективності угод (через зниження витрат при здійсненні закупівель, пошук постачальника із найбільш оптимальними умовами, вибудовування ефективного логістичного ланцюга, що дозволить не лише оптимізувати транспортні витрати, а й доставити вантаж вчасно та з врахуванням термінів виробництва продукції відповідно до виробничої програми).

Плануванням управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера» охоплені процеси бюджетування та фінансового планування. Ключовим департаментом при реалізації даної функції є департамент виробництва, оскільки в основі планування міжнародних закупівель лежить план виробництва продукції із деталізацією калькуляції витрат (сировина та матеріали). Функцією контролю охоплений контроль розрахунків за угодами із постачальниками сировини та обладнання (зарубіжні компанії) (фінансово-економічний департамент відповідно до графіків та планів оплат, контроль вчасності та повноти за умов надання постачальником відстрочки); контроль умов виконання контрактів (працівники відділу закупівель та логістики і юридичного департаменту); контроль за виконанням тендерних процедур; контроль дотримання вимог до якості та цінових пропозицій. Оцінювання ефективності угод покладається на фінансового директора.

Із метою удосконалення процесу міжнародних закупівель ТОВ «Екосфера» до реалізації пропонуються наступні заходи: 1. функція організації управління міжнародними закупівлями: розробка Положення про організацію процесів міжнародних закупівель, ознайомлення персоналу із документом, навчання; розробка візуалізованої моделі в організації документообігу із питань управління міжнародними закупівлями; 2. функція планування управління міжнародними закупівлями: розробка візуалізованої моделі в організації документообігу із питань бюджетування витрат на організацію міжнародних закупівель; аудит індикаторів, що враховуються при плануванні управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера»; сценарне планування управління міжнародними закупівлями; 3. функція контролю управління міжнародними закупівлями: розробка показників для організації контрольного оцінювання; аудит задач персоналу, хронометраж робочого часу. Дані заходи дозволять підвищити ефективність бізнес-процесів з організації та управління міжнародними закупівлями в ТОВ «Екосфера», тому рекомендуються до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієв Ф. М. Теоретичні засади організації логістичних процесів розподілу та закупівлі сільськогосподарської продукції. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2015. № 2. С.149-154.
2. Безугла Л. С., Пороходніченко К. Р. Формування маркетингової збутової політики підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 111-116.
3. Безугла Л. С., Демчук Н. І. Маркетинг закупівель: навч. посіб. Дніпро: Видавець Біла К. О. 2019. 240 с.
4. Білязе О. Інтеграційна складова в забезпеченні розвитку національної економіки в умовах глобальних викликів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4. С. 83-91.
5. Біляк Т. О. Розвиток сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 10-16.
6. Валявський С. М. Маркетинг закупівель: навчальний посібник для студентів спеціальності 075 «Маркетинг». Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка. 2021. 154 с.
7. Гриценко Л. Л., Деркач Л. С. Економічна додана вартість як показник оцінки ефективності функціонування підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2022. № 1. С. 41-46.
8. Гужва І. Ю., Онищенко В. П. Глобальні ланцюги доданої вартості та інтеграція до них України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 3. С.10-19.
9. Гурова К. Д., Ганін К. Д. Економічний аналіз: методологія, організація, методика, практикум: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. К. Харків : Вид-во Іванченка І. С. 2019. 328 с.
10. Дергачова В. В., Пилипенко Ю. С. Управління процесом оптимізації міжнародних закупівель в умовах відродження економіки України. *IV Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації,*

менеджмент: проблеми та перспективи». Секція 2. Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. 2023. С. 99-100.

11. Дудник О. В. Механізм стратегічного управління розвитком інтеграційної взаємодії підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 4. С. 5-10.

12. Дугінець Г. В. Глобальні ланцюги вартості: монографія Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2018. 412 с.

13. Жданова Т. С. Категорійний менеджмент: підручник. К.: АЛТІ. 2017. 238 с.

14. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика: підручник. Суми: Університетська книга, 2017. 232 с

15. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетьяван А. Маркетинг 5.0. Технології для людства. КМ-Букс. 2024. 280 с.

16. Кулик А. В. Теорія економічного аналізу: навчальний посібник. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал»». 2018. 452 с.

17. Кучерук О. Я. Кучерук Р. І. Оптимізація структури асортименту промислового підприємства методом аналізу. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 2. С. 140-144.

18. Кушнір Н. О., Заяць О. І. Міжнародні економічні відносини: навчальний посібник. Ужгород: Поліграфцентр «Ліра», 2023. 360 с.

19. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика: підручник. К.: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.

20. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент.. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 429 с.

21. Міжнародна торгівля: конспект лекцій: навчальний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент»; уклад.: К.О. Кузнецова, В. В. Чорній, О. С. Ченуша. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 191 с.

22. Міжнародні економічні відносини: підручник; за ред. А. П. Голікова, О. А. Довгаль. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2015. 464 с.

23. Моторин Р. М., Приходько К. Р. Методологічні підходи щодо вимірювання глобальних ланцюгів доданої вартості в міжнародній торгівлі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 5-6. С. 25–36.
24. Моторнюк У. І., Стельмах І. В. Проблеми та переваги впровадження категорійного управління на вітчизняних підприємствах. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 82-90.
25. Наumenко С. М. Система тендерних закупівель: теоретико-методологічні підходи до дефініції і класифікації. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2014. Вип. 1(2). С. 242-247.
26. Окландер М. А., Кірносowa М. В. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 207 с.
27. Оснач О. Ф. Пилипчук В. П., Коваленко Л. П. Промисловий маркетинг: підручник. К.: Центр учбової літератури. 2009. 364 с.
28. Рибчук А. В. Економічний аналіз: теорія і практика: навчально-методичний посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС. 2020. 219 с.
29. Рокоча В. В., Алькема В. Г., Терехов В. І., Одягайло Б. М. Міжнародна торговельна діяльність: підручник, за наук. ред. В. В. Рокочої. К.: Університет економіки та права "КРОК". 2018. 698 с.
30. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ: Знання. Прес. 2017. 654 с.
31. Сарай Н. І. Оптимізація економічного аналізу асортиментної політики в контексті стратегічних цілей торговельного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 61. С. 132-138.
32. Сачинська Л. Проблеми та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 4. С. 173-178.
33. Словник української мови. URL: <https://sum.in.ua/s/zakupovuvaty>

34. Словник економічних термінів. URL: <http://epi.cc.ua/zakupka-29348.html>
35. Сошников А. О. Міжнародні спонсори війни та публічні закупівлі: від конкретного кейсу до системних рішень. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Юридичні науки*. 2023. Т. 34(73). № 4. С. 53-59.
36. Степаненко М. В. Міжнародні закупівлі: поняття, зміст, сутність. *Економіка та управління підприємствами*. 2015. №1. С. 116–121.
37. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС. 2021. 208 с.
38. Тимошенко М. Міжнародна торгівля як фактор сталого розвитку країни. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 39 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1368>
39. Юрій Е. О. Публічні закупівлі: навч. посібник, кол. уклад. за заг. ред. Е.О. Юрія. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. 2020. 200 с.
40. Які фактори забезпечують максимальну ефективність закупівель в компанії. Результати глобального дослідження 400 організацій. URL: <https://k-house.in.ua/yaki-factory-zabezpechuyut-maksymalnu-efektyvnist-zakupivel-v-kompaniyi-rezultaty-globalnogo-doslidzhennya-400-organizaczij/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Портфель брендів ТОВ «Екосфера»



Додаток Б

Додаток І
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку І "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕКО-СФЕРА"	Дата (рік, місяць, число)	2023 07 01
Територія	ВІННИЦЬКА	за ЄДРПОУ	32320552
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КТОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Виробництво фруктових і овочевих соків	за КВЕД	10.32
Середня кількість працівників	2 492		
Адреса, телефон	вулиця ІВАНА МАЗЕПИ, буд. 45, м. КАЛІНІВКА, ХМІЛЬНИЦЬКИЙ РАЙОН, ВІННИЦЬКА обл., 22400, Україна		40850

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код радика	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 492	1 263
первісна вартість	1001	3 053	3 151
накопичена амортизація	1002	1 561	1 888
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 372	40
Основи засоби	1010	233 279	384 101
первісна вартість	1011	642 693	996 553
знос	1012	409 414	612 452
Інвестиційна нерухомість	1015	12 784	11 316
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	57 549	57 635
знос інвестиційної нерухомості	1017	44 765	46 319
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	254 927	396 720
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	199 952	288 617
виробничі запаси	1101	70 401	68 214
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	128 772	219 447
товари	1104	779	956
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	47 187	79 864
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	6 068	15 077
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахування доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	39 199	49 065
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 507	4 111
готівка	1166	145	484
рахунки в банках	1167	3 229	3 370
Витрати майбутніх періодів	1170	580	467
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 985	684
Усього за розділом II	1195	298 478	437 885
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та група вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	553 405	834 605

