

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Саєнкус М. А.

_____/підпис/
«__» _____ 2025р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 075 Маркетинг
за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»

на тему: «Закупівельна логістика підприємства ТОВ «Фортуна-плас»»

Виконавець:

студентка 45 групи ФМЕ
Бирка Крістіна Олександрівна

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
Жарська Ірина Олександрівна

/підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність, цілі та значення закупівельної логістики в діяльності підприємства	6
1.2. Сучасні підходи до організації та управління закупівельною логістикою... 16	
1.3. Оцінювання ефективності та перспективи логістики в умовах цифрової трансформації	26
Висновки до 1 розділу.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ТОВ «ФОРТУНА-ПЛАС»	36
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз внутрішнього середовища	36
2.2. Оцінка конкурентного середовища та позиціонування ТОВ «Фортуна-Плас» на ринку морозива в Україні	48
2.3. Аналіз управління закупівлями на підприємстві	55
Висновки до 2 розділу.....	70
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФОРТУНА-ПЛАС».....	73
3.1. Оптимізація управління запасами на основі проведеного аналізу	73
3.2. Формування стратегії резервного постачання для підвищення стійкості закупівель	79
Висновки до 3 розділу.....	87
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств постійного вдосконалення логістичних процесів, зокрема в частині організації закупівель. Закупівельна логістика виступає ключовим елементом логістичної системи підприємства, адже саме від її ефективності залежить своєчасність та повнота забезпечення виробництва або торгівлі необхідними матеріальними ресурсами. Усе це безпосередньо впливає на ритмічність діяльності, фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства.

В умовах постійної зміни зовнішнього середовища, високої конкуренції та динаміки ринкових вимог, підприємства змушені оптимізувати закупівельні процеси, впроваджувати сучасні підходи до вибору постачальників, застосовувати новітні технології управління запасами та логістичними витратами. Крім того, нестабільна економічна ситуація в країні, зростання цін на ресурси та перебої у постачанні через зовнішні чинники підсилюють значущість ефективного управління закупівельною діяльністю.

Особливої актуальності тема дослідження набуває в контексті діяльності конкретних підприємств малого та середнього бізнесу, для яких закупівельна логістика є джерелом як ризиків, так і стратегічних переваг. Саме тому аналіз системи закупівельної логістики на прикладі ТОВ «Фортуна-Плас» дозволяє оцінити сучасний стан організації постачання, виявити проблеми, що стримують розвиток, та запропонувати шляхи удосконалення на основі теоретичних засад і практичних методів логістичного управління.

Варто зазначити, що закупівельна логістика охоплює не лише процеси постачання сировини, товарів і матеріалів, але й включає стратегічне планування потреб, взаємодію з постачальниками, формування замовлень, організацію транспортування та облік витрат. Ефективна система закупівель дозволяє підприємству уникати надлишкових запасів, мінімізувати затрати, знижувати

ризика перебоїв у постачанні та забезпечувати гнучкість у реагуванні на зміни попиту. Успішне управління закупівлями формує основу для стабільного функціонування інших логістичних напрямів.

Для підприємств, що діють на українському ринку, важливими є також адаптація до цифрових трансформацій і впровадження інноваційних логістичних рішень. В умовах воєнного стану та зростаючої невизначеності, компанії, які здатні оперативно переорієнтовувати закупівельні канали, укласти гнучкі контракти та застосовувати аналітичні системи контролю за витратами, мають більше шансів на збереження позицій на ринку. Отже, поглиблене вивчення закупівельної логістики має не лише теоретичну цінність, а й важливе прикладне значення для підтримки життєздатності бізнесу в кризових умовах.

Метою дослідження є вивчення теоретичних основ закупівельної логістики та проведення аналізу закупівельної діяльності на підприємстві ТОВ «Фортуна-Плас» з метою розробки пропозицій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі визначено такі завдання:

- розкрити сутність, цілі, функції та особливості закупівельної логістики в системі управління підприємством;
- охарактеризувати сучасні підходи, моделі та інструменти організації закупівельної логістики на підприємстві;
- дослідити внутрішнє середовище підприємства ТОВ «Фортуна-Плас» та проаналізувати його основні логістичні та економічні показники;
- провести оцінку організації закупівельного процесу на підприємстві, включаючи вибір постачальників, способи закупівель і форми взаємодії;
- визначити основні недоліки та проблеми в системі закупівельної логістики підприємства;
- проаналізувати стан управління запасами та визначити напрями їх оптимізації з урахуванням потреб виробництва;
- сформулювати стратегію резервного постачання для ключових видів сировини з метою підвищення стійкості логістичної системи;

- надати пропозиції щодо удосконалення закупівельної логістики підприємства на основі отриманих результатів дослідження.

Об'єктом дослідження є логістична система підприємства ТОВ «Фортуна-Плас», що охоплює процеси закупівель і постачання.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти організації та удосконалення закупівельної логістики на підприємстві ТОВ «Фортуна-Плас».

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, серед яких: аналіз економічних показників, що дозволило визначити сильні та слабкі сторони діяльності, STEP-аналіз, який охоплює соціальні, економічні, політичні та технологічні чинники, SWOT-аналіз – з метою визначення внутрішніх можливостей та загроз для підприємства, ABC-аналіз та метод порівняння постачальників за ціною, якістю, умовами доставки тощо.

Інформаційною базою дослідження стали підручники й наукові праці українських і зарубіжних авторів з питань організації закупівельної логістики, сучасні аналітичні матеріали. Також у роботі використовувались внутрішні документи ТОВ «Фортуна-Плас», зокрема статистичні та фінансові звіти, дані про закупівлі, постачальників, обсяги залишків сировини, умови співпраці з контрагентами. Частина інформації була отримана під час проходження практики на підприємстві, що дозволило більш точно оцінити реальний стан закупівельної логістики та обґрунтувати практичні рекомендації.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 96 сторінок. Основний зміст викладено на 86 сторінках. Робота містить 23 таблиці, 11 рисунків. Список використаних джерел містить 58 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, цілі та значення закупівельної логістики в діяльності підприємства

У системі управління підприємством важливу роль відіграє логістика, яка охоплює всі етапи руху матеріальних ресурсів – від моменту їх закупівлі до доставки кінцевому споживачу. Серед усіх логістичних напрямів саме закупівельна логістика має фундаментальне значення, оскільки виступає відправною точкою усього логістичного ланцюга. Від її чіткого й ефективного функціонування залежить не лише ритмічність забезпечення підприємства необхідними ресурсами, а й якість виробленої продукції, дотримання термінів постачання, витрати та конкурентоспроможність у цілому.

У сучасних умовах динамічного ринку, жорсткої конкуренції, змін цін на сировину та збоїв у глобальних ланцюгах постачання, роль закупівельної логістики суттєво зросла. Вона перестала бути суто операційною функцією і перетворилась на стратегічний інструмент управління. Успішна закупівельна стратегія дає змогу підприємству гнучко реагувати на коливання попиту, управляти запасами на належному рівні, формувати довгострокові партнерські відносини з постачальниками та мінімізувати логістичні ризики.

Варто зазначити, що неефективна організація закупівель здатна створити серйозні проблеми на всіх етапах виробничого або торговельного процесу. Затримки у постачанні, неякісні матеріали, завищені закупівельні ціни або нераціональне управління залишками на складах можуть призвести до зриву термінів виконання замовлень, зниження продуктивності праці, збільшення витрат і, як наслідок, до втрати конкурентних переваг. Саме тому підприємства все частіше впроваджують сучасні логістичні концепції, такі як електронні закупівлі та інші інструменти автоматизації й цифровізації процесів.

Крім того, закупівельна логістика має значний вплив на формування економічної безпеки підприємства. Забезпечення стійкості ланцюгів постачання, наявність альтернативних джерел сировини, укладання стратегічних договорів з постачальниками та проведення регулярного аналізу ринку – усе це дозволяє зменшити залежність від зовнішніх факторів, уникнути перебоїв у роботі та стабілізувати витрати. У результаті підприємство отримує більшу гнучкість у прийнятті управлінських рішень та забезпечує стійкий розвиток навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища.

Окрему увагу варто приділити людському фактору та ролі фахівців із закупівельної логістики. Їх професійна компетентність, вміння вести переговори, аналізувати ринок, оцінювати ризики та приймати ефективні рішення безпосередньо впливають на результативність діяльності підприємства. Тому підготовка кваліфікованих кадрів, підвищення рівня їхньої відповідальності та мотивації також є складовими ефективного функціонування закупівельної логістики.

З огляду на вищезазначене, виникає потреба більш детально розглянути суть поняття «закупівельна логістика», визначити її основні цілі та значення, а також ознайомитися з трактуванням цієї категорії у науковій та навчальній літературі. Це дозволить сформувати цілісне уявлення про роль закупівель у загальній логістичній системі підприємства.

З'ясування сутності закупівельної логістики доцільно розпочати з аналізу її теоретичного підґрунтя. Передусім варто звернути увагу на походження самого поняття "логістика", яке має глибоке історичне коріння. Слово "логістика" походить від грецького "logistike", що означає мистецтво обрахунків, уміння обмірковувати [1, с. 12]. Згодом цей термін почав активно використовуватись у військовій сфері, а з другої половини XX століття – і в економіці, позначаючи процеси, пов'язані з організацією ефективного руху ресурсів. З часом воно набуло ширшого змісту та почало асоціюватися з процесами управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками у межах підприємницької діяльності. У свою чергу, закупівельна логістика як один із ключових напрямів логістичної системи, набула

чималої уваги з боку вчених і практиків. Її багатоаспектність та стратегічне значення зумовили наявність великої кількості трактувань, кожне з яких акцентує увагу на різних елементах цього поняття.

Кожен науковець розкриває суть закупівельної логістики по-своєму, враховуючи особливості підходів до управління закупівлями, ресурсами та взаємодії з постачальниками. Наприклад, І. В. Егоращенко тлумачить закупівельну логістику як «управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами» [2, с. 68]. У цьому визначенні основний акцент зроблено на матеріальному аспекті забезпечення діяльності підприємства.

А. Г. Кальченко, у свою чергу, розширює це бачення, розглядаючи заготівельну логістику як «управління матеріальними потоками як при матеріально-технічному забезпеченні підприємства, так і при підготовці товарів до виробничого споживання» [2, с. 68], тим самим підкреслюючи не лише надходження ресурсів, а й їхню готовність до використання.

Західні науковці також формулюють власні підходи до визначення закупівельної логістики. Так, М. Р. Ліндерс та Х. Е. Фірон пропонують трактування, відповідно до якого закупівля – це усвідомлення потреби, пошук і вибір постачальників, перемовини щодо оптимальної ціни, а також інших умов постачання [3, с. 201]. Це визначення фокусується на управлінській складовій закупівельної діяльності, розкриваючи її як процес прийняття рішень і стратегічної взаємодії з ринком постачальників.

Проаналізувавши наведені підходи, можна дійти висновку, що закупівельна логістика є багатогранною категорією, яка охоплює не лише фізичне переміщення ресурсів, а й управління всіма етапами закупівельного процесу – від формування потреби до безпосередньої доставки ресурсів у необхідному вигляді та кількості.

У власному розумінні закупівельна логістика – це комплекс заходів із забезпечення підприємства усіма необхідними для його діяльності ресурсами через системне планування, організацію, контроль та оптимізацію процесів вибору постачальників, переміщення та зберігання матеріалів. Вона покликана забезпечити безперебійність виробничих або торговельних процесів, сприяти

зниженню витрат, формуванню довгострокових партнерств і підвищенню гнучкості підприємства в умовах ринкової невизначеності.

Закупівельна логістика як ключовий елемент логістичної системи підприємства має чітко сформульовану мету, яка визначає її місце в загальній стратегії організації. Головною метою закупівельної логістики є гарантія надійності поставок [4, с. 28]. Це означає, що підприємство повинне бути впевнене у своєчасному, безперебійному та якісному забезпеченні необхідними матеріальними ресурсами у повному обсязі. У сучасних умовах ринку досягнення цієї мети вимагає комплексного підходу до організації логістичних процесів на всіх етапах постачання – від визначення потреби до утилізації залишків.

Іншими словами, закупівельна логістика має забезпечити створення такої системи управління матеріальними потоками, яка б дозволила підприємству знизити витрати, оптимізувати ресурси та забезпечити стабільну роботу. З урахуванням цього, можна виокремити кілька ключових завдань, які реалізуються у межах закупівельної логістики:

1. Ппланування надходжень матеріальних ресурсів, з урахуванням виробничих графіків, обсягів споживання та сезонних коливань;
2. укладання договорів на поставку та контроль за їх виконанням – важлива частина роботи, що охоплює комерційні переговори, юридичну оцінку та ризик-менеджмент;
3. організація доставки – вибір виду транспорту, маршрутів, термінів і постачальників логістичних послуг;
4. приймання товарів і вхідний контроль якості – перевірка кількості, відповідності та стану продукції, що надійшла;
5. передача матеріалів у виробництво відповідно до затвердженого графіка, що сприяє ритмічності процесів;
6. робота з залишками та утилізація – використання непридатних або надлишкових ресурсів, управління відходами виробництва [4].

У різних компаніях функції закупівельної логістики можуть частково відрізнятися залежно від масштабів, галузевої специфіки, структури управління чи

логістичної стратегії. Проте базові функції залишаються більш-менш сталими. Вони охоплюють весь цикл взаємодії з матеріальними ресурсами – від формування попиту до їх остаточного використання або переробки.

Цілі закупівельної логістики часто формулюють через так звані «6 правил логістики», які коротко і чітко відображають її зміст:

1. потрібний товар;
2. у потрібному обсязі;
3. у потрібному місці;
4. у потрібний час;
5. у потрібній якості;
6. за правильною (оптимальною) ціною.

Для досягнення зазначених цілей, закупівельна логістика виконує низку специфічних завдань, які забезпечують ефективність усього процесу:

1. визначення потреби підприємства у матеріальних ресурсах;
2. пошук, оцінка та вибір постачальників з урахуванням цін, якості, термінів і надійності;
3. встановлення оптимального часу замовлення, щоб уникнути як дефіциту, так і надлишків;
4. забезпечення ефективного розміщення та зберігання матеріалів;
5. вибір транспортної компанії та контроль логістичних витрат;
6. організація приймання товарів, контроль якості, управління тарою та контейнерами, тимчасове зберігання, сортування і комплектація партій;
7. залучення сторонніх виконавців (аутсорсинг) для підвищення ефективності та забезпечення безперебійної роботи виробництва [5].

Таким чином, закупівельна логістика виступає не лише технічним або адміністративним елементом, а цілісною системою, що сприяє стратегічному розвитку підприємства, оптимізації ресурсів і підвищенню його конкурентоспроможності.

Закупівельна логістика відіграє одну з ключових ролей у забезпеченні ефективного функціонування логістичного ланцюга підприємства. Вона не лише

відповідає за постачання матеріальних ресурсів, але й безпосередньо впливає на витрати, взаємодію з постачальниками, управління ризиками та сталий розвиток.

Нижче розглянемо основні аспекти її значущості.

