

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА
магістра
на тему:
**Удосконалення системи управління зв'язками з
постачальниками ТОВ «Левітрейд»**

Виконав

(підпис)

Студент гр. МЕ-61м
Герега Р.А.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Максимець О.В.

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

Адамовський О.М.

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут _____ бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра _____ менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
Освітня програма _____ Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

« 10 » _____ 09 _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Герезі Роману Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: **Удосконалення системи управління зв'язками з постачальниками ТОВ «Левітрейд»**

керівник дипломної роботи _____ доц., к.е.н. Максимець Олена Віталіївна
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від _____ «10» вересня 2025 р. № C-706

2. Термін подання студентом дипломної роботи _____ «08» _____ грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи:

бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «Левітрейд», статистичні дані компаній-імпортерів продуктів харчування; закони України та нормативні акти щодо діяльності компаній-імпортерів продуктів харчування, аналітичні дослідження ринку імпортерів продуктів харчування; аналітична інформація YouControl та YouMarket

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади формування системи управління зв'язками торговельного підприємства. Розділ 2. Оцінка та аналіз фінансово-економічного стану та зв'язків з постачальниками на ТОВ «Левітрейд». Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення системи управління зв'язками із постачальниками ТОВ «Левітрейд»

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Системи управління зв'язками з постачальниками торговельного підприємства. 2. Загальна характеристика ТОВ «Левітрейд». 3-4. Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Левітрейд» за 2020-2024 рр. 5. Аналіз фінансової звітності та ключових показників ефективності; 6-7. SWOT- SPACE- аналіз та діагностика зв'язків із постачальниками ТОВ «Левітрейд»; 8. Вибір постачальника на ТОВ «Левітрейд». 9-10. Діагностика основних постачальників ТОВ «Левітрейд». 11. Пропозиції удосконалення системи управління з постачальниками ТОВ «Левітрейд»

6. Консультанти розділів роботи (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«01» вересня 2025 р.

Науковий керівник

(підпис)

Максимець О.В.

*(прізвище, ініціали)***КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів досліджень діяльності ТОВ «Левітрейд» (підчас проходження виробничої практики)	01.09.2025- 28.09.2025	
2	Опрацювання літератури щодо оцінки та аналізу діяльності підприємства та формування теоретичного розділу	01.09.2025- 14.09.2025	
3	Детальна оцінка та аналіз діяльності ТОВ «Левітрейд», написання п. 2.1-2.2 кваліфікаційної роботи магістра	15.09.2025- 28.09.2025	
4.	Оцінка та аналіз» та написання п.2.3 кваліфікаційної роботи магістра	29.09.2025- 12.10.2025	
5	Діагностика постачальників ТОВ «Левітрейд» на основі різних методичних підходів	13.10.2025- 26.10.2025	
6	Виявлення проблем в управлінні зв'язками із постачальниками ТОВ «Левітрейд» та формування розділу 3	27.10.2025- 24.11.2025	
7	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	25.11.2025- 30.11.2025	
8	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	01.12.2025- 10.12.2025	

Студент

(підпис)

Герога Р.А.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Максимець О.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Метою кваліфікаційної дипломної роботи магістра є удосконалення оцінювання управління зв'язками з іноземними постачальниками.

Об'єктом дослідження є управління зв'язками з постачальниками ТОВ «Левітрейд»

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади управління зв'язками з постачальниками ТОВ «Левітрейд».

Для досягнення мети дослідження необхідно було вирішити наступні завдання: вивчити теоретичні та методичні засади управління зв'язками з постачальниками; подати загальну характеристику ТОВ «Левітрейд» та визначити позиції на ринку; проаналізувати стан і динаміку майна, джерел забезпечення та фінансовий стан ТОВ «Левітрейд»; ослідити ринок та співпрацю з іноземними постачальниками для ТОВ «Левітрейд»; розробити пропозиції щодо удосконалення управління співпрацею з іноземними постачальниками враховуючи умови невизначеності; сформувати основні напрями подальшого розвитку для ТОВ «Левітрейд».

Пояснювальна записка до дипломної роботи магістра розташована на 55 сторінках, містить 15 таблиць, 8 рисунків та 30 використаних джерел.

Ключові слова: управління зв'язками з постачальниками, SRM-система, імпорто-орієнтоване підприємство, співпраця з іноземними контрагентами

3MICT

The purpose of the Master Thesis is to improve the assessment of the supplier relationship management with foreign counterparts .

The object of the study is supplier relationship management of LLC "Levitrade"

The subject of the study is the theoretical and methodological principles of the supplier relationship management of LLC "Levitrade".

To achieve the goal of the study, it was necessary to solve the following tasks: to study the theoretical and methodological principles of the management of relations with suppliers; to present a general description of LLC "Levitrade" and determine its position in the market; to analyze the state and dynamics of property, sources of support and financial condition of LLC "Levitrade"; to study the market and cooperation with foreign suppliers for LLC "Levitrade"; to develop proposals for improving the management of cooperation with foreign suppliers, taking into account the conditions of uncertainty; to form the main directions of further development for LLC "Levitrade".

The explanatory note to the master's thesis is located on 55 pages, contains 15 tables, 8 figures and 30 sources used.

Keywords: supplier relationship management, SRM system, import-oriented enterprise, cooperation with foreign contractors

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції система управління зв'язками з постачальниками набуває стратегічного значення, особливо для імпортоорієнтованих підприємств, діяльність яких безпосередньо залежить від стабільності зовнішніх ланцюгів постачання. Аналіз наукових джерел свідчить про міждисциплінарний характер досліджень у цій сфері, що охоплюють логістику, стратегічний менеджмент, міжнародну економіку та ризик-менеджмент.

Метою магістерської дипломної роботи є визначення проблем та перспективи управління відносинами з постачальниками торговельного підприємства ТОВ «Левітрейд».

Для досягнення мети дослідження необхідно було вирішити наступні завдання:

- вивчити теоретичні та методичні засади управління зв'язками з постачальниками;
- подати загальну характеристику ТОВ «Левітрейд» та визначити позиції на ринку;
- проаналізувати стан і динаміку майна, джерел забезпечення та фінансовий стан ТОВ «Левітрейд»;
- дослідити ринок та співпрацю з іноземними постачальниками для ТОВ «Левітрейд»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління співпрацею з іноземними постачальниками враховуючи умови невизначеності;
- сформулювати основні напрями подальшого розвитку для ТОВ «Левітрейд».

Об'єктом дослідження є управління зв'язками з постачальниками ТОВ «Левітрейд» Предметом дослідження є теоретико-методичні засади управління зв'язками з постачальниками ТОВ «Левітрейд».

Теоретико-методологічною основою роботи є положення сучасної економічної теорії, що відноситься до управління зовнішньоекономічної діяльністю, інвестиційного менеджменту та стратегічного управління компаній будівельно-інвестиційного профілю. В дипломній роботі магістра вивчено та узагальнено роботи українських та іноземних авторів з питань формування стратегії діяльності з врахуванням умов невизначеності на ринку будівництва та інвестицій. Робота виконана на реальних даних будівельно-інвестиційної компанії статистична звітність якої стала підґрунтям для дослідження.

Під час написання дипломної роботи магістра використані різні методи досліджень, які включають контент-аналіз, економіко-статистичні методи аналізу та методи критичного мислення. Методики використані в опрацюванні матеріалу: динамічний підхід (розгляд динаміки майна, джерел фінансування та фінансово-економічного стану ТОВ «БІК «Галицький Будівельник», дослідження ринку будівництва та капітальних інвестицій України); статистичний аналіз (оцінка та аналіз фінансово-економічної діяльності, оцінка стану ринку будівництва та капітальних інвестицій України); структурний аналіз (визначення структури майна та джерел фінансування ТОВ «БІК «Галицький Будівельник», структури ринку будівництва та капітальних інвестицій України) та матричні підходи (розробка рекомендацій щодо удосконалення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «БІК «Галицький Будівельник»).

Інформаційними джерелами у даній дипломній роботі магістра були праці відомих учених і фахівців із проблем управління зовнішньоекономічної діяльності та стратегічного управління; оперативні та річні статистичні дані Держаної служби статистики України, методичні матеріали Державної служби статистики України, ринкові огляди будівельної галузі та інвестицій у регіональному розрізі, поточна інформація соціальних мереж (офіційні публікації), а також матеріали звітності ТОВ «БІК «Галицький Будівельник».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЗВ'ЯЗКАМИ З ІНОЗЕМНИМИ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ

У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції система управління зв'язками з постачальниками набуває стратегічного значення, особливо для імпортоорієнтованих підприємств, діяльність яких безпосередньо залежить від стабільності зовнішніх ланцюгів постачання. Аналіз наукових джерел свідчить про міждисциплінарний характер досліджень у цій сфері, що охоплюють логістику, стратегічний менеджмент, міжнародну економіку та ризик-менеджмент.

У працях зарубіжних науковців, зокрема Дж. Монцки [24], Р. Хендфілда [19], Дж. Ламберта [21], SRM розглядається як стратегічна концепція, спрямована на формування довгострокових партнерських відносин з ключовими постачальниками з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Автори наголошують, що ефективне управління взаємовідносинами з постачальниками передбачає сегментацію постачальників, оцінювання їхньої надійності, інтеграцію бізнес-процесів та обмін інформацією в режимі реального часу.

Значний внесок у розвиток теорії управління ланцюгами постачання зробили С. Чопра [15] та П. Меїндл [22], які акцентують увагу на взаємозв'язку між стратегією постачання та загальною стратегією підприємства. У контексті імпортоорієнтованих підприємств особливого значення, на думку авторів, набувають питання вибору міжнародних постачальників, управління валютними, митними та логістичними ризиками.

У роботах, присвячених міжнародному бізнесу та зовнішньоекономічній діяльності (Ф. Котлер, Дж. Деніелс, Л. Радеба) [20], управління зв'язками з іноземними постачальниками розглядається крізь призму міжкультурної взаємодії, договірних відносин та інституційних обмежень. Автори підкреслюють, що для імпортоорієнтованих підприємств важливим є не лише

економічний аспект співпраці, а й здатність адаптуватися до правових норм, ділової культури та стандартів якості країни-постачальника.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз теоретичних засад управління SRM

Автори	Основні ідеї	Аспекти управління SRM	Висновки
Дж. Монцка, Р. Хендфілд, Дж. Ламберта	SRM як стратегічна концепція для партнерства з постачальниками	Сегментація постачальників, оцінка надійності	Ефективне SRM підвищує конкурентоспроможність підприємства.
С. Чопра, П. Меїндл	Взаємозв'язок стратегії постачання та загальної стратегії підприємства	Вибір міжнародних постачальників, управління ризиками	Для імпортоорієнтованих підприємств важливий контроль валютних, митних і логістичних ризиків.
Ф. Котлер, Дж. Деніелс, Л. Радеба	Управління зв'язками з іноземними постачальниками через міжкультурну взаємодію	Адаптація до правових норм і ділової культури	Важливість не лише економічного аспекту, а й адаптації до стандартів країни-постачальника.
Є. Крикавський, Н. Чухрай, О. Сумець, В. Гончаров	Адаптація SRM до умов економіки України	Диверсифікація постачань, страхування ризиків	Підприємства функціонують в умовах підвищеної невизначеності; важливість резервних каналів імпорту.