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (гзовий) капітал	1400	9 600	9 600
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	103 226	231 174
Додатковий капітал	1410	8 954	5 352
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	120 959	175 516
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	242 739	421 642
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	249
Довгострокові кредити банків	1510	3 595	76 229
Інші довгострокові зобов'язання	1515	83 305	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення виплат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв наслідних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Примовний фонд	1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1555	86 960	76 478
Усього за розділом II	1595	86 960	76 478
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	43 544	139 401
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	51 980	49 227
товари, роботи, послуги	1615	88 862	102 467
розрахунками з бюджетом	1620	8 018	10 603
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 614	2 912
розрахунками зі страхування	1625	350	423
розрахунками з оплати праці	1630	1 290	1 569
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 154	2 151
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	1 068	2 092
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	26 500	28 502
Усього за розділом III	1695	223 766	336 485
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів нерозподіленого прибутку	1800	-	-
Баланс	1900	553 405	834 605

Керівник

Головний бухгалтер

Єгорова Ніна Василівна

Захарова Наталія Степанівна

- 1 Кодификатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.
- 2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕКО-СФЕРА"** Дата (рік, місяць, число) **2023 04 01**

КОДИ		
2023	04	01
32320552		

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	993 827	778 188
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(719 274)	(600 297)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	274 553	177 891
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	19 470	15 364
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(17 463)	(12 539)
Витрати на збут	2150	(155 306)	(129 821)
Інші операційні витрати	2180	(23 966)	(20 646)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	97 288	30 249
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	12 551
Інші доходи	2240	612	983
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(23 956)	(9 571)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(7 482)	(2 852)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	66 462	31 360
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(11 905)	(6 423)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	54 557	24 937
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	54 557	24 937

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	769 353	560 314
Витрати на оплату праці	2505	49 274	37 957
Відрахування на соціальні заходи	2510	9 603	7 411
Амортизація	2515	28 404	28 403
Інші операційні витрати	2520	130 960	104 859
Разом	2550	987 594	738 944

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Єгорова Ніна Василівна

Головний бухгалтер

Захарова Наталія Степанівна



Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕКО-СФЕРА" за ЄДРПОУ	32320552
(найменування)		
Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)		
за Рік 2022 р.		
Форма №3		Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	919196	598359
Повернення податків і зборів	3005	0	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	337	284
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	2038	9974
Надходження від повернення авансів	3020	14702	3014
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	18	58
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	6
Надходження від операційної оренди	3040	13892	13764
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	106	80
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(729604)	(507986)
Праці	3105	(30366)	(28778)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(8298)	(7991)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(47751)	(20795)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(3486)	(1603)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(31902)	(8181)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(12362)	(11011)
Витрачання на оплату авансів	3135	(60132)	(21416)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(441)	(100)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(3565)	(1956)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	70132	36517

II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Набування від продажів:			
фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	247	134
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	13583	21635
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(37144)	(60714)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(14865)	(20739)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-38179	-59684
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	242282	396916
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	264780	369447
Сплату дивідендів	3355	(0)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(4937)	(3907)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(1079)	(1512)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-28514	22050
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	3439	-1117
Залишок коштів на початок року	3405	1080	2358
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-1012	-161
Залишок коштів на кінець року	3415	3507	1080

Керівник

Головний бухгалтер



Сторова Ніна Василівна

Захарова Наталія Степанівна

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕКО-СФЕРА"**
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2024	01	01
32320552		

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за **Рік 2023** р.

Форма №3 Код за ДКУД **1801004**

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 146 880	919 196
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	394	337
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	1 186	2 038
Надходження від повернення авансів	3020	3 223	14 702
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	18
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	108	-
Надходження від операційної оренди	3040	20 723	13 892
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	152	106
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(918 129)	(729 604)
Праці	3105	(38 761)	(30 366)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(10 453)	(8 298)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(66 044)	(47 751)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(12 607)	(3 486)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(38 563)	(31 902)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(14 874)	(12 362)
Витрачання на оплату авансів	3135	(120 295)	(60 132)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(919)	(441)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(4 065)	(3 565)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	14 000	70 132
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	1 045	247
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	52 623	13 583
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(43 032)	(37 144)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(28 761)	(14 865)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-18 125	-38 179
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	505 057	242 282
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	481 357	264 780
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(15 163)	(4 937)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	-	-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	-	-
Інші платежі	3390	(2 536)	(1 079)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	6 001	-28 514
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	1 876	3 439
Залишок коштів на початок року	3405	3 507	1 080
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(1 272)	(1 012)
Залишок коштів на кінець року	3415	4 111	3 507

Керівник

Головний бухгалтер



Єгорова Ніна Василівна

Захарова Наталія Степанівна