По-перше, закупівельна логістика є важливим інструментом управління витратами. Завдяки ретельному відбору постачальників, проведенню переговорів та аналізу ринку, підприємство має змогу зменшити експлуатаційні витрати, використовуючи економії на масштабах постачання та кращі комерційні умови.

По-друге, розвиток стабільних відносин з постачальниками – ще одна критична функція закупівельної логістики. Підтримання довгострокового партнерства, своєчасне виконання зобов'язань, а також прозора комунікація забезпечують високу надійність поставок та зменшення непередбачуваних збоїв.

Третім важливим аспектом є зниження ризиків у постачанні. Через диверсифікацію джерел постачання, впровадження резервних планів і постійний моніторинг діяльності контрагентів, підприємства знижують ймовірність критичних збоїв у ланцюгу поставок, особливо в умовах нестабільного ринкового середовища.

Крім того, закупівельна логістика сприяє підвищенню загальної ефективності роботи підприємства. Узгодження стратегії закупівель з цілями логістики дозволяє оптимізувати запаси, скоротити час виконання замовлень і забезпечити ритмічність виробничих процесів, що позитивно впливає на обслуговування клієнтів.

П'ятий елемент – забезпечення сталого розвитку. Сучасні підприємства дедалі частіше віддають перевагу постачальникам, які дотримуються екологічних стандартів. Упровадження принципів сталих закупівель дозволяє зменшити вуглецевий слід діяльності компанії, водночас відповідаючи очікуванням споживачів та вимогам законодавства.

І нарешті, закупівельна логістика підтримує масштабування бізнесу. Під час виходу на нові ринки, розширення виробництва чи запуску нових продуктів, саме відділ закупівель відповідає за забезпечення необхідними ресурсами, що дає змогу підприємству гнучко реагувати на зростання попиту [6].

Наочно зв'язок між закупівлями і матеріальними потоками можна побачити на рисунку 1.1.

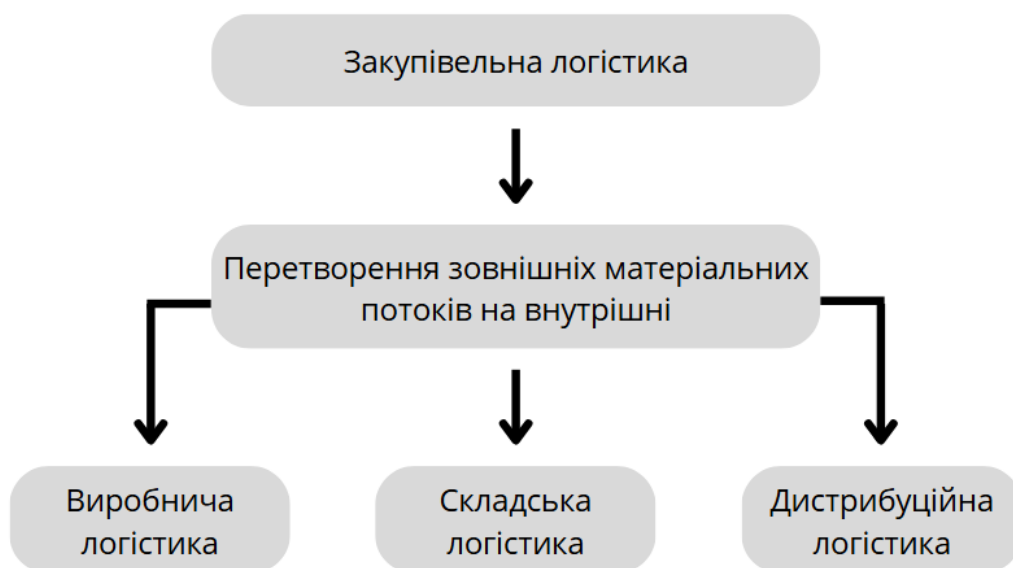


Рис. 1.1. Зв'язок між закупівлями і матеріальними потоками

Джерело: створено автором

Таким чином, закупівельна логістика не обмежується лише процесом постачання, а виступає стратегічною функцією, яка забезпечує злагоджену роботу всього логістичного ланцюга підприємства та сприяє його сталому розвитку.

Також, не менш важливим аспектом є те, що закупівельна логістика є відправною точкою у системі управління матеріальними потоками.

Якщо закупівельні процеси не будуть належним чином організовані, це неминуче позначиться на ритмічності всіх наступних етапів матеріального потоку.

Тому, одна з ключових функцій закупівельної логістики полягає в точному синхронізуванні поставок з графіком виконання робіт або виробничим циклом.

На етапі планування матеріального потоку визначається:

1. які саме матеріали потрібні;
2. у якій кількості;
3. коли і куди їх потрібно доставити;
4. у якому вигляді (упакованому або розфасованому);

5. яким способом (транспорт, партії, розвантаження);
6. за яких умов (температура, вологість).

Також, у системі управління матеріальними потоками закупівельна логістика виконує координаційну функцію. Вона має зв'язок з планово-виробничим відділом, який визначає обсяги потреб; складськими підрозділами, що повідомляють про залишки на місці; відділом постачання, який безпосередньо працює з постачальниками; транспортною логістикою, що організовує фізичне переміщення ресурсів [7].

У разі відсутності чіткої координації між цими підрозділами матеріальний потік стає фрагментарним, що створює значні затримки, подвоєння поставок або помилки в обліку. У цьому контексті закупівельна логістика – це “мозок” управління ресурсами на початковому етапі логістичного ланцюга.

Окремо варто підкреслити роль закупівельної логістики в інформаційному забезпеченні процесів.

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища та високої конкуренції ефективне управління закупівельною логістикою неможливе без застосування спеціалізованих логістичних систем та методик планування. Традиційні підходи до закупівель поступово відходять у минуле, поступаючись місцем інтегрованим рішенням, що базуються на цифрових технологіях, аналітиці та системному управлінні. Такі системи дозволяють не лише автоматизувати процеси планування потреб, замовлень і постачань, але й забезпечують гнучкість, точність і швидке реагування на зміни в попиті або постачанні.

Інформаційні системи управління логістикою об'єднують усі ланки постачального ланцюга – від постачальника до кінцевого споживача – в єдину координовану мережу. Завдяки цьому підприємства отримують змогу своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення, знижувати витрати, мінімізувати запаси та уникати простоїв у виробництві.

Серед найбільш поширених логістичних концепцій і систем, що застосовуються у сфері закупівельної логістики, можна виділити наступні: (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Основні логістичні концепції і системи

Система	Пояснення
1	2
MRP (Material Requirements Planning).	MRP є однією з базових систем логістичного планування, яка визначає потребу в матеріалах на основі прогнозів виробництва. Вона належить до підштовхуючих моделей і забезпечує координацію ресурсів через цифрові розрахунки. Недоліком є слабка гнучкість до змін попиту, що потребує страхових запасів.
MRP-II (Manufacturing Resource Planning).	Розширена система, яка охоплює не тільки матеріали, а й виробничі потужності, фінанси, персонал. Вона об'єднує всі підрозділи підприємства в єдину інформаційну систему, що дозволяє комплексно керувати виробничими та логістичними процесами. MRP-II вважається попередником сучасних ERP-систем.
Kanban.	Особливе місце серед тягнучих логістичних систем займає Канбан – японська методика організації виробництва, що базується на фактичному попиті. Передача матеріалів між етапами здійснюється тільки за потреби, а сигналом для цього служить картка-індикатор. Kanban допомагає зменшити надлишкові запаси, підвищити оперативність та відповідальність персоналу. Вона є складовою частиною концепції Just-In-Time.
ЛІТ (точно в строк).	Ця система орієнтована на постачання ресурсів точно в момент потреби. Такий підхід дозволяє мінімізувати запаси, скоротити витрати на зберігання і забезпечити високу швидкість обігу. Особливістю ЛІТ є синхронізація логістики з виробництвом, що потребує високої надійності постачальників і чіткої координації.
Lean production.	Ця концепція сформувалася на основі принципів Канбан і ЛІТ, яка спрямована на усунення втрат у всьому логістичному ланцюзі. Вона поєднує високу якість, гнучкість, мінімальні запаси та ефективне використання ресурсів. Lean дозволяє підприємствам скоротити час виробництва, зменшити партії продукції та оптимізувати операційні витрати.

Продовження таблиці 1.1.

1	2
DRP (Distribution Requirements Planning).	Ця система широко використовується у сфері розподілу продукції. Вона координує запаси та постачання на основі прогнозованого попиту. DRP інтегрує дані з продажу, транспорту та складів, дозволяючи будувати ефективні графіки поставок. Вона підвищує точність планування, проте вимагає якісного інформаційного забезпечення.
OPT (Optimized Production Technology).	Система, що фокусується на управлінні вузькими місцями у виробництві. Її мета – оптимізувати використання критичних ресурсів, визначаючи пріоритетні ділянки, які обмежують загальну продуктивність. OPT застосовує алгоритми для побудови гнучкого виробничого графіка.
SCM (Supply Chain Management).	Є універсальним підходом до управління всією логістикою підприємства. Система стратегічного керування ланцюгами постачань. Вона охоплює планування, координацію і контроль усіх потоків – матеріальних, інформаційних та фінансових – від постачальника до кінцевого споживача. SCM забезпечує прозорість і злагодженість усіх ланок логістичної мережі.
DDT (Demand-Driven Techniques).	На зміну класичним прогнозним моделям поступово приходять адаптивні рішення, зокрема DDT. Ці підходи базуються на реальному попиті, а не на історичних даних, що дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни, мінімізувати надлишки та підвищити точність виконання замовлень.

Джерело: створено автором на основі джерела [8]

Однак обрати систему – недостатньо. Її ефективне функціонування потребує постійного контролю, планування, взаємодії між підрозділами та активного використання інформаційних технологій. Крім того, інтеграція елементів SCM навіть у базовому вигляді дозволяє забезпечити більшу прозорість логістичних процесів, покращити взаємодію з постачальниками та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку. Раціональне управління закупівлями на основі обраної

логістичної системи дає змогу не лише зменшити витрати, а й забезпечити стабільність і розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Крім того, закупівельна логістика є засобом управління витратами. Якщо закупівлі проводяться без урахування повної вартості логістичних операцій, наприклад, без врахування витрат на переміщення, перевантаження або тимчасове зберігання – підприємство ризикує отримати приховані витрати.

1.2. Сучасні підходи до організації та управління закупівельною логістикою.

Закупівельна діяльність є ключовим елементом логістичної системи підприємства, оскільки саме від неї залежить своєчасне забезпечення необхідними ресурсами, стабільність виробничих та торговельних процесів, а також загальна ефективність господарської діяльності. Її мета полягає в задоволенні потреб підприємства в матеріальних ресурсах за оптимальними умовами щодо ціни, якості та термінів, при цьому з урахуванням мінімізації витрат і максимізації операційної гнучкості. Основними завданнями закупівельної функції є: формування потреби, пошук надійних постачальників, проведення переговорів, укладання договорів, координація постачання та контроль виконання умов контракту. В управлінському циклі підприємства закупівлі виконують роль ланки, що поєднує стратегічне планування з операційною реалізацією [9].

Спочатку потрібно обрати оптимально логістичну систему для підприємства, в якому основний акцент робиться на закупівельній логістиці. Для цього необхідно враховувати кілька важливих факторів: тип діяльності підприємства, обсяги закупівель, рівень автоматизації, наявність IT-інфраструктури, стабільність постачальників, а також частоту змін у попиту та номенклатурі ресурсів.

Насамперед, підприємствам із домінуванням функцій постачання доцільно використовувати системи типу MRP або JIT, які орієнтовані на забезпечення точного та своєчасного надходження ресурсів. Якщо підприємство має стабільний графік закупівель, прогнозований обсяг споживання та надійних постачальників,

система MRP може бути оптимальним вибором. Вона дозволяє планувати потребу в матеріалах, формувати замовлення заздалегідь, враховуючи виробничі або торгові плани. При правильному використанні MRP допомагає уникнути надлишкових закупівель і знизити рівень запасів.

Однак у ситуаціях, коли попит коливається або є потреба в гнучкому реагуванні, доцільніше застосовувати концепцію JIT або Kanban, які дозволяють здійснювати закупівлі виключно за реальної потреби. Це значно зменшує складські витрати та пришвидшує обіг капіталу. Особливо ефективними ці системи є в умовах, коли постачальники розташовані близько і можуть гарантувати високу частоту та точність поставок.

Для коректного використання обраної логістичної системи важливо дотримуватись таких принципів:

1. чітке планування потреб у матеріалах;
2. постійний моніторинг виконання замовлень і контроль залишків на складах;
3. налагоджена комунікація з постачальниками, зокрема щодо умов, термінів і обсягів поставок;
4. інформаційна підтримка, тобто використання програмного забезпечення для обробки замовлень, аналітики та складання графіків закупівель;
5. аналіз логістичних витрат для постійного удосконалення процесу постачання та пошуку резервів оптимізації.

Крім того, підприємству варто поступово інтегрувати функції SCM (управління ланцюгом постачань), навіть на базовому рівні, щоб налагодити контроль над усією системою взаємодії з постачальниками та підвищити узгодженість логістичних рішень із загальною стратегією підприємства.

Отже, для підприємства з переважно закупівельною логістикою оптимальною буде така система, яка:

1. гарантує своєчасне постачання ресурсів;
2. дозволяє адаптуватися до змін у попиті;
3. мінімізує запаси та витрати;

4. є зручною в інтеграції в поточну IT-інфраструктуру;
5. відповідає масштабам та галузевим особливостям діяльності.

Таким чином, вибір оптимальної логістичної системи для підприємства із переважною закупівельною діяльністю є стратегічно важливим кроком, який безпосередньо впливає на ефективність функціонування всього підприємства. Успішне впровадження такої системи повинно ґрунтуватися на ретельному аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, зокрема обсягів закупівель, стабільності попиту, рівня автоматизації та надійності постачальників. Залежно від ситуації доцільно застосовувати або більш прогнозовану систему MRP, або гнучку модель JIT/Kanban.

Усе більшу роль у закупівельній логістиці відіграють CRM-системи (Customer Relationship Management). Хоча ці системи традиційно асоціюються з управлінням взаємовідносинами з клієнтами, вони дедалі частіше адаптуються для роботи також із постачальниками, тобто трансформуються у SRM-системи (Supplier Relationship Management).

CRM – це зручний інструмент для бізнесу, який допомагає краще розуміти своїх клієнтів, підтримувати з ними постійний зв'язок і будувати довготривалі стосунки. Завдяки CRM компанія зберігає всю історію комунікацій, аналізує потреби клієнтів і автоматизує ключові процеси продажу, маркетингу й обслуговування, щоб працювати ефективніше та персоналізовано [10].

Коли ж SRM – це система роботи з постачальниками, яка допомагає підприємству не просто купувати товари чи сировину, а будувати ефективні, довгострокові та вигідні відносини з найважливішими партнерами [11].

Обидві системи – як CRM, так і SRM – мають спільну мету: налагодити ефективну та довготривалу взаємодію між підприємством і зовнішніми сторонами, чи то клієнтами, чи то постачальниками, партнерами або іншими зацікавленими особами. Однак вони орієнтовані на різні категорії взаємодії та виконують специфічні функції. Щоб наочно продемонструвати подібності й відмінності між цими двома інструментами, було складено порівняльну таблицю 1.2.