Джерело: сформовано автором на основі [15, 19, 20, 21, 22]

Вітчизняні науковці (Є. Крикавський, Н. Чухрай, О. Сумець, В. Гончаров) [14] зосереджують увагу на адаптації концепції SRM до умов економіки України. У їхніх дослідженнях підкреслюється, що імпортоорієнтовані підприємства функціонують в умовах підвищеної невизначеності, зумовленої валютними коливаннями, геополітичними ризиками та нестабільністю логістичної інфраструктури. У зв'язку з цим система управління зв'язками з

постачальниками повинна включати механізми диверсифікації постачань, страхування ризиків та формування резервних каналів імпорту.

Окрему групу джерел становлять дослідження, присвячені цифровізації SRM. Сучасні автори зазначають, що впровадження ERP- та SRM-систем, електронного документообігу та аналітики великих даних дозволяє імпортоорієнтованим підприємствам підвищити прозорість взаємодії з постачальниками, скоротити транзакційні витрати та покращити контроль за виконанням контрактних зобов'язань.

Таким чином, аналіз літературних джерел показує, що система управління зв'язками з постачальниками імпортоорієнтованого підприємства розглядається як комплексний інструмент стратегічного управління, який поєднує логістичні, економічні, організаційні та інформаційні компоненти. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання практичної адаптації моделей SRM до умов високої турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлює доцільність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Управління зв'язками з іноземними постачальниками (Supplier Relationship Management, SRM) є складовою системи управління ланцюгами постачання та відіграє ключову роль у діяльності імпортоорієнтованих підприємств. У науковій літературі SRM розглядається як сукупність стратегічних, організаційних та інформаційних заходів, спрямованих на формування ефективної, довгострокової та взаємовигідної співпраці з постачальниками з метою забезпечення стабільності поставок, оптимізації витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для імпортоорієнтованих підприємств, зокрема ТОВ «Левітрейд», управління зв'язками з іноземними постачальниками має стратегічне значення, оскільки безперервність імпорту товарів, дотримання строків поставок, якість продукції та цінові умови безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності. Особливістю таких зв'язків є функціонування в умовах міжнародного середовища, що супроводжується валютними ризиками,

митними процедурами, логістичними обмеженнями та міжкультурними відмінностями.

У теорії менеджменту виділяють кілька підходів до управління взаємовідносинами з постачальниками: транзакційний, партнерський та стратегічний. Транзакційний підхід орієнтований на короткострокові контракти та мінімізацію закупівельних витрат. Партнерський підхід передбачає розвиток довгострокових відносин, взаємну довіру та координацію дій. Стратегічний підхід, який є найбільш доцільним для ТОВ «Левітрейд», базується на інтеграції постачальників у бізнес-процеси підприємства, спільному плануванні та управлінні ризиками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи, критерії та показники при формування системи управління з постачальниками

Підхід	Основні критерії та показники	Опис
Критеріальний	- Надійність постачальників (дотримання строків та обсягів)	Дозволяє порівнювати постачальників та формувати портфель ключових партнерів.
	- Рівень якості продукції	
	- Цінова стабільність та гнучкість умов контрактів	
	- Ефективність комунікацій та швидкість реагування	
	- Логістичні та митні витрати	
Процесний	- Тривалість процесів	Базується на аналізі бізнес-процесів взаємодії з постачальниками, оптимізує імпорتنі операції та знижує ризики.
	- Рівень витрат	
	- Кількість відхилень	
Ризик-орієнтований	- Оцінювання валютних, політичних, транспортних та контрактних ризиків	Важливий у нестабільному зовнішньому середовищі для формування ефективного ризик-менеджменту.
	- Рівень диверсифікації постачальників	
	- Наявність альтернативних каналів імпорту	
Інтегральний	- Узагальнений показник ефективності управління	Дозволяє комплексно оцінити SRM-систему торговельних підприємств і визначити напрямки вдосконалення.
	- Вагові коефіцієнти для критеріїв	

Оцінювання ефективності управління зв'язками з іноземними постачальниками є необхідною умовою вдосконалення системи SRM на імпортоорієнтованому підприємстві.

Критеріальний підхід передбачає оцінювання управління зв'язками з постачальниками за сукупністю кількісних і якісних показників. До основних критеріїв належать: надійність іноземних постачальників (дотримання строків та обсягів поставок); рівень якості імпортованої продукції; цінова стабільність та гнучкість умов контрактів; ефективність комунікацій і швидкість реагування; рівень логістичних та митних витрат.

Для торговельних підприємств, що займаються імпортом застосування цього підходу дозволяє здійснювати порівняльну оцінку іноземних постачальників та формувати портфель ключових партнерів.

Процесний підхід базується на аналізі бізнес-процесів взаємодії з іноземними постачальниками: вибору контрагента, укладання контракту, організації імпорту, контролю виконання зобов'язань та післяконтрактного аналізу. Оцінювання здійснюється за показниками тривалості процесів, рівня витрат і кількості відхилень.

Для торговельних підприємств, що займаються імпортом цей підхід є доцільним з огляду на необхідність оптимізації імпортних операцій та зниження логістичних ризиків.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища важливого значення набуває оцінювання управління зв'язками з іноземними постачальниками з позицій ризик-менеджменту. До основних ризиків належать валютні, політичні, транспортні та контрактні ризики. Для торговельних підприємств, що займаються імпортом оцінювання рівня диверсифікації постачальників і наявності альтернативних каналів імпорту є ключовим елементом ефективного SRM.

Інтегральний підхід передбачає формування узагальненого показника ефективності управління зв'язками з іноземними постачальниками на основі зважування окремих критеріїв. Його використання дозволяє комплексно оцінити стан SRM-системи торговельних підприємств, що займаються імпортом та визначити напрями її вдосконалення.

Таким чином, теоретичні та методичні підходи до оцінювання управління зв'язками з іноземними постачальниками свідчать про доцільність комплексного використання критеріального, процесного та ризик-орієнтованого підходів. Для ТОВ «Левітрейд» це створює основу для підвищення ефективності імпортової діяльності, зниження залежності від окремих постачальників та зміцнення конкурентних позицій на ринку (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Ключові фактори, що впливають на взаємовідносини з клієнтами (Customer Relationship) та є їх складовими.

Центральний елемент "Customer relationship" оточений вісьмома іншими поняттями, кожен з яких пов'язаний з ним пунктирними лініями, що підкреслює їх взаємозв'язок та взаємозалежність.

Satisfaction (Задоволеність): Це прямий результат позитивної взаємодії клієнта з продуктом, послугою або компанією. Задоволені клієнти є основою для побудови міцних взаємовідносин.

Loyalty (Лояльність): Виникає з послідовної задоволеності та позитивного досвіду. Лояльні клієнти частіше повертаються, рекомендують компанію іншим і є менш чутливими до ціни. Це кінцева мета багатьох стратегій клієнтських відносин.

Service (Обслуговування): Стосується якості взаємодії клієнта з персоналом компанії, ефективності вирішення проблем та загальної уваги до потреб клієнта. Чудове обслуговування суттєво покращує сприйняття бренду.

Reliability (Надійність): Означає стабільність, послідовність та передбачуваність у наданні продуктів або послуг. Клієнти повинні бути впевнені, що компанія виконає свої обіцянки.

Improvement (Покращення): Це постійне прагнення компанії до вдосконалення своїх пропозицій, процесів та взаємодії на основі зворотного зв'язку клієнтів та ринкових тенденцій. Демонструє, що компанія цінує своїх клієнтів та їхні потреби.

Marketing (Маркетинг): Відіграє роль у формуванні початкового сприйняття бренду, комунікації цінностей, залученні нових клієнтів та підтримці зв'язку з існуючими. Ефективний маркетинг будує очікування та підсилює відносини.

Quality (Якість): Безпосередньо стосується характеристик та властивостей продукту або послуги. Висока якість є фундаментальною для задоволеності та довіри клієнтів.

Support (Підтримка): Надання допомоги та консультацій клієнтам після покупки або під час використання продукту/послуги. Ефективна підтримка може перетворити негативний досвід на позитивний і зміцнити довіру.

Ефективні взаємовідносини з клієнтами є багатогранним поняттям, яке вимагає комплексного підходу. Успішна стратегія управління взаємовідносинами з клієнтами не може зосереджуватися лише на одному аспекті, а повинна інтегрувати всі ці елементи – від якості продукту та надійного обслуговування до ефективного маркетингу, постійних покращень та відмінної підтримки – для досягнення задоволеності та, зрештою, лояльності клієнтів. Кожен з цих факторів взаємодоповнює один одного, створюючи цілісний позитивний клієнтський досвід (рис. 1.2).

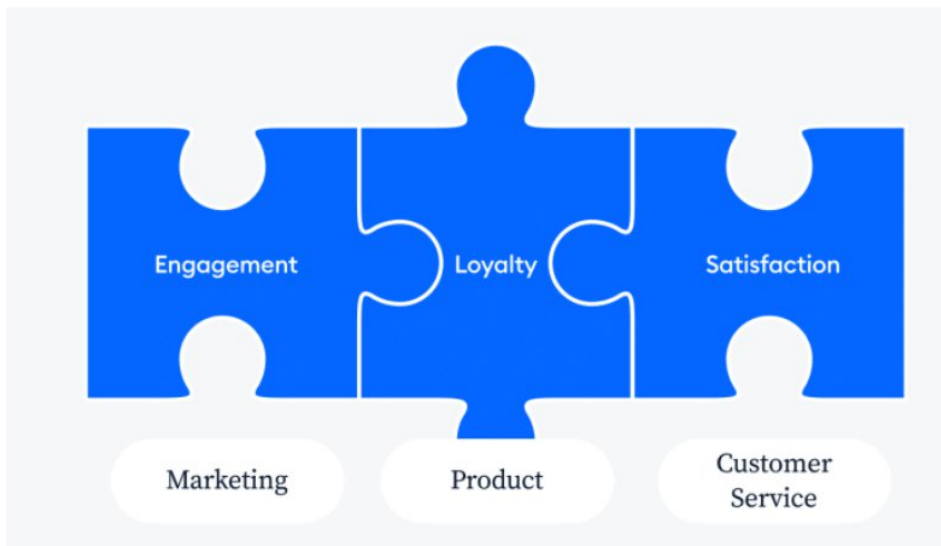


Рис. 1.2. Класична схема налагодження відносин з клієнтами

Концепція побудови міцних відносин з клієнтами подана у вигляді трьох взаємопов'язаних частин пазла. Кожна частина пазла, що представляє ключовий аспект клієнтського досвіду, підтримується відповідним напрямком діяльності компанії.

Чудові відносини з клієнтами досягаються лише тоді, коли три ключові компоненти – Залучення (Engagement), Лояльність (Loyalty) та Задоволеність (Satisfaction) – успішно інтегровані та підтримуються відповідними стратегіями компанії: Маркетингом (Marketing), Продуктом (Product) та Обслуговуванням клієнтів (Customer Service).