Таблиця 1.2.

Порівняльна характеристика CRM та SRM-систем

Критерій порівняння	CRM	SRM
1	2	3
Основне призначення	Управління взаємовідносинами з клієнтами, стимулювання продажів і маркетингу	Управління взаємовідносинами з постачальниками
Цільова аудиторія	Поточні та потенційні клієнти	Постачальники, ділові партнери, підрядники, органи влади, громади
Функціонал	Відстеження клієнтських контактів, ведення бази даних, аналітика продажів, автоматизація маркетингу	Фіксація всієї взаємодії з партнерами, управління скаргами, зобов'язаннями, ризиками та комунікацією
Мета використання	Підвищення рівня продажів, персоналізація обслуговування, виявлення можливостей для перехресних продажів	Зміцнення партнерських відносин, підвищення прозорості, контроль виконання зобов'язань
Автоматизація процесів	Автоматизує обробку лідів, розсилки, звіти, маршрутизацію запитів	Автоматично зберігає листування, записи зустрічей, мітингів, облік проблем і зобов'язань
Інтеграція	Легко поєднується з ERP, e-commerce, email-системами для комплексної роботи з клієнтом	Може інтегруватися з логістичними, закупівельними та аналітичними платформами
Інструменти аналітики	Генерує звіти про поведінку клієнтів, обсяги продажів, результативність маркетингових кампаній	Формує звіти про рівень взаємодії, ризики, відповідальність партнерів, ступінь впливу сторін
Користь для логістики	Дозволяє краще розуміти потреби клієнтів, прогнозувати попит	Допомагає будувати ефективну комунікацію з постачальниками та управляти складними ланцюгами постачання
Використання в закупівлях	Непряма роль (фокусується більше на клієнтах)	Пряма роль (спрямована на управління постачальниками, оцінку їхньої надійності та забезпечення якості)

Джерело: створено автором на основі джерела [12]

У таблиці 1.2. гарно відображено, що кожна з систем має своє цільове призначення та виконує важливу роль у забезпеченні ефективної логістичної діяльності підприємства. CRM-система орієнтована на взаємодію з клієнтами, сприяє зростанню продажів, покращенню обслуговування та персоналізації

комунікації. Натомість SRM-система є ключовим інструментом у сфері закупівельної логістики, оскільки забезпечує контроль над постачальниками, аналітику ризиків і зміцнення довгострокового партнерства.

Обидві системи доповнюють одна одну: одна працює над забезпеченням ресурсами, інша – на задоволення потреб споживача. Їхнє комплексне впровадження дозволяє підприємству досягти більшої узгодженості між усіма бізнес-процесами, зменшити кількість збоїв у поставках, підвищити лояльність клієнтів і оптимізувати логістичні витрати.

Для підприємств, що прагнуть підвищити ефективність як клієнтської, так і постачальницької взаємодії, доцільно впроваджувати обидві системи в інтегрованому форматі. CRM забезпечить якісну взаємодію з кінцевими споживачами, а SRM – прозоре та стратегічне управління постачальницькою базою. Це сприятиме побудові гнучкої, надійної та конкурентоспроможної логістичної системи.

Наступний етап безпосередньо стосується правильно обраного методу закупівель. Залежно від цілей підприємства, характеру його діяльності, обсягів споживання матеріальних ресурсів, виділяють три основні методи закупівель (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Основні методи закупівель

Метод	Характеристика
1	2
1. Оптові закупівлі.	Застосовуються переважно великими підприємствами або торговельними мережами, які мають можливість замовляти продукцію у великих обсягах. Такий метод дозволяє знизити закупівельну ціну за рахунок знижок від постачальників, а також скоротити логістичні витрати. Однак він потребує значного обігового капіталу і наявності складських потужностей для зберігання товарів.

Продовження таблиці 1.3.

1	2
2. Регулярні закупівлі дрібними партіями.	Характерні для підприємств, що працюють з високочастотним обігом товарів або не мають достатнього складського простору. Цей метод дозволяє краще контролювати рівень запасів, уникати перевантаження складу, оперативно реагувати на зміни в попиті.
3. Закупівлі за потреби.	Здійснюються у випадках, коли підприємство не має сталого графіка споживання ресурсів, або коли попит носить нерегулярний чи сезонний характер. Такий підхід найчастіше застосовується у сфері проектної діяльності, будівництва, дрібносерійного виробництва. Його перевагою є гнучкість, але він може спричинити затримки у виробництві, якщо постачання не буде забезпечене вчасно.

Джерело: створено автором на основі джерела [13, с. 55]

Кожен із зазначених методів має свої переваги та обмеження, тому підприємство повинне обирати оптимальний підхід, враховуючи свої фінансові можливості, логістичну інфраструктуру, ринкову ситуацію та специфіку продукції, що закуповується.

Також, залежно від специфіки виробництва, типу продукції та стабільності попиту, крім основних методів закупівель, підприємства використовують допоміжні: на основі замовлень, на основі планових завдань та за очікуваним споживанням.

Закупівлі на основі замовлень передбачають придбання матеріалів лише тоді, коли виникає конкретна потреба. Такий підхід є типовим для одиничного або дрібносерійного виробництва, де використовуються нестандартні або специфічні матеріали, часто в обмежених кількостях. Замовлення формується на підставі заявок, що надходять у певний період, і виконується після їхньої консолідації.

Закупівлі на основі планових завдань використовуються у випадках, коли є чітке розуміння графіка виробництва. Метод базується на розрахунку потреби у матеріалах, виходячи з виробничої програми. Для кожного періоду визначається

первинна й вторинна потреба, а також додаткова – у разі зміни умов виробництва. Розмір замовлень встановлюється залежно від обсягу споживання та наявних залишків на складах. Матеріали закупаються лише тоді, коли поточні запаси не можуть покрити заплановану потребу.

Закупівлі за очікуваним споживанням ґрунтуються на статистичних або прогнозних даних про рівень споживання матеріалів у минулі періоди. Метод орієнтований на створення системи поповнення запасів до визначеного рівня, який забезпечує безперебійність виробництва. Його мета – уникнути дефіциту й одночасно мінімізувати надлишкові запаси. Такий підхід найбільш ефективний у стабільному середовищі, коли попит є передбачуваним [13, с. 55].

Кожен із цих методів має свої особливості застосування. Вибір залежить від рівня передбачуваності споживання, складності виробничих процесів, обсягу і номенклатури матеріалів.

Щоб узагальнити ключові характеристики кожного методу та наочно представити їхні сильні й слабкі сторони, було складено порівняльну таблицю 1.4, де подано основні переваги та недоліки кожного підходу.

Таблиця 1.4.

Переваги та недоліки методів закупівель

Метод закупівель	Переваги	Недоліки
1	2	3
На основі замовлень	Закупівлі здійснюються лише при реальній потребі; немає потреби у зберіганні великих запасів; зменшення витрат на складування.	Високий ризик затримок; потреба в чіткому плануванні термінів; складно реалізувати при масовому виробництві.
На основі планових завдань	Можна чітко планувати ресурси; забезпечується безперебійне виробництво; оптимізація графіка поставок.	Необхідність точного прогнозування; ризик надлишку запасів; складна система розрахунків.
На основі очікуваного споживання	Забезпечується своєчасне поповнення запасів; зменшується ризик дефіциту; ефективно працює при стабільному попиті.	Потребує історичних даних і точного аналізу; можливе накопичення надлишкових запасів; менш ефективний при нестабільному попиті.

Джерело: створено автором на основі джерела [13, с. 55]

Після визначення доцільної системи закупівель наступним ключовим етапом є вибір постачальників, від якого безпосередньо залежить ефективність усього процесу постачання. Саме постачальник забезпечує підприємство необхідними ресурсами, тому якість, надійність і стабільність його роботи мають вирішальний вплив на виробничі цикли, ритмічність продажів, рівень запасів і навіть репутацію компанії перед споживачами. Неправильно обраний постачальник може стати джерелом затримок, постачання неякісної продукції або фінансових втрат, тому вибору контрагента необхідно приділяти особливу увагу.

Вибір постачальника як ключовий етап закупівельної діяльності включає три основні стадії: пошук, оцінку та безпосередній відбір контрагента. Цей процес має вирішальне значення, оскільки саме від надійності постачальника залежать стабільність постачання, рівень запасів, якість продукції та ритмічність виробництва [14, с. 41].

Крім того, правильний вибір партнера дозволяє зменшити витрати, уникнути перебоїв у забезпеченні ресурсами та забезпечити дотримання термінів виконання замовлень. При цьому важливо враховувати такі фактори, як ціна, умови оплати, репутація постачальника, його виробничі потужності, логістичні можливості та гнучкість у взаємодії.

Більше детально розглянемо ці етапи у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Етапи вибору постачальників

Етап	Суть етапу	Як це працює?	Інструменти
1	2	3	4
1. Пошук постачальників	На цьому етапі підприємство ідентифікує потенційних постачальників через рекламні оголошення, виставки, біржі, письмові звернення. Формується початковий список постачальників, здатних задовільнити потреби.	Постачальники надсилають oferty або підприємство направляє запити на комерційні пропозиції. Збирається інформація про асортимент, умови постачання, ціни. Формується база даних потенційних партнерів.	Офerti, запити, рекламні матеріали, бази даних постачальників, каталоги на виставках.

Продовження таблиці 1.5.

1	2.	3	4
2. Оцінка постачальників	Проводиться всебічний аналіз відібраних постачальників за фінансовими, логістичними та якісними показниками. Оцінка дозволяє визначити найбільш надійних партнерів і виявити можливі ризики співпраці.	Здійснюється зіставлення фактичних характеристик постачальників з очікуваними параметрами. Використовуються стандартизовані критерії (ціна, якість, сервіс), а також аналітичні інструменти.	Матриці оцінки, таблиці порівняння, система KPI, аналіз ризиків, ABC-аналіз, перевірка документів.
3. Вибір постачальника	На фінальній стадії приймається рішення щодо вибору конкретного постачальника на основі системного порівняння. У великих проектах використовується тендерна процедура. Завершується укладанням контракту.	За допомогою методів (бального, відхилень, вартісного) постачальники порівнюються. Обирається той, що забезпечує найкраще співвідношення між витратами, якістю і надійністю. Після цього укладається договір.	Бальна шкала, метод ТСО, таблиці пріоритетів, результати тендеру, протокол узгодження, контрактні документи.

Джерело: створено автором на основі джерела [14, с. 41]

Представлена таблиця дає змогу чітко систематизувати процес вибору постачальника як послідовність трьох логічних і взаємопов'язаних етапів: пошуку, оцінки та безпосереднього вибору. Для кожного з них характерні специфічні дії, методи роботи та інструменти, що дозволяє підприємству здійснювати цей процес не інтуїтивно, а на основі обґрунтованих рішень. Завдяки використанню таких інструментів, як оферти, KPI, ABC-аналіз, бальна система, метод загальних витрат (ТСО) тощо, закупівельна логістика набуває чіткої структури, керованості й аналітичної глибини. Це забезпечує не лише ефективний вибір контрагента, а й формує передумови для довгострокової, вигідної та стабільної співпраці.

Після завершення процесу вибору постачальника, наступним критично важливим кроком у закупівельній діяльності є укладання договору поставки. Цей документ не лише закріплює домовленості між сторонами, але й слугує юридичною основою для регулювання взаємовідносин, забезпечуючи захист інтересів обох сторін та мінімізуючи ризики, пов'язані з постачанням товарів.

Договір поставки – це угода, за якою постачальник зобов'язується передати у встановлений строк товар покупцеві, а покупець зобов'язується прийняти цей товар і сплатити за нього певну грошову суму. Цей вид договору є різновидом договору купівлі-продажу, але має специфіку, пов'язану з підприємницькою діяльністю, зокрема регулярністю поставок та особливими умовами виконання зобов'язань [15].

Одним із найважливіших елементів договору є детальний опис продукції, яка постачається. Він повинен містити її найменування, технічні характеристики, кількість, вимоги до якості тощо. Такий опис дозволяє уникнути розбіжностей у тлумаченні умов угоди, зокрема якщо виникнуть претензії щодо якості або невідповідності товару.

Не менш важливим є розділ, що регламентує ціну та порядок оплати. Тут варто вказати, скільки саме коштує продукція, в які строки і яким способом буде проводитись оплата (передоплата, розстрочка, післяплата тощо). Крім того, часто передбачаються умови знижок або, навпаки, штрафних санкцій у разі порушення фінансових зобов'язань.

Ще один важливий блок - умови поставки. Вони визначають, де саме має бути передано товар (місце доставки), хто несе відповідальність за транспортування, страхування вантажу, а також за втрату або пошкодження в дорозі. Це дозволяє уникнути конфліктів у разі затримок або пошкоджень під час перевезення.

Договір також має містити гарантії на продукцію та чітко прописані зобов'язання сторін у разі постачання товару неналежної якості чи з інших порушень умов договору. Це створює правові основи для швидкого й справедливого врегулювання можливих спорів.

Важливо також встановити строки виконання зобов'язань – як щодо поставки товару, так і щодо здійснення оплати. Це дає змогу точно планувати виробничі або торговельні процеси й уникати затримок у роботі підприємства.

Залежно від виду товару та особливостей діяльності сторін, у договорі можуть бути передбачені спеціальні умови, такі як конфіденційність, захист комерційної інформації, вимоги до упаковки, логістики, або ж положення про форс-мажор. Заздалегідь узгоджені дії у випадку надзвичайних обставин (війна, стихійні лиха, інші події, які сторони не можуть контролювати) дозволяють мінімізувати юридичні наслідки та зберегти ділові відносини [16].

Загалом, якісно складений договір поставки є основою надійної співпраці та зменшує ймовірність фінансових і репутаційних втрат. Через це укладення таких договорів потребує особливої уваги та, за можливості, залучення юристів або спеціалістів, які мають досвід у господарських правовідносинах. Навіть незначні неточності в умовах договору можуть у майбутньому обернутися серйозними проблемами – тому перед підписанням документ слід ретельно перевірити.

1.3. Оцінювання ефективності та перспективи логістики в умовах цифрової трансформації

В умовах постійної трансформації глобального ринку, посилення конкуренції та нестабільності ланцюгів постачання, підприємства потребують не лише ефективної організації логістичних процесів, а й чітких інструментів для їх оцінювання та вдосконалення.

Важливо не лише організувати сам процес постачання, а й регулярно оцінювати його ефективність. Такий аналіз дозволяє виявляти «вузькі місця», контролювати витрати, приймати обґрунтовані рішення щодо обсягів закупівель і формувати більш точну стратегію управління ресурсами. У сфері закупівельної логістики для цього найчастіше використовують систему KPI (ключових показників ефективності) та ABC-аналіз, що забезпечують глибоку оцінку логістичної діяльності як у кількісному, так і в якісному вимірах.