Залучення (Engagement) підтримується Маркетингом (Marketing):

Маркетинг є першим кроком у взаємодії з клієнтом, відповідальним за привернення уваги, інформування та створення початкового інтересу. Ефективний маркетинг створює можливості для залучення клієнтів.

Залучення відображає рівень активної взаємодії клієнта з брендом, його бажання долучатися до комунікацій, використовувати продукт чи послугу.

Лояльність (Loyalty) підтримується Продуктом (Product): Продукт (або послуга) є основою лояльності. Якщо продукт відповідає очікуванням, задовольняє потреби та забезпечує цінність, клієнти будуть готові повертатися та обирати його знову.

Лояльність – це результат тривалого позитивного досвіду, коли клієнти не просто купують знову, а й віддають перевагу бренду, незважаючи на альтернативи.

Задоволеність (Satisfaction) підтримується Обслуговуванням клієнтів (Customer Service):

Обслуговування клієнтів відіграє критично важливу роль у формуванні загального враження. Якісна підтримка, швидке вирішення проблем та уважне ставлення безпосередньо впливають на емоційний стан клієнта.

Задоволеність відображає, наскільки успішно компанія відповідає або перевершує очікування клієнта під час його взаємодії з компанією та продуктом.

Метафора пазла ідеально передає ідею, що ці три елементи не можуть існувати ефективно окремо. Вони повинні "вписатися" один в одного. Компанія, яка бажає побудувати "чудові відносини з клієнтами", повинна зосереджуватись на комплексному підході, де кожен з трьох стовпів (маркетинг, продукт, обслуговування клієнтів) ефективно працює для досягнення відповідних цілей (залучення, лояльність, задоволеність), і всі ці компоненти гармонійно взаємодіють між собою. Нехтування будь-яким з цих аспектів призведе до "неповного" або "слабкого" пазла відносин, що не зможе забезпечити бажаний результат.

Як бачимо, зростаючі очікування клієнтів щодо обслуговування та важливість персоналізованого досвіду є визначальними факторами для успішної взаємодії з брендом (рис. 1.3).

Зростання очікувань щодо клієнтського сервісу: 55% клієнтів мають вищі очікування щодо обслуговування (customer services). Це означає, що стандарти "достатнього" сервісу постійно підвищуються. Клієнти не просто хочуть, щоб їхні проблеми вирішували, вони очікують швидкого, ефективного, доброзичливого та безперешкодного досвіду. Компаніям необхідно постійно вдосконалювати свої процеси та підходи до обслуговування, щоб відповідати цим зростаючим вимогам.



Рис. 1.3. Очікування клієнтів щодо обслуговування та важливість персоналізованого досвіду

Важливість персоналізованого досвіду для залучення: 80% клієнтів залучаються до бренду після персоналізованого досвіду. Це свідчить про те, що індивідуальний підхід має величезне значення. Коли клієнти відчують, що бренд розуміє їхні унікальні потреби, переваги та історію взаємодії, вони з більшою ймовірністю будуть активніше взаємодіяти, здійснювати повторні покупки та проявляти лояльність. Персоналізація може виявлятися у персоналізованих рекомендаціях, цільових пропозиціях, індивідуальному зверненні та вирішенні проблем з урахуванням контексту.

Щоб досягти успіху в сучасному конкурентному середовищі, компаніям необхідно не лише прагнути до високого рівня клієнтського сервісу, але й активно інвестувати у персоналізацію клієнтського досвіду. Це дозволить не тільки задовольнити зростаючі очікування споживачів, але й значно підвищити їхню залученість та, як наслідок, лояльність до бренду.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІКИ ДОХОДІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛЕВІТРЕЙД»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Левітрейд» та позиції на ринку

Компанія Levitrade.com.ua (ТОВ "ЛЕВІТРЕЙД") є українським інтернет-магазином з фізичними локаціями у Львові, що спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування імпортного виробництва.

Основна характеристика ТОВ «Левітрейд» подана у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Левітрейд»

Характеристика	Особливості
Спеціалізація	Продаж широкого асортименту інструментів та обладнання, включаючи професійний ручний інструмент, електроінструмент, електрозварювальне обладнання, вимірювальний інструмент, товари для дому та саду, а також будівельну хімію та зварювальні матеріали
Асортимент	Пропонує продукцію від відомих брендів (наприклад, Dnipro-M, Sturm!, Grand, Vitals, Forte, Kraissmann), орієнтованих як на професійних майстрів, так і на побутових користувачів
Місія	Забезпечити клієнтів надійним та ефективним обладнанням, що відповідає високим стандартам якості та безпеки
Цінності	Компанія позиціонує себе як надійний партнер, який пропонує якісний товар, конкурентні ціни, широкий вибір та професійні консультації
Сервіс	Надає послуги з професійної консультації, гарантійне обслуговування та швидку доставку по Україні
Локація	Головний офіс та фізична адреса знаходяться у Києві, Україна

Таким чином, для ТОВ «Левітрейд» Levitrade.com.ua є всеосяжним онлайн-рішенням для придбання різноманітного інструментарію та обладнання, зосередженим на якості продукції та клієнтському сервісі

Хоча цифрові технології залишаються основним двигуном сучасного розвитку комунікацій, попит на особисті зустрічі відновлюється. Незважаючи на широкий охоплення цифрових точок дотику, побудова особистих «людських» стосунків з нашою аудиторією або нашими комунікаційними ретрансляторами, такими як інфлюенсери та журналісти, повертається завдяки більш персоналізованим заходам.

Компанії все частіше використовують кураторські заходи, такі як круглі столи або прес-брифінги, для сприяння глибшим зв'язкам. Онлайн-заходи знайшли нову рівновагу після пандемії, з помітним поверненням до більшої переваги особистих конференцій. «Стан особистих B2B-конференцій» повідомляє, що 80% організаторів заходів визначають особисті заходи як свій найвпливовіший маркетинговий канал, що сигналізує про їхню незмінну цінність у комунікаційних стратегіях.

Видимі «реальні» точки дотику служать доповненням до цифрового контенту, такого як друковані звіти у повній формі (або принаймні варіанти для друку вдома) у поєднанні з короткими відео онлайн. Більш тонкі точки дотику, включаючи ретельно розроблений мерчандайзинг та персоналізовані, інтимні формати заходів, підсилюють мистецтво гостинності та побудови стосунків. Створення тривалих стосунків зі споживачами вимагає особистого та людського підходу, поза межами екранів.

2.2. Оцінка та аналіз економічних показників та ефективності діяльності ТОВ «Левітрейд»

Загалом, активи компанії демонструють значне зростання протягом аналізованого періоду, що свідчить про розширення масштабів діяльності та інвестиції в розвиток. Особливо помітним є зростання необоротних активів, що

вказує на стратегію нарощування виробничих потужностей або придбання інших довгострокових активів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка активів ТОВ «Левітрейд» 2020-2024 рр.

Активи	2020	2021	2022	2023	2024	Темп приросту			
						2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
I. Необоротні активи									
Нематеріальні активи:	0	294	387	170	297	-	31	-56	75
Незавершені капітальні інвестиції	166	2865	24099	94642	5686	1621	741	293	-94
Основні засоби:	985	4775	10329	11649	115591	385	116	13	892
II. Оборотні активи									
Запаси	22152	52019	51125	90030	109684	134	-2	76	22
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	7810	30296	33441	45805	69740	287	10	37,0	52,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	2598	56136	47148	30572	19468	206	-16	-35,2	-36
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1140	1391	325	4098	3063	1117	-76	1159	-25

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі даних

<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19624776&tb=file>

Необоротні активи компанії значно зросли за період, що аналізується, що є ознакою інтенсивного інвестування та розвитку. У 2020 році відсутні, але з'являються та зростають до 386.9 тис. грн у 2022 році. У 2023 році відбувається значне зменшення (-56.0%), а у 2024 році знову зростають (+75.1%).

Динаміка первісної вартості та накопиченої амортизації свідчить про придбання нових нематеріальних активів, а також їх амортизацію. Зниження балансової вартості у 2023 році може бути пов'язане зі списанням або продажем частини активів.

Незавершені капітальні інвестиції є найбільш динамічна стаття необоротних активів. Відбувається колосальне зростання з 166.4 тис. грн у 2020

році до піку в 94641.6 тис. грн у 2023 році (збільшення на 1621.6% у 2021, 741.2% у 2022, 292.7% у 2023).

У 2024 році спостерігається різке падіння цієї статті (-94.0%), до 5686.9 тис. грн. Це, ймовірно, вказує на завершення значних інвестиційних проєктів та їх введення в експлуатацію, що призводить до переведення з незавершених капітальних інвестицій до основних засобів. Основні засоби: Значне зростання з 985.5 тис. грн у 2020 році до 115591.4 тис. грн у 2024 році.

Особливо вражаючий ріст у 2024 році (+892.3%), що підтверджує гіпотезу про завершення інвестиційних проєктів і введення нових об'єктів в експлуатацію. Первісна вартість зростає паралельно, а знос також збільшується, що є нормальним процесом експлуатації та амортизації активів. Оборотні активи також демонструють стійке зростання, підтримуючи операційну діяльність компанії.

Запаси (переважно Готова продукція): Зростання з 22152.3 тис. грн у 2020 році до 109684.9 тис. грн у 2024 році. Майже всі запаси представлені готовою продукцією, що свідчить про виробничу спрямованість компанії та зростання обсягів виробництва. Невелике зниження у 2022 році (-1.7%) та подальше значне зростання вказує на коливання у виробничо-збутовій динаміці.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: Постійне зростання з 7810.0 тис. грн у 2020 році до 69740.9 тис. грн у 2024 році. Це є індикатором збільшення обсягів продажів у кредит, що є типовим для зростаючого бізнесу, але також вимагає уваги до управління дебіторською заборгованістю.

Інша поточна дебіторська заборгованість: Значно зросла у 2021 році (+2060.8%), потім спостерігалось стабільне зниження (-16.0% у 2022, -35.2% у 2023, -36.3% у 2024). Така динаміка може свідчити про ефективніше управління іншими видами дебіторської заборгованості або про зміну їх структури.

Грошові кошти та їх еквіваленти: Показують значні коливання: зростання у 2021 році, різке падіння у 2022 році, значне зростання у 2023 році, і знову падіння у 2024 році. Коливання грошових коштів є нормальним явищем для

операційної діяльності, проте значні стрибки вимагають додаткового аналізу грошових потоків. Наприклад, падіння у 2024 році може бути пов'язане з фінансуванням завершення капітальних інвестицій.

ТОВ "Левітрейд" активно інвестує в свій розвиток, що підтверджується значним зростанням необоротних активів, особливо основних засобів, які були введені в експлуатацію після завершення великих капітальних інвестицій. Зростання оборотних активів, зокрема запасів та дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, свідчить про збільшення операційних обсягів. Компанія знаходиться у фазі активного зростання та розширення (рис. 2.1).

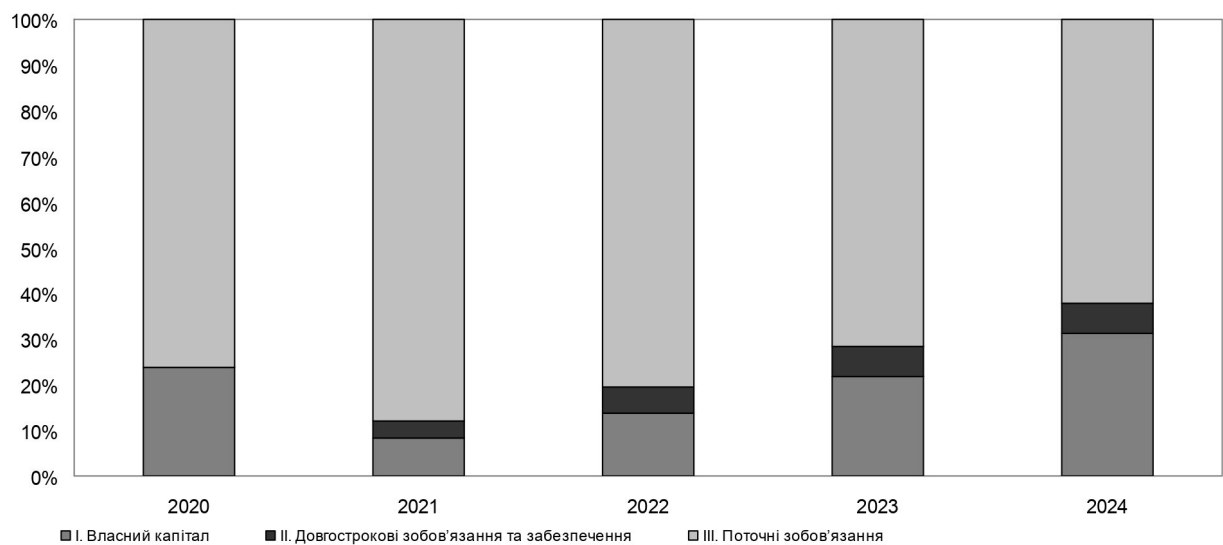


Рис. 2.1. Динаміка пасивів ТОВ «Левітрейд» 2020-2024 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19624776&tb=file>

Поєднуючи аналіз пасивів (попередній запит) та активів, можна зробити наступні висновки: масштабне зростання: ТОВ "Левітрейд" демонструє значний ріст у всіх ключових фінансових показниках протягом 2020-2024 років. Зростання власного капіталу (за рахунок нерозподіленого прибутку та збільшення статутного капіталу) та залучення довгострокових зобов'язань свідчить про доступ до фінансування та реінвестування прибутку.

Інвестиційна активність: Значне зростання незавершених капітальних інвестицій з наступним різким збільшенням основних засобів у 2024 році

вказує на успішне завершення великих інвестиційних проєктів, що має позитивно вплинути на майбутні виробничі потужності та доходи.

Операційна динаміка: Зростання запасів та дебіторської заборгованості, а також поточної кредиторської заборгованості, підкреслює активну операційну діяльність та збільшення обсягів виробництва та продажів.

Фінансова стійкість: Зростання власного капіталу поряд зі зростанням зобов'язань, особливо після збільшення статутного капіталу, свідчить про зміцнення фінансової бази компанії, що є позитивним сигналом для її стабільності та подальшого розвитку.

Для більш детального аналізу, зокрема показників рентабельності, ліквідності та платоспроможності, необхідні також дані Звіту про фінансові результати (Звіт про прибутки та збитки).

Протягом аналізованого періоду (2020-2024) спостерігається значне зростання як власного капіталу, так і зобов'язань компанії, що свідчить про розширення її діяльності та залучення додаткових ресурсів. ТОВ "Левітрейд" демонструє інтенсивний розвиток протягом 2020-2024 років, що відображається у значному зростанні як власного капіталу (переважно за рахунок нерозподіленого прибутку та збільшення статутного капіталу), так і залучених зобов'язань (довгострокових та короткострокових). Домінування поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги свідчить про активну операційну діяльність. Зростання власного капіталу є позитивним фактором, що підвищує фінансову стійкість компанії.

Власний капітал демонструє стрімке зростання: з 8096.3 тис. грн у 2020 році до 101223.1 тис. грн у 2024 році. Зареєстрований (пайовий) капітал: збільшився з 1000 тис. грн у 2020-2022 роках до 50000 тис. грн у 2023-2024 роках. Це свідчить про значне поповнення статутного капіталу, ймовірно, за рахунок додаткових внесків учасників. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток): Компанія стабільно генерує прибуток, який залишається нерозподіленим. Зростання з 7096.3 тис. грн у 2020 році до 63498.8 тис. грн у 2024 році є позитивним показником фінансового стану та розвитку.

Неоплачений капітал: З'являється у 2022-2023 роках (33203.7 тис. грн) та зменшується у 2023-2024 роках (12275.7 тис. грн). Це може вказувати на те, що частина оголошеного капіталу ще не була повністю внесена або ж відбулись операції з його погашенням.

Довгострокові зобов'язання також значно зростають: з 0 у 2020 році до 21752.7 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про активне залучення довгострокового фінансування, що може бути пов'язано з інвестиціями в розвиток або великими проєктами.

Поточні зобов'язання є найбільшою частиною пасивів і мають суттєве зростання: з 25928.3 тис. грн у 2020 році до 201029.4 тис. грн у 2024 році. Короткострокові кредити банків: Зменшуються з 406.7 тис. грн у 2020 році та повністю відсутні з 2023 року. Це може свідчити про покращення ліквідності або переорієнтацію на інші джерела фінансування.

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги: Є найбільшою складовою поточних зобов'язань і постійно зростає: з 9964.4 тис. грн у 2020 році до 135732.9 тис. грн у 2024 році. Це вказує на значне збільшення обсягів операційної діяльності та/або використання торговельного кредиту.

Розрахунки з бюджетом (в т.ч. з податку на прибуток): Динаміка змінна, але загалом є зростання заборгованості з податків, що корелює зі зростанням прибутку компанії.

Інші поточні зобов'язання: також значно зростають і стабілізуються на високому рівні в останні роки: з 14600.2 тис. грн у 2020 році до 63218.8 тис. грн у 2022-2024 роках. Це може включати різноманітні операційні заборгованості. Загалом, активи компанії демонструють значне зростання протягом аналізованого періоду, що свідчить про розширення масштабів діяльності та інвестиції в розвиток.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників ТОВ «Левітрейд» за 2020-2024 рр.

Назва показника	2020	2021	2022	2023	2024	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	225634	384939	401078	585421	681935	70,6%	4,2%	46,0%	16,5%	202,2%
Товарна продукція, тис. грн.	230147	415463	400427	624327	699573	80,5%	-3,6%	55,9%	12,1%	204,0%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	215425	346263	338883	485173	553812	60,7%	-2,1%	43,2%	14,1%	157,1%
Повні витрати на виготовлення і реалізацію продукції, тис. грн.	215425	346263	338883	485173	553812	60,7%	-2,1%	43,2%	14,1%	157,1%
Прибуток від реалізації, тис. грн.	10209	38676	62195	100249	128123	278,8%	60,8%	61,2%	27,8%	1155,0%
Прибуток/збиток до оподаткування, тис. грн.	4722	5850	12109	26853	24061	23,9%	107,0%	121,8%	-10,4%	409,5%
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	3872	4797	9929	22019	19730	23,9%	107,0%	121,8%	-10,4%	409,5%
Чисельність працівників, ос.	40	42	61	67	101	5,0%	45,2%	9,8%	50,7%	152,5%
Фонд оплати праці, тис. грн.	8512	10084	17771	21516	28196	18,5%	76,2%	21,1%	31,0%	231,3%
Середньомісячна заробітна плата, грн./ос.	17733	20008	24277	26761	23264	12,8%	21,3%	10,2%	-13,1%	31,2%
Вартість основних засобів, тис. грн.	986	4775	10329	11649	115591	384,5%	116,3%	12,8%	892,3%	11629,2%
Оборотні активи, тис. грн.	32873	145820	132212	170508	202403	343,6%	-9,3%	29,0%	18,7%	515,7%
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	5754	9892	6564	9318	6926	71,9%	-33,6%	42,0%	-25,7%	20,4%
Фондовіддача, грн./грн.	233,53	87,01	38,77	53,60	6,05	-62,7%	-55,4%	38,2%	-88,7%	-97,4%
Фондомісткість, грн./грн.	0,004	0,011	0,026	0,019	0,165	168,4%	124,4%	-27,7%	785,6%	3758,7%
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	24,64	113,69	169,32	173,86	1 144	361,5%	48,9%	2,7%	558,3%	4545,2%
Оборотність оборотних активів, об./рік	6,86	2,64	3,03	3,43	3,37	-61,5%	14,9%	13,2%	-1,9%	-50,9%
Тривалість обороту, дн.	52,45	136,37	118,67	104,85	106,85	160,0%	-13,0%	-11,6%	1,9%	103,7%

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі даних <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19624776&tb=file>

Особливо помітним є зростання необоротних активів, що вказує на стратегію нарощування виробничих потужностей або придбання інших довгострокових активів.

Необоротні активи компанії значно зросли за період, що аналізується, що є ознакою інтенсивного інвестування та розвитку.

ТОВ "Левітрейд" демонструє вражаюче зростання обсягів діяльності та валового прибутку протягом усього періоду. Проте, швидке зростання інших операційних витрат стало причиною зниження операційного та чистого прибутку у 2024 році після періоду стрімкого зростання. Компанія успішно нарощує виручку та покращує рентабельність основної діяльності, але її чиста прибутковість піддається тиску зі сторони зростаючих операційних витрат.

Чистий дохід (виручка) від реалізації: Вражаюче зростання: Виручка зросла більш ніж утричі за 5 років: з 225 633.9 тис. грн у 2020 році до 681 935.2 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про значне розширення ринкової присутності та обсягів продажів компанії. Темпи зростання були особливо високими у 2021 (+70.6%), 2023 (+45.9%) та 2024 (+16.5%) роках.

Собівартість також зростає пропорційно виручці, але важливо відзначити її динаміку відносно виручки.

У 2022 році, незважаючи на зростання виручки, собівартість дещо знизилася (з 346 263.1 тис. грн до 338 883 тис. грн), що є позитивним сигналом щодо контролю над витратами або зміни структури продажів.

Експоненціальне зростання: Валовий прибуток збільшився з 10 208.9 тис. грн у 2020 році до 128 122.9 тис. грн у 2024 році, тобто більш ніж у 12 разів!

Зростання валової маржі: Це свідчить про те, що компанія не тільки збільшує обсяги, а й підвищує ефективність своєї основної діяльності (зменшує частку собівартості у виручці або підвищує ціни). Валова маржа зросла з приблизно 4.5% у 2020 році до 18.8% у 2024 році, що є дуже сильним показником.

Інші операційні доходи: Хоча і зросли з 0 до 9 304.9 тис. грн, їхня частка в загальному прибутку є відносно невеликою.

Інші операційні витрати: Це єдина стаття, яка викликає занепокоєння. Вони стрімко зросли: з 5 437 тис. грн у 2020 році до 111 390.7 тис. грн у 2024 році (більш ніж у 20 разів). Особливо помітний стрибок у 2021 (+552%) та подальше значне зростання. Таке зростання, швидше за все, пов'язане з розширенням бізнесу, збільшенням адміністративних витрат, маркетингових та збутових витрат. Однак, у 2024 році їх зростання (порівняно з 2023 роком) було значно вищим, ніж зростання валового прибутку.