Система КРІ дозволяє відслідковувати конкретні результати закупівельної діяльності в реальному часі. Серед найбільш інформативних показників – рівень запасів, середній час виконання замовлень, вартість закупівель, точність поставок, кількість прострочених або неякісних поставок, коефіцієнт обіговості товарів тощо. Наприклад, високий рівень залишків на складах свідчить про нераціональне управління закупівлями, тоді як надто часті затримки або помилки в постачанні – про ненадійність контрагентів або слабку координацію між підрозділами. Водночас, аналіз динаміки закупівель дає змогу визначити сезонні коливання, оцінити ефективність конкретного постачальника або навіть перерозподілити ресурсне навантаження між різними регіонами чи об'єктами [17].

Однак лише КРІ не завжди достатньо для прийняття стратегічних рішень щодо структури закупівель. Саме тому все ширше впроваджується АВС-аналіз – метод, що базується на принципі Парето, згідно з яким 20% товарів забезпечують 80% загальної цінності закупівель. Суть методу полягає у класифікації всієї номенклатури закупівель на три групи залежно від їх вартості у загальній структурі закупівель. Категорія А включає найважливіші товари, які формують найбільшу частку витрат. Вони потребують особливої уваги, постійного контролю, ретельного аналізу постачальників, стабільного графіка поставок і жорсткого управління запасами. Категорія В охоплює товари середньої важливості, що можуть мати гнучкіші умови управління. Нарешті, категорія С складається з численних, але малозначущих позицій за обсягом закупівель. Їх часто закуповують рідше, більшими партіями або за залишковим принципом [18, с. 599].

Ефективність АВС-аналізу значно підвищується за умови його поєднання з регулярним моніторингом попиту, що дозволяє адаптувати закупівельну політику до динаміки ринку. Дослідження показують, що лише правильна сегментація закупівель дозволяє уникнути надмірного розпорошення фінансових ресурсів та зосередити зусилля на управлінні тими позиціями, які справді впливають на загальний фінансовий результат підприємства. Особливо це важливо для компаній, які мають широкий асортимент продукції – наприклад, у роздрібній торгівлі або виробничих підприємствах з великою кількістю комплектуючих.

У ході застосування ABC-аналізу можуть бути враховані не лише витрати на закупівлю, а й додаткові характеристики: частота замовлень, складність зберігання, об'єм замовлення, наявність альтернативних постачальників, чутливість до коливань ціни або термінів доставки. Це дозволяє адаптувати категорії під конкретні потреби підприємства. Наприклад, навіть недорогі товари з нестабільним попитом і високим ризиком затримки можуть бути винесені в окрему категорію ризику, яка потребуватиме додаткового контролю.

Крім того, результат ABC-аналізу слід застосовувати як основу для стратегічного планування: під категорію А рекомендується укладати довгострокові контракти, забезпечувати страховий запас та виводити ці позиції у пріоритет закупівельного контролю. Категорії В і С, навпаки, можуть управлятись із меншим рівнем складності – зокрема, через автоматизовані замовлення або періодичне поповнення [18].

Насамкінець, важливо зазначити, що результати ABC-аналізу не є статичними – їх необхідно регулярно переглядати, оновлювати з урахуванням змін у ціні, обсягах, номенклатурі, сезонності та впливу зовнішніх чинників. Ефективне управління можливе лише тоді, коли класифікація постійно актуалізується відповідно до реальної ситуації на підприємстві та ринку.

Таким чином, оцінка ефективності закупівельної логістики з використанням KPI та ABC-аналізу дозволяє підприємству не просто "фіксувати помилки", а системно розвивати логістику: зменшувати втрати, підвищувати оборотність ресурсів, точніше прогнозувати потреби та стратегічно обґрунтовувати закупівельні рішення. Це забезпечує стабільність діяльності навіть в умовах змінного ринку, дає можливість ефективно працювати з обмеженим бюджетом та будувати довгострокові відносини з постачальниками на основі реальних показників і прогнозів.

Попри високу ефективність KPI та ABC-аналізу, їхнє застосування у відриві від сучасних цифрових рішень значно знижує потенціал цих інструментів.

У сучасних умовах ведення бізнесу закупівельна логістика зазнає суттєвих трансформацій, що обумовлені як глобальними процесами, так і локальними

викликами. Порушення міжнародних ланцюгів постачань, зростання вартості енергоресурсів, логістичні затори, цифровізація економіки, а також зростаючі очікування споживачів – усе це формує нові вимоги до систем закупівель. Сучасні підприємства змушені оперативно адаптувати свої закупівельні стратегії до динамічного середовища, шукаючи баланс між ефективністю, надійністю та гнучкістю.

Однією з ключових тенденцій є посилення ролі цифрових технологій у сфері закупівель. Автоматизовані системи планування ресурсів (ERP), платформи для електронних торгів, хмарні сервіси та аналітичні інструменти дозволяють не лише пришвидшити процес обробки замовлень, а й покращити якість прийняття рішень. Завдяки Big Data, машинному навчанню та інтеграції з CRM-системами закупівлі стають дедалі точнішими, прозорішими та стратегічно керованими.

Іншою важливою тенденцією є зміна підходу до вибору постачальників. Якщо раніше основну увагу приділяли ціні та термінам, то сьогодні на перший план виходить надійність, сталість постачань, екологічність та відповідність принципам ESG (довкілля, соціальна відповідальність, управління) [19]. У результаті підприємства прагнуть будувати довготривалі партнерські відносини, що ґрунтуються на спільній відповідальності за якість і безперебійність постачань.

Також, сучасний розвиток закупівельної логістики дедалі більше пов'язаний із впровадженням технологій четвертої промислової революції (Industry 4.0).

Industry 4.0 – це новий етап у розвитку промисловості, пов'язаний з цифровою трансформацією виробничих і логістичних процесів. Четверта промислова революція характеризується масштабною цифровізацією виробничих та логістичних процесів. Вона передбачає інтеграцію фізичного й цифрового середовища, де виробництво, логістика, персонал і об'єкти функціонують як єдина система, завдяки впровадженню таких технологій, як IoT, штучний інтелект, Big Data, хмарні сервіси та блокчейн [20].

Такі інструменти, як цифрові двійники (Digital Twins), блокчейн-технології (Blockchain) та квантові обчислення (Quantum Computing), мають потенціал

докорінно змінити підхід до планування, контролю та оптимізації логістичних процесів на міжнародному рівні [21, с. 5].

Цифрові двійники дозволяють створювати віртуальні моделі логістичних систем у режимі реального часу. У контексті закупівельної логістики це відкриває можливість прогнозувати ефективність постачань, виявляти вузькі місця в ланцюгах поставок та моделювати наслідки вибору різних постачальників ще до підписання контракту [22].

Блокчейн-технології забезпечують прозорість і захищеність інформації в процесі закупівель. За їх допомогою можна створити надійні цифрові контракти з постачальниками, де автоматично фіксуються умови угоди, терміни, відповідальність сторін тощо. Це особливо важливо в умовах міжнародного бізнесу, де ризики шахрайства та невиконання контрактних зобов'язань є підвищеними. Блокчейн також полегшує аудит постачальників і контроль за дотриманням стандартів якості та умов Інкотермс [23].

Традиційні цифрові інструменти вже не завжди ефективно справляються з викликами сучасної логістики, такими як нестабільний попит, глобальні збої та складність маршрутів. У цьому контексті квантові обчислення, хоча й перебувають на початковій стадії розвитку, демонструють значний потенціал у сфері закупівельної логістики.

Одним із найважливіших напрямів є оптимізація маршрутів доставки. Квантові алгоритми можуть одночасно аналізувати безліч варіантів, допомагаючи швидко визначати найефективніші маршрути з мінімальними витратами часу, пального і ресурсів. Це особливо важливо для міжнародних компаній з великою кількістю точок доставки. Крім цього, квантові технології дозволяють точніше прогнозувати попит, адаптувати ланцюги постачання в реальному часі, а також покращувати складські процеси – від розміщення товарів до формування замовлень. Вони також ефективні для керування автопарком, допомагаючи оптимально розподіляти транспорт залежно від навантаження, маршруту і технічного стану.

Значний потенціал квантові обчислення мають і для вдосконалення доставки «останньої милі», де вони враховують більше параметрів – трафік, погоду, побажання клієнтів – для підвищення точності й швидкості обслуговування [24].

Таким чином, квантові обчислення можуть стати потужним інструментом у підвищенні ефективності, гнучкості та стійкості закупівельної логістики. Компанії, що впроваджують ці технології вже зараз, отримують конкурентну перевагу на ринку майбутнього.

Однією з найбільш значущих тенденцій є впровадження штучного інтелекту з метою активної цифрової трансформації. Багато підприємств переходять до автоматизованого управління закупівлями, що дозволяє зменшити кількість помилок, зменшити витрати, скоротити час виконання операції та забезпечити певну прозорість між постачальником та замовником.

Наразі штучний інтелект використовують для аналізу закупівельних даних, оцінки ефективності постачальників, прогнозування попиту та формування замовлень. Окрему роль у цифровій трансформації закупівель відіграють платформи електронних закупівель, які об'єднують замовлення, комунікацію з постачальниками, погодження контрактів і контроль виконання договорів в єдиному середовищі.

Понад 70% керівників закупівельних підрозділів зазначили, що штучний інтелект стане невід'ємною частиною закупівельної діяльності. При цьому, мова йдеться не лише про застосування чат-ботів або аналітики, а про інтеграцію складних цифрових платформ, які здатні генерувати закупівельні сценарії, будувати логістичні прогнози та адаптуватися до ринкових умов. Більше половини компаній все починають впроваджувати автоматизовані цифрові рішення, а близько 40% вказали на позитивний вплив таких технологій на зменшення витрат і підвищення точності прогнозів [25].

Попри всі переваги, цифровізація також створює нові виклики. До них належать недостатня підготовка персоналу, складність інтеграції нових технологій у традиційні бізнес-процеси, а також потреба в захисті комерційної інформації та безпеці даних.

Також, закупівельна логістика стикається з рядом серйозних викликів, які значною мірою змінюють підходи до планування, організації та управління процесами постачання. Ці виклики обумовлені не лише глобальними економічними трансформаціями, а й регіональними політичними, технологічними та соціальними факторами. Водночас вони охоплюють як внутрішні організаційні аспекти підприємств, так і зовнішні ризики, пов'язані з постачальниками, транспортною інфраструктурою, нестабільністю законодавства та швидкою зміною технологій. Успішне реагування на ці проблеми є критично важливим для забезпечення стабільності функціонування підприємства, оптимізації витрат, збереження рівня сервісу та досягнення стратегічних бізнес-цілей.

Сучасна закупівельна логістика вже не може існувати в рамках традиційного підходу. Вона потребує адаптації до нових реалій, впровадження цифрових інструментів, зміни логістичних стратегій, а також підвищення прозорості в управлінні ланцюгами постачання.

Найбільш критичні проблеми закупівельної логістики будуть детальніше представлені у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6.

Основні виклики закупівельної логістики

Проблема	Суть проблеми	Наслідки
1	2	3
1. Ризики постачання	Це може бути фінансова нестабільність постачальників, політичні конфлікти, стихійні лиха або пандемії.	Такі обставини здатні призвести до зриву поставок, підвищення вартості закупівель та затримок у виробництві.
2. Непідконтрольні закупівлі	Часто працівники здійснюють закупівлі без погодження з відповідним відділом чи поза межами встановлених процедур.	Це призводить до зростання витрат, втрати контролю над бюджетом і порушень внутрішніх політик.
3. Неточні або застарілі дані	Дані, що використовуються в закупівельних рішеннях, можуть бути неповними, помилковими або неоновленими.	Це знижує якість аналітики, призводить до помилкових рішень і зменшує загальну ефективність закупівель.

Продовження таблиці 1.6.

1	2	3
4. Недостатня внутрішня комунікація	Відсутність злагодженої взаємодії між підрозділами ускладнює погодження потреб і планів.	Виникають затримки, непорозуміння і неузгодженість у реалізації закупівельної стратегії.
5. Управління контрактами	Відсутність системного підходу до моніторингу умов договорів, термінів і зобов'язань сторін.	Компанія може втратити кошти, порушити умови контракту або потрапити в юридичні конфлікти.
6. Перебої в ланцюгах постачання	Проблеми з логістикою, транспортом або міжнародною ситуацією	Порушується графік постачання, зростають витрати, підвищується ризик зупинки виробництва.
7. Відставання в технологічному розвитку	Відсутність цифрових інструментів або їх неефективне використання в логістиці та закупівлях.	Зменшується оперативність, аналітична здатність і контроль за процесами, втрачаються конкурентні переваги.
8. Витрати, що складно контролювати	Підприємству важко утримати баланс між вартістю закупівель і якістю продукції.	Витрати зростають, прибутковість зменшується, псуються відносини з постачальниками.
9. Правові обмеження	Закупівельна діяльність регулюється багатьма законами і правилами, які постійно оновлюються.	Невідповідність вимогам може призвести до штрафів, юридичних суперечок і репутаційних втрат.
10. Вимоги до сталості та етичності	Компанії мають враховувати екологічність матеріалів і дотримання прав працівників у постачальників.	Впровадження етичних стандартів потребує додаткових витрат і моніторингу, що ускладнює управління закупівлями.

Джерело: створено автором на основі джерела [26]

Можна побачити, що сучасні підприємства діють у надзвичайно складному й динамічному середовищі. Зовнішні ризики, такі як перебої постачання, політична нестабільність або глобальні кризи, поєднуються з внутрішніми проблемами – неузгодженістю дій між підрозділами, відсутністю контролю за витратами чи недостатнім рівнем цифровізації.

Ці чинники не лише ускладнюють планування закупівель, але й безпосередньо впливають на фінансову стійкість підприємства, надійність поставок і його конкурентоспроможність на ринку.

Висновки до 1 розділу

Закупівельна логістика є основною складовою будь-якої логістичної системи підприємства. Виникнення терміну «закупівельна логістика» зумовлено бажанням швидко та якісно аналізувати дані, контролювати закупівельні операції та ефективно управляти постачаннями. Існує безліч термінів та наукових трактувань, але усі вони акцентують увагу на тому, що закупівельна логістика – це планування, забезпечення, контроль та координація на етапі закупівель, основною метою якої є задоволення потреб підприємств в ресурсах у потрібний час, у необхідній кількості та з мінімізацією витрат.

Наразі ринок стрімко розвивається, тим самим змушує підприємства швидко адаптуватися до змін та чітко організовувати підхід до всіх процесів. Це пов'язано з тим, що неефективна організація у багатьох випадках призводить до серйозних проблем, до яких належать зниження продуктивності, збільшення витрат, втрата конкурентних переваг тощо. Як наслідок – виникає питання економічної безпеки та людського фактору, який безпосередньо впливає на результативність та продуктивність усіх аспектів логістичної діяльності підприємства.

За весь час логістична діяльність набула цілий ряд послідовних дій, без дотримання яких майже не можливо гарантувати ефективну роботу. До цих дій належать: вибір постачальника, контроль виконання зобов'язань, оцінка ефективності. Більша частка уваги приділяється саме вибору постачальника, що відбувається у кілька етапів і вимагає застосування різних аналітичних методів. Надалі співпраця з постачальником регламентується договором поставки, в якому фіксуються ключові умови: найменування продукції, строки, обсяги, умови оплати, відповідальність сторін тощо.