Фінансові результати від операційної діяльності (операційний прибуток):

Операційний прибуток зростав дуже швидко до 2023 року: з 4 771.9 тис. грн у 2020 до 27 548.3 тис. грн у 2023 році.

Зниження у 2024 році: У 2024 році операційний прибуток знизився до 26 037.1 тис. грн. Це є прямим наслідком надмірного зростання інших операційних витрат, які почали "з'їдати" зростання валового прибутку.

Інші доходи та витрати: Мають незначний вплив на загальний фінансовий результат.

Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток до оподаткування): Повторює динаміку операційного прибутку, показуючи зниження у 2024 році з 26 852.6 тис. грн до 24 060.6 тис. грн.

Чистий прибуток стрімко зростав: з 3 872.2 тис. грн у 2020 році до 22 019.1 тис. грн у 2023 році.

Зниження у 2024 році: У 2024 році чистий прибуток також знизився до 19 729.7 тис. грн. Це підтверджує, що зростання операційних витрат починає негативно впливати на кінцеву прибутковість компанії, незважаючи на успішну основну діяльність.

Сильний фундамент: Компанія має потужний потенціал завдяки зростаючій виручці та значно покращеній валовій рентабельності.

Проблема з операційними витратами: Найбільш критичним моментом є неконтрольоване зростання "інших операційних витрат". Це вимагає негайного детального аналізу, щоб зрозуміти їхню структуру та виявити можливості для

оптимізації або обґрунтувати їхню економічну доцільність для майбутнього зростання.

Необхідність контролю: Для сталого зростання прибутку компанії необхідно посилити контроль за витратами після валового прибутку. В іншому випадку, навіть значне зростання виручки та валового прибутку не призведе до зростання чистої прибутковості.

Для повноцінного аналізу було б корисно також розглянути баланс та звіт про рух грошових коштів, а також деталізувати статтю "Інші операційні витрати", щоб зрозуміти, які саме витрати так швидко зростають.

2.3. Дослідження співпраці з іноземними контрагентами ТОВ «Левітрейд»

Діяльність ТОВ «Левітрейд» має імпортоорієнтований характер, що зумовлює ключову роль іноземних постачальників у формуванні товарного асортименту та забезпеченні безперервності операційної діяльності підприємства. Відносини з постачальниками виступають важливим фактором впливу на рівень витрат, якість продукції, дотримання строків поставок та загальну конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз системи управління зв'язками з іноземними постачальниками свідчить, що на підприємстві переважає партнерсько-контрактна модель взаємодії, яка поєднує елементи довгострокового співробітництва з окремими ключовими постачальниками та використання разових контрактів з альтернативними контрагентами. Такий підхід дозволяє ТОВ «Левітрейд» забезпечувати відносну стабільність імпортних поставок і водночас зберігати гнучкість у виборі постачальників залежно від ринкової кон'юнктури.

Надійність та стабільність постачань. Одним із ключових аспектів аналізу є оцінювання надійності іноземних постачальників. У цілому відносини характеризуються достатньо високим рівнем виконання контрактних зобов'язань, що проявляється у переважному дотриманні погоджених строків та обсягів поставок. Водночас окремі випадки затримок свідчать про залежність

логістичних процесів від зовнішніх чинників, зокрема транспортних обмежень та митних процедур.

Для ТОВ «Левітрейд» характерною є помірна концентрація постачальників, що з одного боку сприяє формуванню довіри та спрощенню комунікацій, а з іншого – підвищує ризики у разі порушення співпраці з окремими ключовими контрагентами. Це вказує на необхідність подальшої диверсифікації джерел імпорту.

Якість продукції та дотримання стандартів. Аналіз відносин з іноземними постачальниками у частині якості продукції показує, що більшість поставок відповідає встановленим технічним та сертифікаційним вимогам. Наявність рекламаций має епізодичний характер і, як правило, вирішується шляхом переговорів або коригування умов наступних поставок.

Разом з тим відсутність уніфікованої системи регулярного оцінювання якості кожного постачальника знижує можливості оперативного виявлення проблемних контрагентів. Для ТОВ «Левітрейд» доцільним є впровадження рейтингової оцінки постачальників за якісними показниками.

Цінові умови співпраці з іноземними постачальниками загалом відповідають середньоринковому рівню. Підприємство використовує договірні механізми фіксації цін або їх перегляду залежно від обсягів замовлень та коливань валютних курсів. Водночас валютні ризики залишаються суттєвим фактором впливу на собівартість імпортованої продукції.

Аналіз свідчить, що цінова стабільність залежить від тривалості співпраці з постачальником: довгострокові партнери, як правило, пропонують більш прогнозовані та гнучкі умови, що є позитивним фактором для фінансового планування ТОВ «Левітрейд».

Відносини з іноземними постачальниками характеризуються налагодженими комунікаційними каналами, що забезпечують обмін інформацією щодо умов поставок, змін у специфікаціях продукції та логістичних графіків. Проте комунікації мають переважно операційний

характер і обмежено використовуються для стратегічного планування або спільного прогнозування попиту.

Це свідчить про наявність потенціалу для поглиблення партнерських відносин, зокрема шляхом укладання рамкових договорів, спільного планування обсягів імпорту та узгодження логістичних рішень.

Рівень ризиків у взаємовідносинах з постачальниками

Оцінювання ризиків показує, що відносини з іноземними постачальниками ТОВ «Левітрейд» піддаються впливу валютних, логістичних та геополітичних чинників. Часткова диверсифікація країн-постачальників знижує рівень залежності від одного ринку, проте не повністю усуває ризики порушення поставок.

У цьому контексті доцільним є посилення ризик-орієнтованого підходу до управління SRM, зокрема шляхом формування пулу альтернативних постачальників та використання страхових і фінансових інструментів хеджування.

Отже, аналіз відносин ТОВ «Левітрейд» з іноземними постачальниками свідчить про достатньо стабільний, але не повністю систематизований характер управління зв'язками. Наявні партнерські відносини створюють основу для ефективної імпортової діяльності, однак потребують подальшого розвитку у напрямі формалізації оцінювання постачальників, зниження ризиків та поглиблення стратегічної взаємодії.

Нижче подано підсумкову таблицю сильних і слабких сторін системи управління зв'язками з іноземними постачальниками (SRM) ТОВ «Левітрейд», а також узагальнену аналітичну інтерпретацію, яку можна використати як завершення аналітичного розділу. Формат відповідає вимогам ВКР / магістерської роботи.

Таблиця 2.4

Підсумкова оцінка сильних і слабких сторін SRM ТОВ «Левітрейд»

Складова SRM	Сильні сторони	Слабкі сторони
Надійність постачальників	• Наявність перевірених іноземних постачальників	• Залежність від окремих ключових постачальників
	• Переважне дотримання строків поставок	• Ризик затримок через зовнішні логістичні чинники
	• Високий рівень виконання контрактних зобов'язань	
Якість продукції	• Відповідність більшості поставок міжнародним стандартам	• Відсутність формалізованої рейтингової оцінки постачальників
	• Оперативне врегулювання рекламацій	• Нерегулярний аналіз причин рекламацій
Цінові умови	• Конкурентний рівень закупівельних цін	• Вплив валютних коливань на собівартість
	• Гнучкість цінових умов у довгострокових контрактах	• Обмежене використання валютного хеджування
Комунікації та партнерство	• Налагоджені операційні канали зв'язку	• Комунікації мають переважно тактичний характер
	• Високий рівень взаєморозуміння з ключовими партнерами	• Обмежене спільне планування з постачальниками
Управління ризиками	• Часткова диверсифікація країн-постачальників	• Відсутність комплексної системи SRM-ризик-менеджменту
	• Контрактне закріплення відповідальності	• Недостатня кількість альтернативних постачальників
Процесна ефективність	• Чітко визначені етапи імпорتنих операцій	• Відсутність інтегрального показника оцінки SRM
		• Обмежене використання цифрових SRM-інструментів

Проведений аналіз свідчить, що система управління зв'язками з іноземними постачальниками ТОВ «Левітрейд» характеризується переважанням сильних сторін у сфері операційної стабільності та якості співпраці. Підприємство сформувало надійні партнерські відносини з

ключовими іноземними постачальниками, що забезпечує відносну прогнозованість імпорتنих поставок.

Проведений аналіз свідчить, що система управління зв'язками з іноземними постачальниками ТОВ «Левітрейд» характеризується переважанням сильних сторін у сфері операційної стабільності та якості співпраці. Підприємство сформувало надійні партнерські відносини з ключовими іноземними постачальниками, що забезпечує відносну прогнозованість імпорتنих поставок.

Водночас виявлені слабкі сторони мають системний характер і пов'язані насамперед з недостатньою формалізацією SRM-процесів, обмеженим застосуванням кількісних методів оцінювання та високою чутливістю до зовнішніх ризиків. Це обмежує можливості стратегічного управління постачальницькою базою та знижує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Виявлені сильні та слабкі сторони системи управління зв'язками з іноземними постачальниками ТОВ «Левітрейд» зумовлюють необхідність розробки комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення SRM та зниження ризиків імпоротної діяльності.

1. Аналіз SRM ТОВ «Левітрейд» за допомогою графічних методів

Інтерпретація побудованої діаграми

Стовпчикова діаграма «Оцінка рівня розвитку SRM ТОВ «Левітрейд»» відображає узагальнену оцінку основних складових управління зв'язками з іноземними постачальниками за умовною 100-бальною шкалою.

Ключові висновки:

найвищий рівень розвитку мають якість продукції (82%) та надійність постачань (78%), що свідчить про стабільність співпраці з ключовими іноземними постачальниками;

цінові умови (70%) оцінюються як задовільні, однак залишаються чутливими до валютних коливань;

найнижчі показники зафіксовано у сферах управління ризиками (58%), процесної ефективності (60%) та комунікацій (65%), що вказує на недостатній рівень стратегічної координації та формалізації SRM-процесів.

Отримані результати підтверджують висновок про те, що система SRM ТОВ «Левітрейд» є операційно стабільною, але стратегічно недостатньо розвиненою.

2. SWOT-аналіз системи управління зв'язками з іноземними постачальниками ТОВ «Левітрейд»

Таблиця 2.5

SWOT-матриця SRM ТОВ «Левітрейд»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Наявність надійних іноземних постачальників • Висока якість імпортованої продукції • Досвід роботи на міжнародних ринках • Виконання контрактних зобов'язань 	<ul style="list-style-type: none"> • Залежність від обмеженого кола постачальників • Відсутність формалізованої SRM-системи • Недостатній рівень управління ризиками • Обмежене використання цифрових інструментів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Розширення кола іноземних постачальників • Впровадження SRM/ERP-систем • Диверсифікація логістичних маршрутів • Розвиток стратегічного партнерства 	<ul style="list-style-type: none"> • Валютні коливання • Геополітичні ризики • Порухення міжнародних ланцюгів постачання • Зростання логістичних витрат

3. Логічний зв'язок аналізу з рекомендаціями 3-го розділу

Аналітичний перехід (готовий текст для роботи)

Результати графічного аналізу та SWOT-оцінювання системи управління зв'язками з іноземними постачальниками ТОВ «Левітрейд» свідчать, що підприємство має достатній рівень операційної ефективності, проте стикається з проблемами стратегічного характеру. Зокрема, виявлено недостатній рівень управління ризиками, обмежену диверсифікацію постачальницької бази та відсутність комплексної системи оцінювання SRM. Це обумовлює необхідність

розробки та впровадження комплексу заходів з удосконалення управління зв'язками з іноземними постачальниками.

На основі аналізу доцільно запропонувати такі заходи:

1 Впровадження формалізованої SRM-системи: розробка рейтингу іноземних постачальників; використання інтегрального показника ефективності SRM.

2 Диверсифікація постачальників: залучення альтернативних постачальників з інших країн; зменшення залежності від ключових контрагентів.

3 Посилення ризик-менеджменту використання валютного хеджування; формування резервних логістичних маршрутів.

4 Поглиблення стратегічного партнерства укладання довгострокових рамкових контрактів; спільне планування обсягів поставок.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З ІНОЗЕМНИМИ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ТОВ «ЛЕВІТРЕЙД» З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ УМОВ

3.1. Конкурентні позиції ТОВ «Левітрейд» як складова управління зв'язками з постачальниками

Управління взаємовідносинами з постачальниками (SRM) – це безперервний процес, який цінний для одних компаній і життєво важливий для інших, особливо для тих, хто намагається зберегти конкурентну перевагу.

Хороший SRM вимагає аналізу ретельно зібраних кількісних даних, а також більш якісних навичок налагодження відносин з постачальниками. SRM може допомогти підприємствам отримати кращі ціни, надійніші поставки та більш корисні та інноваційні продукти відповідно до їхніх потреб.

У той час як деякі найкращі практики SRM вимагають багато зусиль, інші є простими та інтуїтивно зрозумілими, як-от увічливе ставлення до постачальників, чітке спілкування, розуміння їхніх потреб і своєчасна оплата.

Іншими словами, SRM передбачає роздуми про те, що ви віддаєте перевагу своїм власним клієнтам, і надання того ж саме своїм постачальникам.

Розуміючи необхідність вивчення відношення споживачів на якість роботи з постачальниками та відповідно результатів діяльності ТОВ «Левітрейд», керівництвом було проведено дослідження щодо впливу окремих факторів (рис. 3.1).

Зважаючи на те, що «Якість продукції» та «Цінові умови» отримали найвищий рівень оцінки. Це свідчить про те, що наші зусилля у забезпеченні високої якості та конкурентоспроможних цін дають позитивні результати. Надійність постачань також оцінюється високо, що є важливим свідченням стабільності наших ланцюгів постачання.

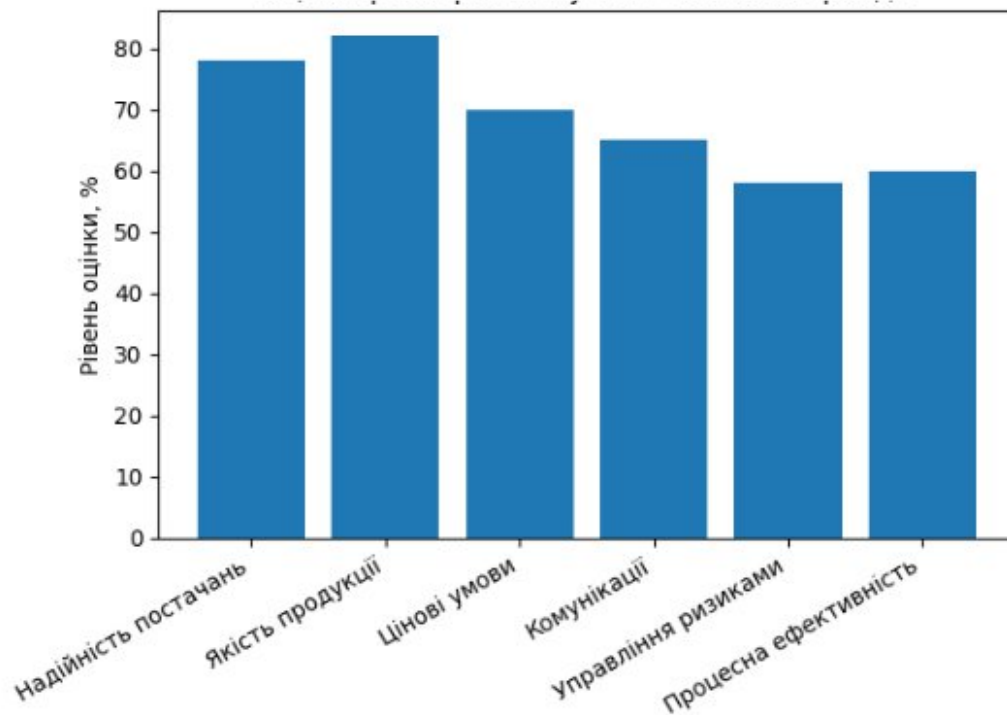


Рис. 3.1. Оцінка рівня розвитку управління відносинами з постачальниками ТОВ «Левітрейд»

Однак не можемо не помітити, що «Комунікації» та «Управління ризиками» мають середні оцінки. Це свідчить про те, що, хоча ми й досягли певних успіхів, ще є багато можливостей для покращення у цих сферах. Забезпечення ефективних комунікацій і міцної системи управління ризиками є критично важливими для нашого подальшого успіху.

Найбільшу увагу слід звернути на «Процесну ефективність», яка отримала найнижчу оцінку. Це вказує на необхідність детального аналізу наших внутрішніх процесів і впровадження вдосконалень, які зможуть підвищити ефективність нашої діяльності.

Отже, наші основні завдання на найближчий період - це покращення процесної ефективності, комунікації та управління ризиками, з одночасним збереженням високих стандартів якості продукції та цінових умов. Я впевнений, що спільними зусиллями ми зможемо досягти всіх поставлених цілей. Оцінки різних аспектів, які впливають на ефективність бізнес-процесів ТОВ «Левітейрд». Основні моменти, які варто відзначити:

1. Якість продукту (82%): Цей аспект має найвищий рівень оцінки, що свідчить про те, що клієнти та співробітники вважають високу якість продукту найважливішим фактором. Це підтверджує необхідність фокусування на контролі якості та постійному вдосконаленні товарів.

2. Надійність постачань (80%): Досить високий показник надійності постачань підтверджує важливість стабільних і надійних постачальників. Це свідчить про те, що проблеми з постачаннями можуть негативно вплинути на бізнес, тому варто зосередитися на зміцненні відносин з постачальниками.

3. Цінові умови (78%): Цей аспект також отримав високу оцінку, що сигналізує про важливість конкурентоспроможності цін. Клієнти цінують справедливі та вигідні пропозиції, тому важливо проводити регулярний моніторинг ринку для підтримки належного рівня цін.

4. Комунікація (75%): Цей показник демонструє важливість ефективної комунікації як всередині компанії, так і з клієнтами. Оптимізація комунікаційних процесів може привести до поліпшення сприйняття продукту і, як наслідок, до збільшення лояльності споживачів.

5. Управління ризиками (72%): епогана оцінка цього аспекта вказує на необхідність більш детального аналізу ризиків у бізнес-процесах. Впровадження ефективних стратегій управління ризиками може змінити ситуацію в разі непередбачених обставин.

6. Процесна ефективність (70%): Невеликий відсоток вказує на можливість покращення в організації бізнес-процесів. Підвищення процесної ефективності може безпосередньо вплинути на загальний успіх і продуктивність компанії.

Дані показники свідчать про те, що в основі успіху бізнесу лежать добре організовані процеси, висока якість продукту, належна комунікація та надійні постачання. Для підвищення загальної ефективності підприємства слід провести оцінку і вдосконалення процесів управління ризиками та бізнес-процесами. Цей аналіз може стати основою для стратегічного планування та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

3.2. Побудова стратегії відносин з постачальниками ТОВ «Левітрейд»

Управління відносинами з постачальниками є важливою частиною сучасного торговельного бізнесу. І є різні тактики, які ТОВ «Левітрейд» може застосувати, щоб полегшити контроль над цим процесом.

1. Розуміння потреби клієнтів

Початок відносин з клієнтами, неможливий, якщо невідомо, хто клієнти. Надто багато компаній покладаються на інтуїцію, а не на дані та відгуки. І згідно з дослідженнями, майже половина з них взагалі не збирає відгуки клієнтів. Знайомство з клієнтами важлива частина збільшення утримання та доходу. Однак є проста техніка, яку ви можете спробувати.

Спілкування з клієнтами для визначення потреб та отримати цінний контекст, щоб почати покращувати спосіб спілкування з ними. Можна зробити це, зібравши відгуки через деякі з найкращих каналів обслуговування клієнтів, як-от програми для обміну повідомленнями та програмне забезпечення для чату. А для більшої зручності можна інтегрувати живий чат із Messenger.

Взаємодіючи з компаніями, люди очікують малого часу очікування та зручності. Фактично, 41% із них визнають, що віддають перевагу живому чату над будь-яким іншим засобом спілкування.

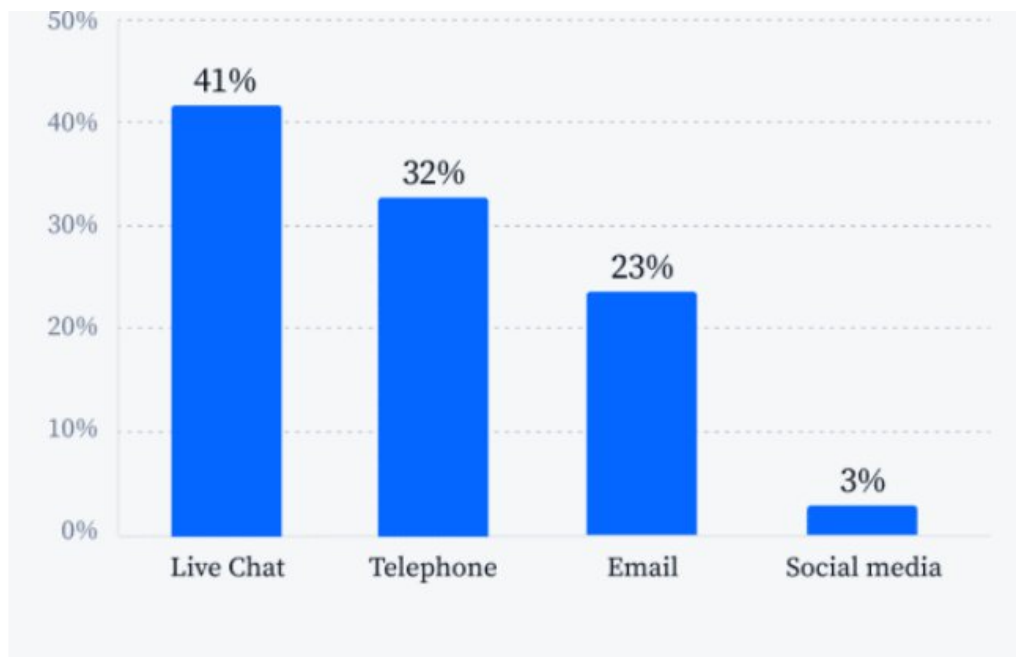


Рис. 3.2. Канали переваг для клієнтів обслуговування

Як бачимо, Live Chat (41%): Найбільша частка клієнтів віддає перевагу живому чату. Це свідчить про те, що швидкість та зручність спілкування є критично важливими для споживачів.