Контроль та оцінка закупівельної діяльності – це наступний етап, який вимагає застосування сучасних інструментів моніторингу – таких як KPI-аналіз, ABC-класифікація, що дозволяють відстежувати якість поставок, обсяг витрат, надійність партнерів, рівень запасів та інші важливі показники. Завдяки цим методам підприємство має можливість вчасно виявляти проблеми, зменшувати витрати та оптимізувати закупівельні процеси.

Сучасна логістична діяльність вимагає впроваджувати цифрові технології, щоб підприємства залишалися конкурентоспроможними. Хмарні платформи, штучний інтелект, принципи Індустрії 4.0 – усі ці інновації дозволяють забезпечити прозорість процесів, автоматизацію прийняття рішень, прогнозування потреб і підвищення гнучкості логістичних систем. Разом із цим постають і нові виклики: складність інтеграції IT-рішень, потреба в нових компетенціях персоналу, загрози кібербезпеки.

Підсумовуючи усе вищезазначене, можна зробити висновок, що закупівельна логістика виконує критично важливу, стратегічну роль у діяльності підприємства, а не виступає лише допоміжною функцією. Вона вимагає цілісного підходу до організації, ефективних управлінських рішень, постійного удосконалення процесів і здатності швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ТОВ «ФОРТУНА-ПЛАС»

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз внутрішнього середовища

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фортуна-Плас» є прикладом сучасного українського підприємства, що успішно працює в сегменті харчової промисловості. Підприємство було засноване 19 листопада 2008 року в місті Одеса. На момент створення компанія орієнтувалася на торгівлю замороженими продуктами, серед яких – овочі, фрукти, м'ясо та напівфабрикати. Згодом, адаптуючись до ринкових змін у споживчому попиті, конкурентному середовищі та запитів, підприємство розширило свою діяльність і у 2012 році розпочало новий етап свого розвитку – виробництво морозива на умовах договорів давальницької сировини. Цей перехід став стратегічним кроком, який дозволив «Фортуна-Плас» вийти на новий рівень, розширити свою присутність на харчовому ринку та сформувати власну виробничу спеціалізацію. Спочатку виробництво здійснювалося на умовах використання давальницької сировини, що дозволяло уникати значних капіталовкладень у технологічне обладнання. Згодом компанія налагодила тісну співпрацю з іншими підприємствами – ТОВ «Тірас-ТМ "Мозаїка"» в Ізмаїлі та ТОВ «Айс-Фудс» у Луцьку, де розміщено виробничі потужності.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що передбачає самостійність у господарській діяльності, обмежену відповідальність учасників за зобов'язаннями підприємства та спрощене адміністрування порівняно з акціонерними формами, також забезпечує гнучкість управління. Вона є однією з найпоширеніших форм ведення бізнесу в Україні, особливо серед малого та середнього бізнесу. Такий формат дозволяє ТОВ «Фортуна-Плас» ефективно вести господарську діяльність, залучати інвестиції та розширювати партнерські зв'язки.

Основним видом діяльності компанії є:

1. виробництво морозива (що здійснюється відповідно до КВЕД 10.52);
2. перероблення та консервування фруктів і овочів (КВЕД 10.39).

Ці напрями відображають спеціалізацію підприємства на випуску харчової продукції глибокої заморозки – морозива, фруктових пюре, перетертих ягід тощо.

Станом на 2024 рік «Фортуна-Плас» випускає понад 90 найменувань морозива, зокрема у формі ескімо, стаканчиків, брикетів, сімейних упаковок тощо.

Продукція реалізується як під власною торговою маркою «Фортуна-Плас», так і на умовах контрактного виробництва (в межах B2B-моделі), основним замовником є АТ «Житомирський маслозавод» – відома компанія, яка володіє ТМ «Рудь». «Фортуна-Плас» виготовляє продукцію згідно з рецептурами, маркуванням та вимогами замовника. Це дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах високої конкуренції, мінімізувати ризики збуту, не витрачати кошти на рекламу, маркетинг або розвиток власної збутової мережі та зосередитися на вдосконаленні виробництва, але водночас створює залежність від одного великого партнера.

Попри це, частина продукції виготовляється під власною торговою маркою. У 2023 році «Фортуна-Плас» випустила понад 12 найменувань перетертих ягід та майже 100 видів морозива під своїм ім'ям. Це свідчить про прагнення диверсифікувати ринок збуту, вийти в нові сегменти та закріпитися в регіональних мережах, локальних точках роздрібної торгівлі та в сегменті HoReCa.

Підприємство системно оновлює свій асортимент відповідно до ринкових трендів. Сьогодні споживачі все частіше віддають перевагу натуральним смакам, екологічним упаковкам, низькокалорійному морозиву або варіантам без додавання цукру. У відповідь на це «Фортуна-Плас» постійно розробляє нові рецептури, впроваджує сучасні виробничі технології, працює над удосконаленням рецептур та зменшенням вмісту синтетичних складників.

Завдяки гнучкій стратегії, кооперації з потужними брендами, технологічному підходу до виробництва та адаптивній моделі розвитку, підприємство змогло зайняти помітне місце серед українських виробників морозива. У перспективі ТОВ

«Фортуна-Плас» має всі шанси закріпити позиції не лише як контрактний виробник, але й як самостійна торгова марка, що орієнтована на якість, інновації та сталий розвиток.

Організаційна структура управління ТОВ «Фортуна-Плас», схема якої наведена нижче (рис. 2.1), побудована за принципом централізованого керівництва, що є оптимальним для середніх за масштабами підприємств у галузі харчової промисловості. Відмінною рисою управлінської структури компанії є її компактність, гнучкість і чітке розмежування повноважень, що дозволяє оперативно приймати рішення, особливо у ситуаціях сезонного підвищення навантаження, характерного для виробництва морозива. На підприємстві чітко визначено функціональні зони відповідальності.

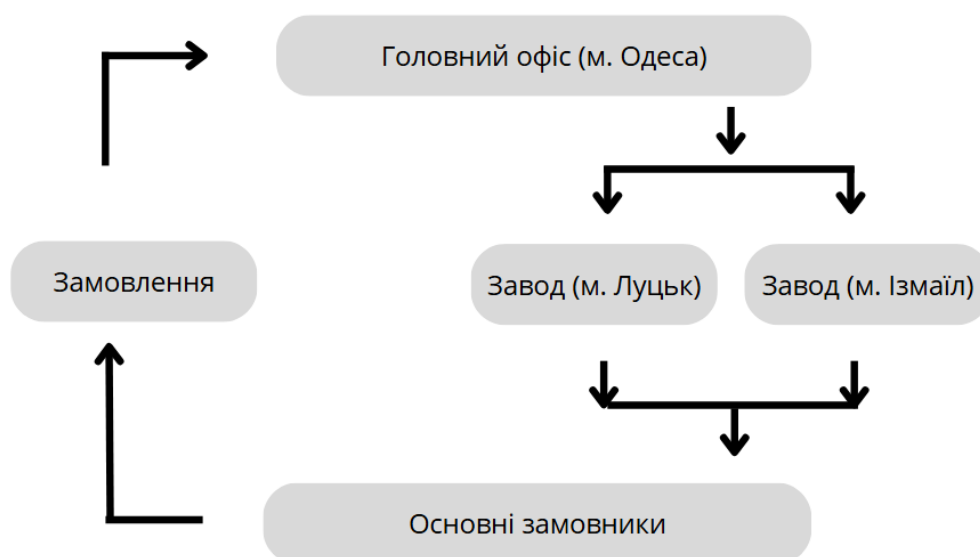


Рис. 2.1. Схема логістичної системи підприємства

Джерело: створено автором

Загалом управління підприємством має лінійно-функціональну структуру, що забезпечує оперативність прийняття рішень, чіткий розподіл обов'язків та відповідальності. В умовах співпраці з великим замовником, таким як ТМ «Рудь», важливу роль відіграє виробнича гнучкість та точність логістичних операцій. Через це система управління виробництвом і постачанням побудована так, аби швидко адаптуватися до змін у попиті та обсягів замовлень.

Головний офіс компанії розташований у місті Одеса, за адресою: вулиця Мельницька, 26/2. Саме звідти здійснюється стратегічне керівництво всіма процесами, включаючи планування закупівель, укладення договорів, фінансове адміністрування, ведення бухгалтерії, логістичну координацію та взаємодію з партнерами. Управлінська вертикаль підприємства включає такі основні підрозділи:

1. Виробничий відділ – контролює весь процес виготовлення продукції, від надходження сировини до готової продукції.
2. Відділ логістики та постачання – займається забезпеченням виробництва інгредієнтами, упаковкою, а також організовує транспортування продукції до замовників.
3. Фінансовий відділ – веде облік, складає звітність та аналізує ефективність діяльності.
4. Керівництво підприємства – ухвалює стратегічні рішення, контролює співпрацю з ключовими партнерами, формує політику розвитку.

Особливістю підприємства є відсутність власного виробничого комплексу – компанія здійснює виготовлення продукції на орендованих або партнерських потужностях. Основні логістичні та виробничі об'єкти розміщені у двох містах:

1. м. Луцьк (ТОВ «Айс-Фудс», вул. Заньковецької, 90) – виготовляється основна частина морозива, а також зберігається сировина, перетерті ягоди й готова продукція;
2. м. Ізмаїл (ТОВ «Тірас-ТМ "Мозаїка"», вул. Гагаріна, 40) – розміщено потужності з виготовлення морозива та склади глибокого заморожування.

Таке географічне розташування логістичних об'єктів є вигідним, оскільки дозволяє підприємству оптимізувати маршрути доставки, забезпечити постачання до різних регіонів України з мінімальними логістичними витратами, а також забезпечує гнучкість у реагуванні на регіональний попит. Особливо важливо це в умовах сезонного характеру попиту на морозиво, коли доставка має бути чітко спланованою та безперебійною.

Ще однією особливістю є аутсорсинг транспортної логістики. Компанія не володіє власним транспортом, натомість використовує гібридну модель: частина логістичних послуг виконується через транспортні компанії, решта – забезпечується самовивозом клієнтів. Такий підхід дозволяє уникнути витрат на утримання автопарку, скоротити ризики простоїв і зменшити капітальні витрати, крім того знижує навантаження на логістичну службу компанії.

Не менш важливою складовою логістики є система управління запасами. Підприємство постійно моніторить залишки сировини та готової продукції, працює з урахуванням сезонності виробництва морозива. У період літнього піку компанія активно накопичує складські запаси та забезпечує регулярну поставку необхідної сировини (молоко, масло, цукор, стабілізатори, глазур тощо). Склади обладнані морозильними камерами, температурними датчиками та системами безпеки, тому запаси із дотриманням вимог щодо температурного режиму.

На всіх етапах – від планування до відвантаження – підприємство використовує сучасні управлінські підходи. Це дозволяє підтримувати належний рівень продуктивності, уникати перевантаження на складах, знижувати втрати та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів.

Загалом структура управління та логістичної мережі ТОВ «Фортуна-Плас» є гнучкою, адаптивною та раціонально побудованою, повністю відповідає потребам середнього виробничого бізнесу в галузі харчової промисловості. Це дає змогу не лише ефективно реагувати на запити партнерів, а й розвивати виробництво без додаткових адміністративних витрат. Вона забезпечує оптимальний баланс між централізованим контролем, децентралізованими виробничими потужностями та ефективною логістикою.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Фортуна-Плас» дає змогу оцінити темпи зростання підприємства, ефективність його господарської діяльності, фінансову стійкість та здатність до адаптації в умовах нестабільного середовища. Загалом, підприємство є стабільним, зі зростаючою прибутковістю, нарощуванням обсягів реалізації та ефективним використанням ресурсів.

У процесі проведення аналізу сучасного стану економічного розвитку підприємства ТОВ "Фортуна - плас" було проаналізовано чотири останні повні звітні роки: з 2021 по 2024. Для проведення аналізу були використані дані офіційної фінансової звітності малого підприємства, а саме: баланс та звіт про фінансові результати. На основі цих звітних даних було створено порівняльну таблицю 2.1, яка містить ключові показники за кожен рік аналізу. Окремо було розраховано відхилення показників 2024 року від 2021 року у відсотках, що дозволяє оцінити масштаби змін.

Таблиця 2.1.

Аналіз фінансових показників підприємства ТОВ «Фортуна-плас»

Показник	Роки аналізу				Відхилення 2024 до 2021, %
	2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6
Кількість працівників	67.0	16.0	16.0	14.0	-79.10
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	253 208.1	270 912.9	401 119.3	638 882.3	152.32
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	206 269.1	241 133.6	349 533.0	549 466.7	166.38
Інші операційні витрати, тис. грн	25 652.3	29 152.3	30 359.5	57 522.2	124.24
Інші витрати, тис. грн	1 178.3	2 781.7	4 242.3	1 863.0	58.11
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	20 146.2	5 781.6	17 058.8	30 164.4	49.73
Чистий прибуток, тис. грн	16 103.6	4 351.4	13 860.5	24 720.4	53.51
Власний капітал, тис. грн	41 012.5	45 363.9	59 224.4	83 944.8	104.68
Баланс (актив), тис. грн	85 309.3	131 710.8	158 351.1	314 531.2	268.70

Джерело: розраховано автором за даними джерела [27]

Починаючи з 2021 року, підприємство демонструє стрімке зростання показників реалізації продукції. Чистий дохід у 2021 році становив 253,2 млн грн, а у 2024 – вже 638,9 млн грн. Зростання доходу за 4 роки склало понад 152%, що

свідчить про активне розширення діяльності, збільшення кількості контрактів і підвищення обсягів виробництва.

Подібна позитивна динаміка простежується і за показником чистого прибутку, який зріс з 16,1 млн грн у 2021 до 24,7 млн грн у 2024. Незважаючи на падіння в 2022 році (через воєнні дії та нестабільність ринку), вже у 2023-2024 роках підприємству вдалося не лише відновити показники, а й покращити їх.

Разом із доходами зростала і собівартість реалізованої продукції: з 206,3 млн грн у 2021 до 549,5 млн грн у 2024 році (+166%). Це пояснюється не лише масштабуванням виробництва, але й підвищенням цін на сировину, упаковку, енергоресурси, логістичні послуги. Попри це, компанія зберегла позитивний фінансовий результат, оскільки зростання доходів випереджало зростання витрат.

Інші операційні витрати також зросли – з 25,7 млн грн до 57,5 млн грн, що обумовлено розширенням виробничої діяльності, укладенням нових договорів, збільшенням адміністративних витрат і, частково, інфляційними процесами.

У 2024 році рентабельність діяльності підприємства свідчить про ефективне використання ресурсів:

1. рентабельність продажу – 10,76%;
2. загальна рентабельність – 42%;
3. виробнича рентабельність – 4%.

Найвищий рівень рентабельності зафіксовано саме у 2024 році, що свідчить про вдосконалення системи управління витратами, підвищення ефективності виробництва та покращення структури цін.

Загальний обсяг активів (баланс) підприємства у 2021 році складав 85,3 млн грн, а у 2024 році – 314,5 млн грн, що свідчить про збільшення матеріально-технічної бази, оновлення основних засобів, зростання обігових коштів.

Власний капітал також демонструє позитивну динаміку: з 41 млн грн у 2021 до 83,9 млн грн у 2024, що означає, що значна частина прибутку повторно інвестується у розвиток підприємства. Це є ознакою фінансової незалежності компанії від зовнішніх джерел фінансування.