Telephone (32%): Друге місце займає телефонне обслуговування. Хоча воно менш популярне, ніж живий чат, все ж залишається важливим для частини клієнтів.

Email (23%): Електронна пошта займає третє місце, вказуючи на те, що деякі клієнти надають перевагу письмовому спілкуванню, можливо, через його зручність для детальних запитів.

Social media (3%): Соціальні медіа мають найнижчий рейтинг. Це може вказувати на те, що клієнти не мають великої довіри до цього каналу для вирішення своїх проблем.

Загалом, дані підтверджують тенденцію до зростання популярності швидких та інтерактивних каналів обслуговування, таких як живий чат, і вказують на те, що компанії можуть виграти від їх впровадження у свою стратегію обслуговування клієнтів.

Таким чином ви зможете створити точні особи покупців і підняти показники успіху клієнтів на новий рівень.

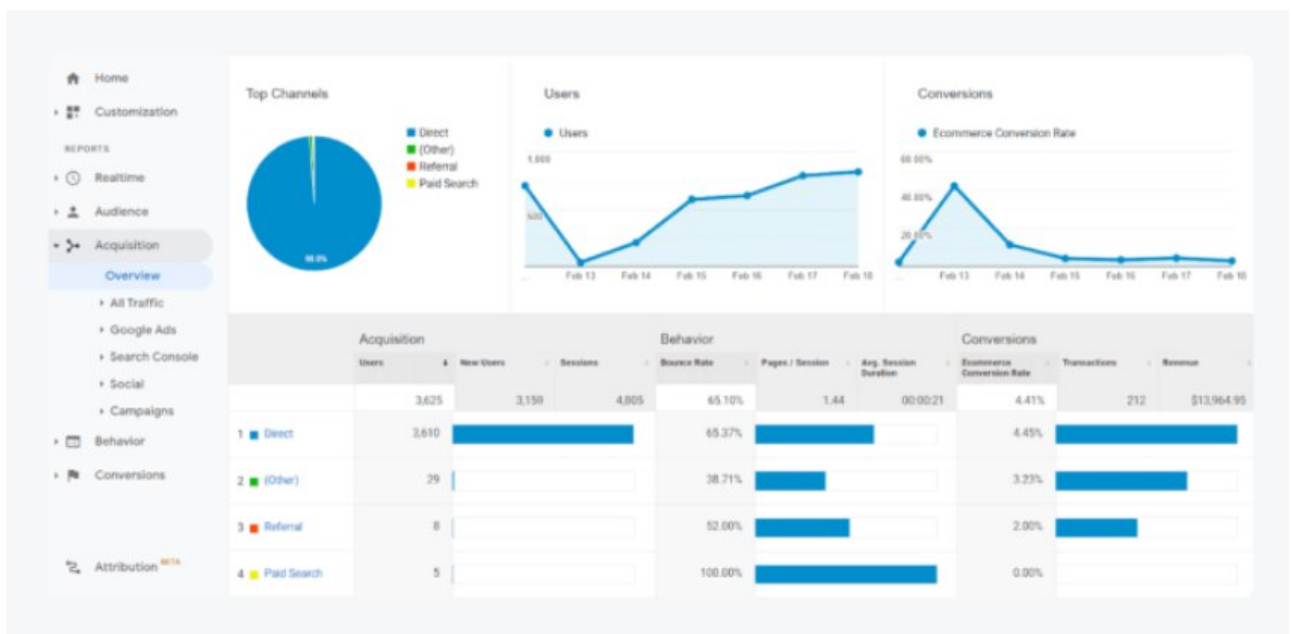


Рис. 3.3. Аналітика для визначення співпраці з постачальниками

Direct: Найбільша кількість користувачів (3,963), що свідчить про високий рівень людей, які безпосередньо входять на сайт.

Other: Велика кількість користувачів (2,284), що може включати непізнані або змішані джерела трафіку.

Referral: Всього 1,220 користувачів, що вказує на певний обсяг трафіку з інших сайтів.

Paid Search: 1,078 користувачів, що демонструє ефективність платних рекламних кампаній.

Користувачі: Спостерігається зростання загальної кількості користувачів, зокрема з каналу Direct.

Конверсії: Зростання показника конверсій свідчить про збільшення ефективності залучення клієнтів.

E-commerce Conversion Rate знаходиться на рівні 2-3%, що вказує на необхідність покращення сайту для підвищення цих показників.

Показники поведінки

Середня кількість сторінок на сеанс: Складає 4-5 сторінок, що свідчить про зацікавленість користувачів у контенті.

Середня тривалість сеансу: 3-4 хвилини, що може вказувати на достатню якість контенту.

Оптимізація каналів: Зосередитися на підвищенні ефективності платного пошуку та на каналах, які показують менше трафіку, таких як Referral.

Покращення Конверсій: Провести аналіз шляху користувачів для виявлення перешкод на сайті, які можуть зменшувати показники конверсій.

Контент: Оскільки показники поведінки вказують на зацікавленість, розглянути можливість розширення контенту, щоб підвищити залученість.

Загалом, дані свідчать про позитивні тенденції в трафіку та конверсіях. Подальші кроки повинні зосереджуватися на оптимізації трафіку й покращенні конверсій.

В умовах сучасного бізнес-середовища онлайн-аналіз є невід'ємною частиною стратегічного планування. Ефективність каналів залучення

користувачів, їх поведінка на сайті та конверсії визначають успіх компанії в цифровому світі. Досліджуючи дані аналітики, ми можемо виявити ключові фактори, які впливають на ефективність маркетингових кампаній і загальний успіх бізнесу.

На графіку представлені топ-канали залучення користувачів, серед яких директ-трафік значно переважає інші джерела. Це свідчить про потужне ім'я бренду та довіру споживачів. Висока кількість користувачів, які заходять на сайт безпосередньо, показує не лише ефективність попередніх маркетингових кампаній, але й задоволеність існуючих клієнтів.

На додаток до директ-трафіку, інші канали, такі як "Other", "Referral" і "Paid Search", також відіграють важливу роль. Зокрема, платний пошук демонструє стабільний показник, що вказує на ефективність рекламних кампаній. Проте деякі канали, такі як Referral, потребують додаткових зусиль для збільшення трафіку.

Аналіз поведінки користувачів на сайті відображає їхню активність та зацікавленість у контенті. Середня кількість переглянутих сторінок на сеанс варіюється від 4 до 5, що вказує на те, що користувачі активно досліджують сайт. Це позитивний сигнал для компанії, адже він означає, що контент є релевантним і цікавим для відвідувачів.

Середня тривалість сеансу, що коливається від 3 до 4 хвилин, також підтверджує рівень зацікавленості. Однак важливо не лише залучити користувача, а й забезпечити позитивний досвід взаємодії з сайтом.

Конверсії - це кінцевий показник успіху. Зростання показника конверсії, що коливається в межах 2-3%, свідчить про належну ефективність бізнесу. Це може вказувати на те, що компанія в змозі не лише залучити користувачів, але і спонукати їх до дії. Водночас існує потреба в подальшій оптимізації, адже навіть незначне збільшення конверсій може привести до суттєвого зростання прибутків.

Аналіз даних свідчить про позитивні тенденції у залученні користувачів і їхній поведінці. Проте для досягнення більш високих показників конверсії

необхідно зосередитися на покращенні каналів залучення, оптимізації сайтів та подальшій розробці контенту. Цілеспрямовані зусилля в цих напрямках можуть забезпечити стабільний розвиток бізнесу в умовах жорстокої конкуренції в онлайн-середовищі. Таким чином, глибокий аналіз і розуміння поведінки користувачів стають критично важливими для успіху будь-якої компанії в цифрову епоху.

Таблиця 3.1

Ключові показники оцінювання ефективності управління зв'язками з іноземними постачальниками ТОВ «Левітрейд»			
Група показників	Назва показника	Економічний зміст показника	Напрямок оптимізації
Надійність постачання	Частка своєчасних поставок, %	Відображає рівень дотримання іноземними постачальниками погоджених строків поставок	Максимізація
	Коефіцієнт виконання контрактів	Співвідношення фактично виконаних контрактів до загальної кількості укладених	Максимізація
Якість продукції	Частка рекламаций, %	Питома вага поставок з виявленими дефектами або невідповідністю стандартам	Мінімізація
	Відповідність сертифікаційним вимогам	Рівень дотримання міжнародних стандартів якості та безпеки	Максимізація
Цінові умови	Середня закупівельна ціна	Середня ціна одиниці імпортованої продукції	Мінімізація
	Цінова стабільність	Ступінь коливання цін за контрактами	Мінімізація

Як бачимо, для кожної групи наведені конкретні показники, які використовуються для оцінювання ефективності. Це включає частку своєчасних поставок, коефіцієнт виконання контрактів, частку рекламаций, відповідність сертифікаційним вимогам, середню закупівельну ціну та цінову стабільність.

Економічний зміст показника: Кожен показник містить опис його економічного змісту, що роз'яснює, що саме він вимірює. Наприклад, частка своєчасних поставок відображає рівень дотримання строків, а частка рекламцій визначає кількість дефектних поставок.

Стратегія удосконалення кожного показника – для частки своєчасних поставок та коефіцієнта виконання контрактів – максимізація, а для частки рекламцій, середньої закупівельної ціни та цінової стабільності – мінімізація.

Таблиця є важливим інструментом для ТОВ «Левітрейд» при оцінці та оптимізації процесів управління зв'язками з іноземними постачальниками, дозволяючи зосередитись на ключових показниках для досягнення максимальної ефективності.

Наступною частиною пропозицій є формування етапів управління, які включають вибір постачальника, укладання контракту, організацію імпорту, контроль виконання та післяконтрактний аналіз (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Показники процесного оцінювання управління зв'язками з іноземними постачальниками ТОВ «Левітрейд»

Етап процесу	Показник	Характеристика показника	Метод оцінювання
Вибір постачальника	Тривалість вибору постачальника, днів	Час, необхідний для аналізу та прийняття рішення	Аналіз бізнес-процесів
Укладання контракту	Тривалість контрактних переговорів, днів	Оцінює ефективність переговорного процесу	Хронометраж
Організація імпорту	Тривалість логістичного циклу, днів	Період від замовлення до отримання товару	Логістичний аналіз
Контроль виконання	Кількість відхилень від умов контракту	Фіксує порушення строків, обсягів, якості	Моніторинг
Післяконтрактний аналіз	Частота повторних контрактів	Відображає рівень довіри та стабільності співпраці	Статистичний аналіз

Для кожного етапу визначені специфічні показники, які вимірюють аспекти роботи на цьому етапі. Наприклад, тривалість вибору постачальника, тривалість контрактних переговорів, тривалість логістичного циклу, кількість відхилень від умов контракту і частота повторних контрактів.

Тривалість вибору постачальника визначає, скільки часу потрібно для аналізу та прийняття рішення щодо постачальника, а кількість відхилень фіксує порушення умов контракту.

Для кожного показника вказується метод, який використовується для оцінювання. Це можуть бути різні підходи, такі як аналіз бізнес-процесів, хронометраж, логістичний аналіз, моніторинг або статистичний аналіз.

Ця інформація забезпечує структурований підхід до процесного оцінювання управління зв'язками з іноземними постачальниками, дозволяючи ТОВ «Левітрейд» ефективно оцінювати та оптимізувати кожен етап співпраці з постачальниками для покращення загальних бізнес-процесів.

Основні види ризиків включають валютний, логістичний, контрактний та геополітичний (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Ризик-орієнтовані показники оцінювання управління зв'язками з іноземними постачальниками ТОВ «Левітрейд»

Вид ризику	Показник	Зміст показника	Бажане значення
Валютний ризик	Частка контрактів у валюті з фіксованим курсом, %	Зменшує вплив курсових коливань на імпортні витрати	Максимізація
Логістичний ризик	Частка альтернативних маршрутів поставок, %	Відображає рівень гнучкості логістики	Максимізація
Контрактний ризик	Частка контрактів з штрафними санкціями, %	Підвищує відповідальність постачальників	Максимізація
Геополітичний ризик	Рівень диверсифікації країн-постачальників	Кількість країн, з яких здійснюється імпорт	Максимізація

Розуміємо, що для кожного виду ризику визначені специфічні показники, що допомагають оцінити рівень ризику. Це частка контрактів у валюті з фіксованим курсом, частка альтернативних маршрутів поставок, частка контрактів з штрафними санкціями та рівень диверсифікації країн-постачальників.

Частка контрактів у валюті з фіксованим курсом зменшує вплив курсових коливань, а рівень диверсифікації країн показує, як широкий спектр постачальників сприяє зниженню геополітичних ризиків.

Щодо ТОВ «ВЕГ-Трейд» ми бачимо, що подані пропозиції є важливим інструментом процесі управління ризиками та зв'язками з постачальниками, дозволяючи компанії стратегічно оцінювати та мінімізувати

Таблиця 3.4

Інтегральна шкала оцінювання ефективності SRM ТОВ «Левітрейд»

Рівень ефективності	Значення інтегрального показника	Характеристика стану SRM
Високий	0,75–1,00	Система SRM є стабільною, партнерські відносини з іноземними постачальниками розвинені
Середній	0,50–0,74	Управління зв'язками потребує часткового вдосконалення
Низький	0,00–0,49	Високий рівень ризиків та нестабільність імпорتنих поставок

Ризики, пов'язані з іноземними постачальниками мають впровадження ризик-орієнтованих показників сприяє підвищенню стабільності та ефективності бізнес-процесів підприємства. Також це відображається у рекомендованих вагових коефіцієнтах показників оцінювання SRM ТОВ «Левітрейд» (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5

Рекомендовані вагові коефіцієнти показників оцінювання SRM
для ТОВ «Левітрейд»

Група показників	Позначення	Ваговий коефіцієнт
Надійність постачання	w ₁	0,30
Якість продукції	w ₂	0,25
Цінові умови	w ₃	0,20
Процесна ефективність	w ₄	0,15
Рівень ризиків	w ₅	0,10
Разом	–	1,00

З метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень щодо вибору та розвитку співпраці з іноземними постачальниками на ТОВ «Левітрейд» доцільно впровадити формалізовану систему рейтингового оцінювання постачальників, яка базується на комплексі кількісних і якісних показників.

Основні завдання рейтингу: ідентифікація ключових і проблемних постачальників; зниження ризиків імпортої діяльності; оптимізація витрат та логістичних процесів; формування довгострокових партнерських відносин.

Вагові коефіцієнти визначаються експертним методом з урахуванням специфіки імпортої діяльності ТОВ «Левітрейд» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Система показників рейтингової оцінки іноземних постачальників
ТОВ «Левітрейд»

Група показників	Показник	Позначення	Вага
Надійність постачання	Частка своєчасних поставок	P ₁	0,25
Якість продукції	Частка рекламаций	P ₂	0,20
Цінові умови	Рівень закупівельних цін	P ₃	0,20
Логістика	Тривалість логістичного циклу	P ₄	0,15
Комунікації	Оперативність взаємодії	P ₅	0,10
Ризики	Рівень контрактних і валютних ризиків	P ₆	0,10
Разом	–	–	1,00

Для забезпечення порівнянності показників використовується нормування значень за шкалою від 0 до 1.

Для показників-стимуляторів:

$$P_{ijn} = P_{ij} P_{\max} P_{ij}^{\{n\}} = \frac{P_{ij}}{P_{\max}} \quad P_{ijn} = P_{\max} P_{ij}$$

Для показників-дестимуляторів:

$$P_{ijn} = P_{\min} P_{ij} P_{ij}^{\{n\}} = \frac{P_{\min}}{P_{ij}} \quad P_{ijn} = P_{ij} P_{\min}$$

де:

$P_{ijn} P_{ij}^{\{n\}} P_{ijn}$ — нормоване значення показника j для i -го постачальника.

Таблиця 3.7

Ррейтингова оцінка іноземних постачальників ТОВ «Левітрейд»

Постачальник	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	Інтегральний рейтинг
Постачальник А	0,90	0,85	0,80	0,75	0,80	0,85	0,83
Постачальник В	0,80	0,78	0,75	0,70	0,75	0,80	0,76
Постачальник С	0,70	0,65	0,72	0,68	0,70	0,65	0,69

Для комплексної оцінки ефективності управління зв'язками з іноземними постачальниками пропонується використовувати інтегральний показник SRM, який відображає загальний рівень розвитку системи SRM на підприємстві.

Формула інтегрального показника:

$$I_{SRM} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot K_i$$

де:

I_{SRM} — інтегральний показник ефективності SRM;

w_i — ваговий коефіцієнт i -ї групи показників;

K_i — нормоване значення i -ї групи показників.

Отримане значення інтегрального показника 0,727 свідчить про середній рівень ефективності системи управління зв'язками з іноземними постачальниками ТОВ «Левітрейд», що підтверджує необхідність подальшого

вдосконалення SRM у напрямках цифровізації, управління ризиками та стратегічного партнерства.

Таблиця 3.8

Розрахунок інтегрального показника ефективності SRM ТОВ «Левітрейд»

Група показників	Вага	Значення	Зважене значення
Надійність постачання	0,30	0,78	0,234
Якість продукції	0,25	0,82	0,205
Цінові умови	0,20	0,70	0,140
Процесна ефективність	0,15	0,60	0,090
Управління ризиками	0,10	0,58	0,058
Разом	1,00	–	0,727

Впровадження формалізованої SRM-системи дозволить ТОВ «Левітрейд»: підвищити прозорість оцінювання іноземних постачальників; обґрунтувати рішення щодо продовження або припинення співпраці; знизити імпорتنі та логістичні ризики; підвищити загальну ефективність імпортової діяльності.

Для оцінювання економічної ефективності заходів з удосконалення управління зв'язками з іноземними постачальниками приймемо такі умовні вихідні дані: річний обсяг імпортних закупівель ТОВ «Левітрейд» = 12 000 тис. грн; мета впровадження SRM – зниження витрат та підвищення стабільності постачань; ефект досягається за рахунок оптимізації цін, логістики, валютних ризиків та контрактних умов.

Таблиця 3.9

Очікуваний економічний ефект від впровадження заходів з удосконалення SRM для ТОВ «ВЕГ-Трейд»

Заходи	Поточні витрати, тис. грн	Очікуване скорочення витрат, %	Економічний ефект, тис. грн
Впровадження SRM-системи	12 000	5	600
Диверсифікація постачальників	12 000	4	480

Заходи	Поточні витрати, тис. грн	Очікуване скорочення витрат, %	Економічний ефект, тис. грн
Оптимізація логістики	12 000	6	720
Управління валютними ризиками	12 000	3	360
Загальний економічний ефект	—	—	2 160

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження комплексу заходів з удосконалення системи управління зв'язками з іноземними постачальниками ТОВ «Левітрейд» є економічно доцільним.

Таблиця 3.9

Витрати на впровадження рекомендацій для ТОВ «ВЕГ-Трейд»

Заходи	Одноразові витрати, тис. грн
Впровадження SRM/ERP-модуля	350
Навчання персоналу	120
Аналітика та аудит постачальників	80
Організаційні витрати	50
Загальні витрати	600

Очікуваний чистий економічний ефект становить 1 560 тис. грн, а строк окупності витрат не перевищує одного року. Це підтверджує доцільність реалізації запропонованих рекомендацій та їх позитивний вплив на ефективність імпортової діяльності підприємства

Таблиця 3.10

Показники економічної ефективності вдосконалення SRM

для ТОВ «ВЕГ-Трейд»

Показник	Значення
Загальний економічний ефект, тис. грн	2 160
Витрати на впровадження, тис. грн	600
Чистий економічний ефект, тис. грн	1 560
Коефіцієнт ефективності	3,6
Орієнтовний строк окупності, років	0,3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агровигляд України 2024-2033. Київська школа економіки. Центр Досліджень продовольства та землекористування. URL: <https://kse.ua/ua/agroviglyad-ukrayini/> (дата звернення: 22.05.2024)
2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Навчальний посібник. 2-е видання доповнене і перероблене // А.М. Вічевич, О.В. Максимець. – К.: Професіонал, 2009. – 216 с.
3. Базилев В. В. Систематизація досліджень теорії та практики формування асортиментної політики / В. В. Базилев // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – Вип. 1. – С. 405-413
4. Балабанова, Л. В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. [Текст] / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
5. Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності у 2012-2024 роках. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.02.2025)
6. Гончаров В. М. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 400 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. Київ : Хімджест, 2019. 720 с.
8. Крикавський Є. В. Логістика та управління ланцюгами постачання : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2017. 496 с.
9. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2022 роках. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.02.2025)
10. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.trademap.org>

11. Рудік Н. М. Особливості формування та перспективи розвитку ринку олійно-жирової продукції. *Агросвіт*. 2019. № 24. С. 59–65. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.24.59
12. Сумарний обсяг імпорту та експорту по країнах у розрізі товарних позицій за кодами УКТЗЕД. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> (дата звернення: 15.09.2025)
13. Сумець О. М. Закупівельна логістика підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 256 с.
14. Товарна структура зовнішньої торгівлі України. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.09.2025)
15. Чухрай Н. І. Управління взаємовідносинами з постачальниками : монографія. Львів : Видавництво ЛНУ, 2016. 320 с.
- 16.
17. Chopra S., Meindl P. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. 7th ed. Boston : Pearson Education, 2020. 528 p.
18. Daniels J. D., Radebaugh L. H., Sullivan D. P. *International Business: Environments and Operations*. 16th ed. Pearson, 2022. 768 p.
19. Lambert D. M. *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*. Sarasota : Supply Chain Management Institute, 2014. 432 p.
20. Monczka R. M., Handfield R. B., Giunipero L. C., Patterson J. L. *Purchasing and Supply Chain Management*. 6th ed. Boston : Cengage Learning, 2016. 736 p.

ДОДАТКИ