Цікавою є динаміка чисельності працівників: якщо у 2021 році в компанії працювало 67 осіб, то у 2024 році – лише 14. Це скорочення на 79% відбулося не через кризу, а внаслідок автоматизації виробничих процесів, оптимізації управління та залучення аутсорсингових послуг. При цьому продуктивність праці зросла, адже обсяги реалізації збільшились.

З метою кращого розуміння фінансових результатів діяльності підприємства за 2021–2024 роки було сформовано додаткову аналітичну таблицю 2.2. У цій таблиці зведено ключові показники, такі як чистий прибуток, сукупні витрати, собівартість реалізованої продукції та чистий дохід від реалізації. Також були розраховані три види рентабельності: загальна рентабельність, виробнича рентабельність і рентабельність продажів. Це дозволяє наочно оцінити ефективність використання ресурсів підприємства та його фінансову стійкість у динаміці.

Таблиця 2.2.

Фінансові показники підприємства ТОВ «Фортуна-плас»

Показник	Роки аналізу			
	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5
Чистий прибуток, тис. грн	16 103.6	4 351.4	13 860.5	24 720.4
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	253 208.1	270 912.9	401 119.3	638 882.3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	206 269.1	241 133.6	349 533.0	549 466.7
Всі витрати	26 830.60	31 934.00	34 601.80	59 385.20
Рентабельність продажів	0.60	0.14	0.40	0.42
Рентабельність продукції	0.08	0.02	0.04	0.04
Рентабельність продаж	9.44	8.48	11.59	10.76

Джерело: розраховано автором за даними таблиці 2.1

На основі отриманих даних спостерігається позитивна динаміка основних фінансових показників. Зокрема, у 2024 році прибуток та рентабельність зросли порівняно з попередніми роками, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності. Найвищий рівень рентабельності зафіксовано у 2024

році, що демонструє здатність підприємства покривати витрати та генерувати прибуток на стабільному рівні.

Для наочності аналізу фінансових результатів підприємства було побудовано графік зміни чистого прибутку за період з 2021 по 2024 рік (рис. 2.2). Цей графік дозволяє оцінити тенденцію прибутковості підприємства у динаміці та виявити роки з найвищими та найнижчими показниками.

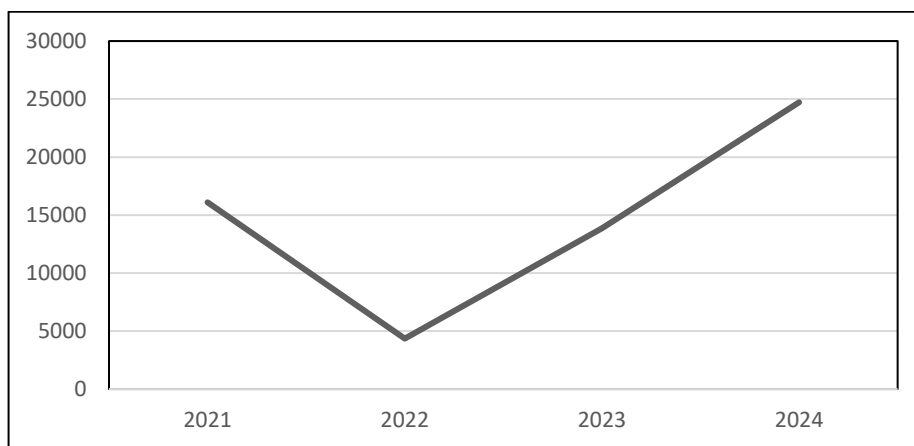


Рис. 2.2. Аналіз динаміки чистого прибутку

Джерело: створено автором на основі табл. 2.2

Аналіз динаміки чистого прибутку свідчить про значне коливання фінансових результатів підприємства упродовж 2021–2024 років. Найнижчий рівень прибутку був зафіксований у 2022 році, що може свідчити про вплив зовнішніх чи внутрішніх факторів, які негативно позначилися на діяльності підприємства. Починаючи з 2023 року, спостерігається поступове зростання прибутку, а у 2024 році підприємство досягло найвищого рівня чистого прибутку за аналізований період. Це свідчить про підвищення ефективності господарювання та можливе покращення ринкових позицій.

На основі проведеного аналізу фінансових результатів підприємства за 2021–2024 роки можна зробити висновок, що компанія демонструє стабільний розвиток та поступове зростання ефективності своєї діяльності. Попри спад чистого прибутку у 2022 році, підприємству вдалося не лише відновити свої позиції, але й значно покращити фінансові показники в наступні роки. Зростання чистого доходу

від реалізації продукції та поступове підвищення рівня рентабельності свідчать про оптимізацію витрат, зростання обсягів продажів та покращення загальної конкурентоспроможності. Компанія ефективно використовує свої ресурси, що підтверджується позитивною динамікою виробничої та загальної рентабельності.

Для системної оцінки факторів зовнішнього впливу на діяльність ТОВ «Фортуна-Плас» доцільно використати STEP-аналіз – інструмент, що дозволяє ідентифікувати соціальні, технологічні, економічні та політичні чинники, які формують середовище функціонування підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

STEP-аналіз ТОВ «Фортуна - Плас»

Фактори макросередовища	Результат	Характер впливу
1	2	3
Соціальні	Зростання попиту на натуральне морозиво (органічне) морозиво, низький рівень споживання, сезонність попиту.	Переважно негативний, але є потенціал для розвитку нішевих продуктів.
Технологічні	Автоматизація виробництва, впровадження нових рецептур, модернізація виробничих потужностей партнерів.	Позитивний – підвищення якості продукції та ефективності виробництва.
Економічні	Зростання цін на сировину, інфляція, зниження купівельної спроможності, активізація експорту.	Негативний – зростання витрат, але частково компенсується експортом.
Політичні	Війна, логістичні ризики, державна підтримка експортерів та АПК	Змішаний – існують ризики, але й можливості через державну підтримку.

Джерело: створено автором

Результати проведеного STEP-аналізу свідчать про те, що зовнішнє середовище діяльності ТОВ «Фортуна-Плас» є неоднорідним за характером впливу. Найбільш сприятливими для розвитку підприємства є технологічні фактори: автоматизація виробництва, модернізація потужностей і впровадження нових рецептур забезпечують підвищення ефективності та якості продукції.

Соціальні фактори мають переважно змішаний вплив: з одного боку, зростає попит на натуральну та органічну продукцію, з іншого – низький рівень споживання морозива в Україні та його сезонність обмежують можливості збуту. Економічні ризики, пов’язані зі зростанням витрат і зниженням платоспроможності населення, частково компенсуються перспективами розвитку експорту. Політичне середовище залишається нестабільним через воєнні дії, однак державна підтримка харчової промисловості створює додаткові стимули для зростання.

У цілому, підприємство функціонує в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, що вимагає від нього гнучкості, інноваційності та здатності адаптуватися до змін. Найперспективнішими напрямками розвитку є технологічне оновлення, розширення експортного потенціалу та орієнтація на зміну споживчих уподобань.

Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити наявні можливості та загрози, що виникають під впливом зовнішніх факторів.

Було проведено SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Фортуна-Плас», результати якого наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз ТОВ «Фортуна-Плас»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Орієнтація на натуральні інгредієнти та сучасні уподобання споживачів. - Наявність власного виробництва морозива. - Стабільне партнерство з ТМ «Рудь» (гарантований обсяг виробництва та збуту). - Можливість швидко змінювати рецептури та упаковку - Стабільне фінансове становище, тобто підприємство працює з прибутком, щороку нарощує дохід та капітал.	- Відсутність власної маркетингової стратегії або просування локального бренду. - Обмежена присутність на експортних ринках. - Низька впізнаваність бренду серед кінцевих споживачів. - Ризики перерозподілу виробничих обсягів з боку головного офісу. - Залежність від центральної політики бренду (обмежена самостійність).

Продовження таблиці 2.4.

Можливості	Загрози
1. Розвиток власної ТМ 2. Вихід на ринки Східної Європи, Балкан, Близького Сходу. 3. Участь у програмах відновлення бізнесу, грантах, міжнародних ініціативах. 4. Розвиток HoReCa-сегменту (постачання великоформатного морозива і ягід до ресторанів, кафе, готелів).	1. Висока конкуренція з боку таких виробників, як «Ласунка», «Хладопром», «Лімо». 2. Зростання цін на сировину та енергоресурси. 3. Логістичні ризики через блокування шляхів, руйнування інфраструктури. 4. Падіння купівельної спроможності населення.

Джерело: створено автором

Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність ТОВ «Фортуна-Плас». Серед сильних сторін підприємства слід виокремити орієнтацію на натуральні інгредієнти, наявність власного виробництва, стабільне партнерство з потужним брендом (ТМ «Рудь»), гнучкість у виробництві та позитивну динаміку фінансових результатів. Це формує міцне підґрунтя для подальшого розвитку та забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Водночас слабкі сторони підприємства пов'язані переважно зі слабкою маркетинговою активністю: відсутністю просування власної торгової марки, низькою впізнаваністю серед кінцевих споживачів та залежністю від основного клієнта. Обмежена присутність на зовнішніх ринках і брак самостійності у формуванні стратегії збуту обмежують гнучкість підприємства у стратегічному плануванні.

Серед можливостей розвитку виділяються: розширення на зовнішні ринки (Східна Європа, Балкани, Близький Схід), участь у грантових та відновлювальних програмах, а також перспективи виходу на сегмент HoReCa. Особливо привабливою є перспектива розбудови власної торгової марки, що дозволило б підприємству зменшити залежність від одного партнера та підвищити маржинальність.

Основні загрози включають високу конкуренцію з боку відомих українських виробників морозива, постійне зростання цін на сировину та енергоносії, а також логістичні ризики, що посилилися в умовах війни. Не менш актуальною є загроза падіння купівельної спроможності населення, що може призвести до зменшення обсягів продажів.

STEP- і SWOT-аналізи виявили як перспективні напрями подальшого розвитку (зокрема, вихід на нові ринки, розвиток власної торгової марки, розширення експорту), так і потенційні ризики (залежність від одного основного клієнта, високий рівень конкуренції, інфляційний тиск). У сукупності це формує підґрунтя для стратегічного планування, спрямованого на диверсифікацію ринків збуту, посилення маркетингової активності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2.2. Оцінка конкурентного середовища та позиціонування ТОВ «Фортуна-Плас» на ринку морозива в Україні

Ринок морозива в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, який з кожним роком посилюється. Він є динамічним сектором харчової промисловості, що охоплює як внутрішнє споживання, так і експортні поставки.

Більша частина морозива реалізується на внутрішньому ринку. Споживчі вподобання стабільно орієнтовані на класичний пломбір, морозиво з фруктовими добавками, а також популярні формати – вафельні стаканчики та ескімо. В останні роки спостерігається зростання попиту на морозиво у великій «сімейній» упаковці, а також на продукцію з натуральних або органічних інгредієнтів [28].

Серед основних гравців вирізняються як великі підприємства із всеукраїнським охопленням, так і регіональні виробники, що активно займають нішеві сегменти. Найпотужнішими гравцями галузі вважаються АТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь»), ТОВ «Ласунка», ТОВ «Хладопром» (ТМ «Три ведмеді»), ПРАТ «Львівський холодокомбінат» (ТМ «Лімо»), а також

низка нових брендів, що виходять на ринок з вузькоспеціалізованими продуктами, наприклад, органічним морозивом або морозивом з підвищеним вмістом білка [29].

Лідером галузі беззаперечно є ТМ «Рудь», яка має найвищу впізнаваність бренду, широку дистрибуцію, власні виробничі потужності та потужну рекламну підтримку. Компанія є орієнтиром у ціновій та якісній політиці, що впливає на поведінку інших гравців. У свою чергу, «Ласунка» пропонує розширений асортимент, включаючи нестандартні смаки, а також має сильну присутність у національних мережах.

ТОВ «Фортуна-Плас» не виступає безпосереднім конкурентом в рамках відкритої роздрібної боротьби, оскільки працює переважно як контрактний виробник. Проте через просування власної торгової марки та розширення на ринок HoReCa компанія опосередковано входить у конкурентні відносини з вищезазначеними гравцями. Особливо актуальним це стає у регіональному роздрібному сегменті, де компанія намагається посилити свою присутність.

Ринок морозива в Україні оцінюється як стабільно зростаючий, попри економічні та політичні виклики. Виробництво морозива в Україні у 2023 році демонструвало позитивну динаміку, а експорт зріс на 44% порівняно з 2022 роком [30].

ТМ «Рудь», що належить АТ «Житомирський маслозавод», утримує понад 25% ринку. Враховуючи обсяги контрактного виробництва ТОВ «Фортуна-Плас» для цього бренду, підприємство опосередковано бере участь у частці лідера. Водночас власна ТМ «Фортуна-Плас» представлена обмежено, і її частка на споживчому ринку оцінюється у межах 1%. Однак за обсягом виробництва компанія генерує понад 638 млн грн чистого доходу на рік (2024), що дозволяє вважати її помітним гравцем у контрактному сегменті – близько 3–4% загального виробництва галузі.

ТОВ «Фортуна-Плас» наразі займає унікальне положення на ринку: з одного боку, воно тісно інтегроване у структуру лідера ринку як постачальник, а з іншого – розвиває власну торгову марку з потенціалом до зростання. Якщо компанія зможе

збільшити дистрибуцію та впізнаваність власного бренду, її частка на роздрібному ринку зростатиме пропорційно.

Для більш детальної оцінки конкурентоспроможності підприємства було проведено кількісний аналіз конкуренції, представлений у вигляді матриці конкурентного профілю ТОВ «Фортуна-Плас» з ключовими конкурентами компанії на ринку. Результати відображені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Матриця конкурентного профілю ТОВ «Фортуна-Плас»

Ключовий фактор успіху	Ваговий коефіцієнт	Фортуна-Плас		Рудь		Ласунка		Хладопром	
		значення показника/оцінка	Рейтинг (2гр. x 3гр.)	значення показника/оцінка	Рейтинг (2гр. x 5гр.)	значення показника/оцінка	Рейтинг (2гр. x 7гр.)	значення показника/оцінка	Рейтинг (2гр. x 9гр.)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Якість товару	0,3	4	1.2	5	1.5	4	1.2	4	1.2
2. Ціна товару	0,2	5	1.0	3	0.6	4	0.8	4	0.8
3. Канали збуту	0,2	3	0.6	5	1.0	4	0.8	4	0.8
4. Асортимент	0,2	4	0.8	5	1.0	5	1.0	4	0.8
5. Реклама і стимулювання попиту	0,1	2	0.2	5	0.5	3	0.3	3	0.3
Загальна оцінка	1,0		3.8		4.6		4.1		3.9

Джерело: створено автором

На основі матриці конкурентного профілю ТОВ «Фортуна-Плас» посідає останню позицію серед основних виробників морозива в Україні з сумарною оцінкою 3,8 бала. Компанія дещо поступається своїм найближчим конкурентам: АТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь») – 4,6 бала, ТОВ «Ласунка» – 4,1 бала та ТОВ «Хладопром» (ТМ «Три ведмеді») – 3,9 бала. Ці результати вказують на те, що підприємство має сформовану виробничу базу та позитивні характеристики, однак потребує подальшого розвитку для зміцнення своєї позиції на ринку.

Для наочності результатів конкурентний профіль доповнено багатокутником конкурентоспроможності (рис. 2.3).

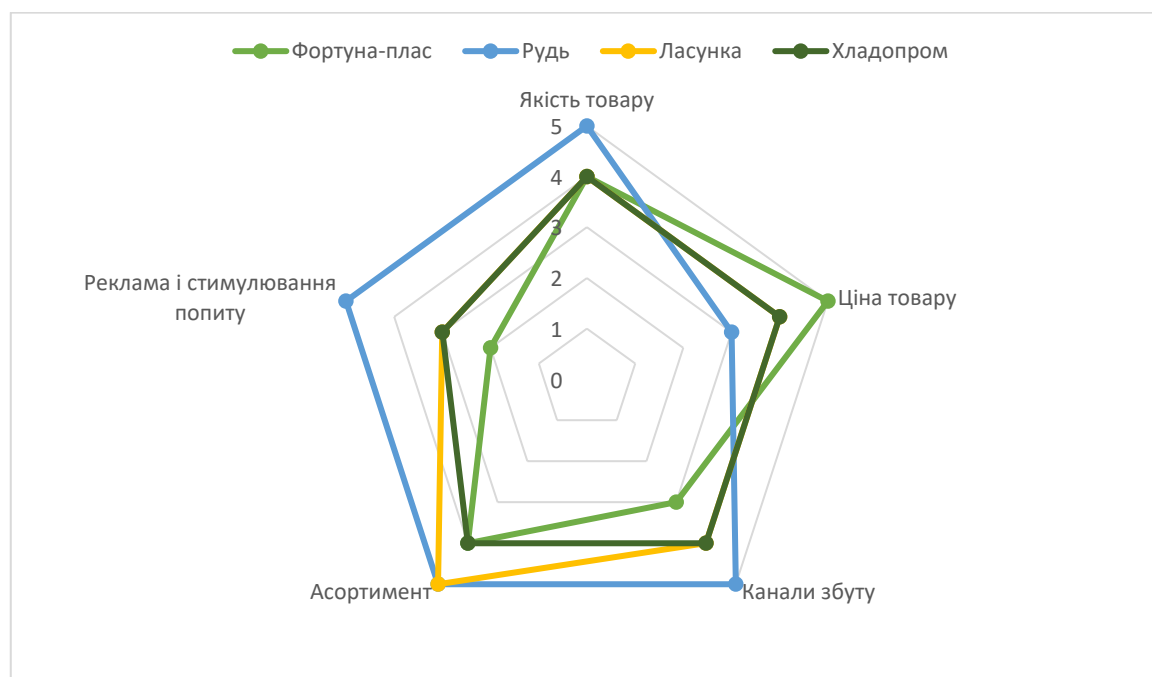


Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Фортуна-плас»

Джерело: створено автором на основі табл. 2.5

Одним із ключових факторів успіху, де ТОВ «Фортуна-Плас» показало найвищий результат серед усіх учасників, є цінова політика. Оцінка 5 балів за цим критерієм свідчить про конкурентну вартість продукції, що робить її доступною широкому колу споживачів. Це є результатом оптимізованого виробництва, частково завдяки використанню потужностей інших підприємств, що дозволяє компанії знижувати витрати. Також високі оцінки за якістю продукції (4 бали) та асортиментом (4 бали) демонструють прагнення підприємства забезпечити належний рівень товарів та задовольняти потреби різних категорій споживачів.

Разом з тим, за деякими критеріями конкурентоспроможність підприємства є нижчою за середній рівень. Зокрема, канали збуту оцінені лише в 3 бали, що свідчить про недостатню охопленість національних торговельних мереж та обмежену присутність у роздрібному сегменті. Ще більш слабким виявився показник реклами та стимулювання попиту – 2 бали, що суттєво знижує видимість

бренду на ринку. На відміну від лідерів галузі, таких як «Рудь» чи «Хладопром», які активно використовують маркетингові інструменти, ТОВ «Фортуна-Плас» має мінімальну присутність у медіапросторі та майже не проводить рекламних кампаній для кінцевого споживача.

Графічне зображення (рис. 2.3) у вигляді багатокутника конкурентоспроможності дозволяє візуально порівняти рівень розвитку ключових факторів серед підприємств-конкурентів. Для ТОВ «Фортуна-Плас» чітко видно сильні позиції за ціною, якістю та асортиментом, але водночас – істотні відставання у просуванні продукції та охопленні збутових каналів. У сучасних ринкових умовах наявність конкурентної ціни є важливою перевагою, однак вона повинна поєднуватися з активною маркетинговою політикою для забезпечення довгострокового успіху.

Також, одним із гарних способів оцінити рівень конкуренції підприємства і фактори, які впливають на рентабельність компанії є Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером, вона дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску в галузі та виявити, які фактори впливають на прибутковість компанії [31]. У таблиці 2.6 наведений приклад оцінки за цією моделлю.

Таблиця 2.6.

Застосування моделі Портера до ТОВ «Фортуна-Плас»

Сила Портера	Зміст для ТОВ «Фортуна-Плас»	Рівень впливу
1	2	3
1. Конкуренція серед існуючих фірм	Український ринок морозива є дуже конкурентним. Компанії борються не лише ціною, а й упаковкою, маркетингом, новинками смаків. ТОВ «Фортуна-Плас» уникає прямої конкуренції, працюючи як контрактний виробник, але при виході у роздріб зіткнеться з тиском великих гравців.	Високий
2. Загроза нових конкурентів	Новачкам складно увійти: потрібні інвестиції в обладнання, логістику, холодні ланцюги. Однак локальні виробники можуть входити в ринок через нішеві продукти або приватні марки торговельних мереж.	Середній

Продовження таблиці 2.6.

1	2	3
3. Товари-замінники	Морозиво має унікальну нішу серед літніх десертів. Хоча з'являються заморожені йогурти, смузі, десерти на рослинній основі, все це – лише часткові альтернативи.	Низький
4. Сила постачальників	ТОВ «Фортуна-Плас» має перевагу у вигляді прямих контрактів з надійними постачальниками. Проте глобальні зміни – інфляція, зростання цін на енергію, дефіцит логістики – впливають на вартість сировини.	Середній
5. Сила покупців (споживачів)	Через велику кількість брендів та високу цінову чутливість споживачів, споживач має значну владу – особливо в роздрібному сегменті. Саме тому ТОВ «Фортуна-Плас» концентрується на B2B-секторі, де угоди стабільніші.	Високий

Джерело: створено автором

Модель Портера показує, що найсильнішими загрозами для ТОВ «Фортуна-Плас» є конкуренція, сила покупців та коливання в постачанні сировини. Водночас бар'єри входу та відсутність товарів-замінників захищають підприємство від нестабільності в довгостроковій перспективі.

Отже, ТОВ «Фортуна-Плас» має стійкий потенціал до зростання та підвищення конкурентоспроможності. Для цього доцільно сфокусуватися на розвитку власної торгової марки, активізації рекламної діяльності, розширенні каналів дистрибуції та цифровізації комунікації з клієнтами. Удосконалення в цих напрямках дозволить компанії покращити загальний рейтинг у матриці конкурентного профілю та зміцнити позиції серед провідних виробників морозива в Україні.

Підприємство має низку суттєвих конкурентних переваг у сфері закупівельної логістики, які забезпечують йому стабільне функціонування, високу рентабельність і здатність знижувати виробничі витрати навіть в умовах загальнооекономічної нестабільності. Сфера закупівель є однією з ключових у

діяльності компанії, адже якість і вартість сировини безпосередньо впливають на конкурентоспроможність продукції на ринку морозива.

До основних і найбільш суттєвих відносяться:

1. прямі контракти з надійними постачальниками. Підприємство здійснює закупівлю сировини без посередників, укладаючи довгострокові прямі договори з виробниками та імпортерами базових інгредієнтів, таких як: ТОВ «Молочар», ТОВ «Молтрейд Україна», ТОВ «Бейкер-Україна», ТОВ «Шоколадна компанія "MIP"», ТОВ «Пальміра ТД ДП». Такі прямі зв'язки забезпечують вигідні умови постачання, гнучкість у графіках, знижки за обсяги й можливість планувати бюджети в довгостроковій перспективі. Компанія не залежить від коливань роздрібного ринку інгредієнтів, що важливо в умовах інфляції;
2. підприємство здійснює виробництво на двох основних локаціях – у Луцьку та Ізмаїлі, які одночасно виконують функції виробничих і складських баз. Це дає змогу зменшити відстань між постачальником та виробничим процесом, забезпечити гнучке зберігання сировини (морозильні камери, автоматичний контроль температури), оптимізувати маршрути доставки. Крім того, власний транспортний парк компанії відсутній, і ТОВ «Фортуна-Плас» не витрачає кошти на його утримання. Замість цього воно використовує аутсорсинг перевізників, або відвантаження відбувається самовивозом клієнта, що ще більше знижує витрати;
3. мінімальні витрати на логістичне адміністрування. У підприємства відсутні значні витрати на маркетинг, рекламу, розвиток збутової мережі. Такий підхід дає змогу зосередити більшу частину ресурсів на закупівлю якісної сировини, збалансоване зберігання та гнучке управління запасами;
4. системне управління запасами. Підприємство ефективно контролює залишки сировини. Це свідчить про планове накопичення інгредієнтів перед піковими сезонами виробництва (весна–літо), що забезпечує безперервність роботи та знижує ризики зривів поставок;

5. універсальність закупівельної системи. Підприємство закуповує інгредієнти не лише для морозива, а й для переробки ягід, що є другим важливим напрямом. Це дає змогу укладати ширші договори з постачальниками, перерозподіляти ресурси між двома продуктово-логістичними лініями.

ТОВ «Фортуна-Плас» володіє потужними закупівельними перевагами: прямі контракти, відсутність накладних витрат, аутсорсинг транспорту, ефективне управління запасами та гнучкість закупівельної стратегії. Це формує надійне цінове підґрунтя та дозволяє компанії утримувати конкурентні позиції навіть у несприятливих зовнішніх умовах.

2.3. Аналіз управління закупівлями на підприємстві

Збутова політика є одним з ключових елементів комерційної діяльності підприємства, оскільки безпосередньо впливає на дохідність, ефективність виробництва та загальну стабільність бізнесу. Від того, наскільки раціонально побудована система збуту, залежить здатність підприємства вчасно реалізовувати продукцію, задовольняти потреби споживачів, знижувати ризики перевиробництва та ефективно управляти грошовими потоками.

На підприємстві ТОВ «Фортуна-Плас» збутова система сформована на основі прямих та довгострокових господарських зв'язків з постійними контрагентами, що дозволяє реалізовувати продукцію без необхідності активних маркетингових дій, витрат на рекламу, торгових представників чи складну логістичну мережу. Уся продукція, що виготовляється, відвантажується безпосередньо постійним замовникам, які заздалегідь узгоджують обсяги поставок відповідно до чинних договорів. Такий підхід гарантує прогнозованість попиту, дозволяє ретельно планувати виробничі потужності та знижує витрати на утримання непрямих підрозділів.

Підприємство працює на внутрішньому українському ринку, зосереджуючи свою діяльність у межах харчової. Основними ринками збуту є промислові

підприємства, які використовують продукцію як сировину або напівфабрикат у власному виробництві. Географічно клієнтська база охоплює різні регіони України.

Канали збуту представлені прямими поставками від виробника до кінцевого споживача, без залучення посередників, логістичних операторів або торгових агентів. Це дозволяє підприємству зберігати повний контроль над процесом реалізації, швидко реагувати на зміну умов договорів, узгоджувати обсяги й терміни поставок.

Наявність сформованої бази постійних клієнтів є однією з головних конкурентних переваг підприємства. Серед основних контрагентів – АТ Житомирський маслозавод, ТОВ Шоколадна компанія "МІР", ТОВ Тірас-ТМ "Мозаїка", ПрАТ ПК Поділля, ТОВ ТАС ЕВОТЕК та інші (рис. 2.4). Співпраця з цими контрагентами не лише забезпечує стабільність збуту, а й формує позитивну репутацію підприємства як надійного постачальника.

Назва контрагента
Айс-Фудс ТОВ
Тірас-ТМ "Мозаїка" ТОВ
Молтрейд Україна ТОВ
Шоколадна Компанія "МІР" ТОВ
Бейкер-Україна ТОВ
Житомирський маслозавод АТ
К-Кріоло ТОВ
ПК Поділля ПрАТ
ТАС ЕВОТЕК ТОВ
Інші

Рис. 2.4. Основні контрагенти компанії

Джерело: надано підприємством

Аналіз структури витрат підприємства підтверджує, що збутова діяльність організована з високим рівнем економічної ефективності. На рисунку 2.5 можна побачити, що переважна частка витрат припадає на закупівлю сировини, оплату праці та виробничі послуги. Витрати на маркетинг, рекламу, просування або

створення дистриб'юторської мережі – відсутні. Це підтверджує повну залежність підприємства від власної налагодженої системи збуту через прямі договірні зв'язки.

Собівартість		
Стаття	Сума, тис.грн.	
	Останній звітний рік	Останній звітний період
сировина та матеріали	150680,2	39130
придбані комплектуючі вироби, напівфабрикати		
паливо, енергія, водопостачання		
оплата праці		
амортизація основних засобів		
амортизація нематеріальних активів		
ремонт та експлуатація необоротних активів		
роботи та послуги виробничого характеру, що виконуються сторонніми організаціями		
витрати на вдосконалення технології та організації бізнесу		
операційний лізинг		
орендна плата		
транс. Послуги		
страхові платежі		
відрахування на соціальні потреби		
податки, що входять до складу собівартості		
Послуги по переробці давал. сировини	90453,4	21004
Разом	241133,6	60134

Рис. 2.5. Собівартість продукції

Джерело: надано підприємством

Далі було розраховано частку витрат сировини матеріалів в загальній собівартості за останній звітний рік (рис. 2.6) та за останній звітний період (рис. 2.7):



Рис. 2.6. Частка витрат сировини матеріалів в загальній собівартості за останній звітний період

Джерело: створено автором на основі рис. 2.5

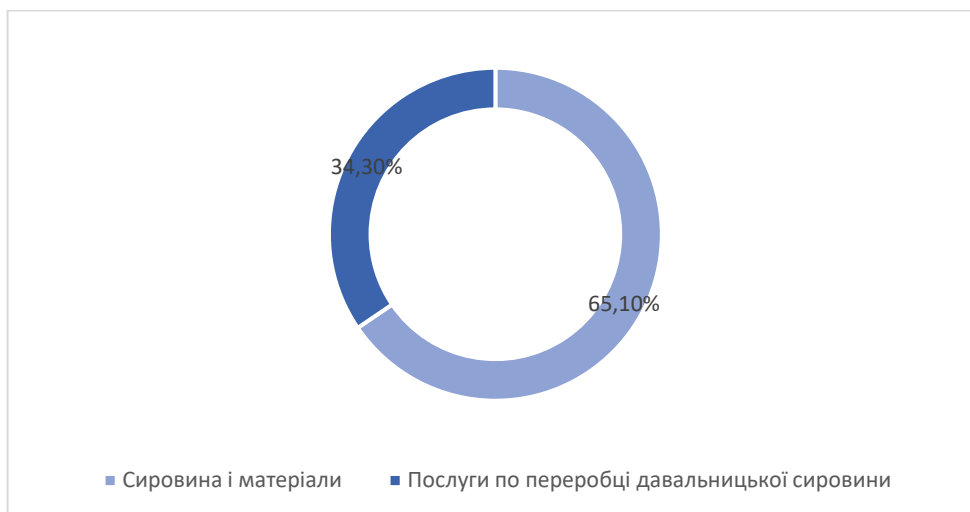


Рис. 2.7. Частка витрат сировини матеріалів в загальній собівартості за останній звітний рік

Джерело: створено автором на основі рис. 2.5

У порівнянні з попереднім звітним періодом, у поточному році спостерігається незначне зростання частки витрат на сировину і матеріали в загальній собівартості – з 62,49% до 65,10%. Водночас частка витрат на послуги з переробки давальницької сировини зменшилася з 37,51% до 34,30%. Це свідчить про тенденцію до підвищення самостійної закупівлі сировини підприємством, що може вказувати на прагнення до зменшення залежності від зовнішніх переробників та потенційне зниження витрат за рахунок внутрішньої оптимізації процесів.

Такий підхід дозволяє підприємству зменшити частку непрямих витрат, підвищити фінансову стійкість, уникати ризиків, пов'язаних із виходом на нові ринки або залученням невідомих клієнтів. Водночас, мінімізація витрат на рекламу та маркетинг свідчить про високу лояльність існуючих замовників, стабільність попиту та ефективну бізнес-модель, що забезпечує ритмічність виробництва, плановість закупівель та зменшення логістичних втрат.

Для забезпечення ефективної реалізації продукції підприємство має чітко організувати постачання ресурсів, формування запасів і взаємодію з контрагентами. Надійна та злагоджена система співпраці з постачальниками є критично важливою

для ритмічного виробництва, уникнення перебоїв у постачанні сировини та підтримки стабільної якості кінцевої продукції.

Постачання сировини здійснюється від перевірених партнерів, з якими підприємство співпрацює протягом тривалого періоду. Більшість постачальників забезпечують постійне надходження одного або кількох ключових компонентів, які використовуються у виробничому процесі на регулярній основі.

Зокрема, ТОВ «Молочар» та ТОВ «Молтрейд Україна» постачають вершкове масло та сухе знежирене молоко, що є основними інгредієнтами продукції. ТОВ «Бейкер-Україна» забезпечує вафельні ріжки та печиво, які використовуються як основа або декор для готової продукції. ТОВ «Шоколадна компанія «МІР»» постачає шоколадну глазур, а ТОВ «Пальміра ТД ДП» – харчові стабілізатори, що забезпечують необхідну текстуру та термін зберігання продукту. Повний перелік постачальників, із зазначенням виду продукції, тривалості співпраці та ключових умов договорів наведений на рисунку 2.8.

Найменування постачальника	Товар/послуга	Строк співпраці, років
Айс-Фудс ТОВ	Послуги переробки давал. Сировини	2
Бейкер-Україна ТОВ	вафельний ріжок, печиво	11
Есаром Юкрейн ТОВ	стабілізатори для морозива	10
Молочар ТОВ	масло вершкове, сухе знежирене молоко	3
Молтрейд Україна ТОВ	масло вершкове, сухе знежирене молоко	11
Пальміра ТД ДП	стабілізатори для морозива	8
Т.Д.К. ТОВ	пакувальна плівка	5
Тірас-ТМ "Мозаїка"ТОВ	Послуги переробки давал. Сировини	12
Шоколадна Компанія "МІР" ТОВ	шоколадна глазурь	8
Інші		

Рис. 2.8. Перелік основних постачальників

Джерело: надано підприємством

Організація закупівель тісно пов'язана зі структурою витрат підприємства, оскільки саме на етапі постачання формується база для подальшої виробничо-збутової діяльності.

Для виготовлення продукції використовуються різні категорії сировини: молочна продукція (масло, молоко сухе, молоко охолоджене), цукор, стабілізатори,

ароматизатори, фрукти, глазур, вафельні вироби тощо. Повний перелік компонентів наведено на рисунку 2.9.

Сировина для виробництва морозива різних відів	Масло солодковершкове
	Молоко сухе знежирене
	Цукор буряковий
	Вафельні стакани
	Вафельні ріжки
	Какао-порошок
	Стабілізатори
	Молоко незбиране згущене з цукром
	Молоко охолоджене
	Шоколадна маса
	Глазурь кондитерська
	Борошно рисове
	Ягоди заморожені(полуниця, чорниця, смородина та інші)
	Пюре фруктове(манго, ананас та інші)
	Наповнювачі для морозива
	Бісквіт та печиво для морозива
	Ароматизатори
	Інші

Рис. 2.9. Перелік сировини

Джерело: надано підприємством

Закупівля сировини здійснюється на основі попереднього планування і узгодження обсягів поставок із постачальниками. Пріоритет надається базовим інгредієнтам, що використовуються у найбільш популярних позиціях асортименту. Як свідчить аналіз складських залишків (рис. 2.10), найбільшу частку у структурі запасів займають вершкове масло (12 135,3 тис. грн), сухе знежирене молоко (4 770,5 тис. грн) та фруктове пюре (2 040,2 тис. грн). Таке накопичення стратегічних компонентів вказує на прагнення підприємства захиститися від перебоїв у постачанні та забезпечити виробничу гнучкість.

Запаси (рядки балансу 1100 - 1104)				
Ряд. Балансу	Група / предмет	Короткий опис	Сума на звітну дату, тис.грн.	Сума на поточну дату, тис.грн.
	Сировина для виробництва морозива різних відів	Масло солодковершкове	12135,3	8523
		Молоко сухе знежирене	4770,5	2402
		Цукор буряковий	3202,3	120
		Вафельні стакани	464,3	102
		Вафельні ріжки	1107,7	632
		Какао-порошок	552,1	201
		Стабілізатори	1899,3	451
		Молоко незбиране згущене з цукром	1694,5	362
		Молоко охолоджене	10,6	0
		Шоколадна маса	1654,7	410
		Глазурь кондитерська	4282,9	1452
		Борошно рисове	766,3	523
		Ягоди заморожені(полуниця, чорниця, смородина та інші)	2640,2	2040,2
		Пюре фруктове(манго, ананас та інші)	2678	2278
		Наповнювачі для морозива	893,6	102
		Бісквіт та печиво для морозива	881,8	1230
		Ароматизатори	621,6	423
		Інші	2573,4	3105

Рис. 2.10. Перелік основних запасів

Джерело: надано підприємством

Окремі позиції, як цукор або охолоджене молоко, демонструють зменшення обсягів, що може бути пов'язано із сезонним спадом споживання або високою швидкістю обігу в умовах активного виробництва.

У структурі готової продукції на складах (рис. 2.11) спостерігається наявність широкого асортименту морозива. Найбільші залишки зосереджені по таких позиціях: “Морозиво Супер-шоколад” (3 504,6 тис. грн), “Пломбір Заважний” (1 255,8 тис. грн), “Пташине молоко Жар-птиця” (1 078,2 тис. грн).

Група / предмет	Короткий опис	Сума на звітну дату, тис.грн.	Сума на поточну дату, тис.грн.
Морозиво різних відів	Морозиво "100% морозиво" в/ст 70 г (РУДЬ)	3026,6	3541
	Морозиво "Дитяче бажання" в/с, 70 г (Рудь)	2046,5	2256
	Морозиво "Ескімос" ваф.ст. 80 г., ящ	577,3	0
	Морозиво "Крем-пломбір", стакан 80 г (РУДЬ) ящ	1093,5	120
	Морозиво "Пломбір Заварний" в/ст.90 г.(Найсі)	119,7	98
	Морозиво "Заварний пломбір у шоколадній глазури" ескімо 80 г.(Найсі)	1258,5	1453
	Морозиво "Райдуга" в/ст. 80 г (РУДЬ) ящ	1087	1405
	Морозиво "Супер-шоколад" стакан, 70 гр.,ящ	3504,6	4120
	Морозиво Заварний пломбір "Крем-брюле" в/ст.80 г.(Найсі)	242,7	102
	Морозиво "Фруктовий сік" мультипак, 360 г (РУДЬ)	2409,6	561
	Морозиво "Ескімос" сендвіч 80 г., ящ	631,5	140
	Морозиво "Чорнісіммо" брикет-сендвіч 75 г, ящ	890,5	536
	Морозиво бананово-шоколадне "Донат", ескімо 70 г, ящ	1206,9	785
	Морозиво "Пломбір ванільний з мигдалем" ескімо 80 г.(Найсі)	1021,5	952
	Морозиво "Пломбір зі смородиновим сорбетом" у шоколадній глазури, 70 г (Найсі)	218,6	68
	Морозиво "Пломбір шоколадний з ліщиною" ескімо, 80 г (Найсі)	721,2	952
	Морозиво "Пташине молоко Жар-птиці", ескімо 65 г., ящ	1078,2	1362
	Морозиво десерт Mochi	236	1560
	Морозиво лід "Сангрія" ескімо 70 г., ящ	984,6	652
	Морозиво Фруктовий лід "Сицилійський мандарин" 75 г (РУДЬ)	370,2	241
	Морозиво торт "Райдуга"	503,8	0
	Морозиво торт Bubble Gum	165,1	0
	Інші	5607,2	6523

Рис. 2.11. Перелік запасів готової продукції

Джерело: надано підприємством

Така товарна структура вказує на орієнтацію компанії на продукцію з високим попитом, а також на готовність до пікових періодів продажу в літній сезон.

Щоб детальніше зрозуміти специфіку формування та використання запасів сировини підприємства, доцільно звернути увагу до фінансових даних обліку матеріальних ресурсів, зокрема до інформації по рахунку 201 «Сировина та матеріали» (табл. 2.7).

На основі аналізу даних по рахунку 201 «Сальдо на кінець періоду» можна простежити динаміку змін у запасах сировини та матеріалів підприємства за період з січня по червень.

Таблиця 2.7.

Фінансові дані обліку матеріальних ресурсів

Рахунок 201	Сальдо на кінець періоду					
Номенклатура	Дебет					
Місяць	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
1	2	3	4	5	6	7
Ананас - пюре	3900,000	3900,000	3900,000	3900,000	3900,000	3900,000
Ароматизатор Тутті-фрукті	10,000	3,220	19,520	4,580	-	20,000
Барвник "Бета- Каротин" 0151В	4,000	4,000	25,570	5,270	-	52,100
Барвник синій «Екоплант»	20,080	70,080	-	-	13,600	53,600
Вафельний ріжок, 110 мм	205790,00	206,640	206,640	206,640	-	-
Вафельні стаканчики, 5 г	225790,00	225,790	-	336960,00	-	-
Вишня б/к, заморожена	500,000	500,000	68,750	68,750	68,750	68,750
Драже «Філютка»	84,000	84,000	84,000	87,500	127,500	-
Жир «Міроліл»	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
Кава	25,000	25,000	25,000	10,000	10,000	10,000
Карамель вибухова	9,600	9,600	681,350	648,450	580,550	471,250
Кокосова олія	8700,000	4552,500	123,230	0,000	813,850	10115,900
Малина сублімована	2,700	44,400	37,060	29,960	29,960	24,910
Масло вершкове, 82%	-	1286,800	26,000	26,000	26,000	-
Молоко сухе знежирене до 1,5%	2000,000	16,700	-	-	8929,050	5138,650
Основа «Мультифрут»	147,000	4838,300	295,980	260,780	175,680	299,280
Посипка фігурна "Сердечка"	25,000	25,000	25,000	91,000	-	3,000
Цукор	3963,300	2357,290	2119,880	-	4055,950	20911,948

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Зростання залишків спостерігається по таких позиціях, як барвник "Бета-Каротин" 0151В, який із 4,000 грн у січні зріс до 52,100 грн у травні. Аналогічна

ситуація з барвником синім «Екошпат», що з 20,080 грн у січні збільшився до 53,600 грн у червні. Значне накопичення відбулося також по позиції "Кокосова олія", де залишок зріс із 8700,000 грн у січні до 10 115,900 грн у червні, що може свідчити про формування стратегічного запасу або нерівномірність споживання в технологічному процесі. Також збільшились залишки драже «Філютка» (з 84,000 до 127,500 грн), що може бути пов'язано з підготовкою до пікового виробничого періоду.

У той же час низка позицій демонструє зменшення залишків. Наприклад, ароматизатор Тутті-фрутті зменшився з 10,000 грн до 0 у березні, що може свідчити про його повне використання та відсутність нових поставок. Схожа ситуація і з барвником синім, де у квітні залишок був відсутній, а потім знову з'явився, що вказує на періодичні поставки за потребою. Також зменшення відбулося по позиції "Карамель вибухова" – з пікового значення 681,350 грн у березні до 471,250 грн у червні, що може бути наслідком активного використання у виробництві. По цукру також спостерігається коливання: після зниження до 2 119,880 грн у березні відбулось зростання до 20 911,948 грн у червні, що свідчить про його стратегічне поповнення.

В окремих випадках залишки залишаються стабільними впродовж тривалого періоду – наприклад, жир «Мироліл» зберігав фіксоване значення 70,000 грн протягом усіх місяців, що свідчить або про його низький рівень використання, або про систематичні поставки та рівномірне споживання. Інші позиції, як-от вафельні стаканчики чи вишня заморожена, мають нерівномірну динаміку, що може бути зумовлено сезонністю виробництва або зміною рецептур.

Динаміка по рахунку 201 свідчить про активну зміну рівня запасів, що є характерною рисою підприємства з гнучкою системою постачання. Зростання залишків по ряду позицій вказує на підготовку до виробничого навантаження, тоді як зниження по інших – на ефективне використання ресурсів.

Після проведення аналізу фактичних залишків сировини для виробництва морозива за період з січня по червень було визначено середні значення запасів по кожному виду (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Середні значення запасів по кожному виду

Номенклатура	Середній залишок
1	2
Ананас - пюре	3900
Ароматизатор Тутті-фрутті	9,55
Барвник "Бета-Каротин" 0151В	15,16
Барвник синій «Екоплант»	26226,67
Вафельний ріжок, 110 мм	137618,33
Вафельні стаканчики, 5 г	131423,33
Вишня б/к, заморожена	212500
Драже «Філютка»	77833,33
Жир «Міроліл»	70000
Кава	15000
Карамель вибухова	1996,93
Кокосова олія	4051
Малина сублимована	28,17
Масло вершкове, 82%	227,47
Молоко сухе знежирене до 1,5%	2680,73
Основа «Мультифрут»	1002,84
Посипка фігурна "Сердечка"	28,67
Цукор	5568,06

Джерело: розраховано автором за даними таблиці 2.7

Розрахунок середнього залишку дозволив оцінити фактичний рівень забезпеченості підприємства основними ресурсами та виявити товари з найвищими та найнижчими середніми запасами. Найбільші обсяги залишків зафіксовано за такими позиціями, як: вишня б/к – 212 500 од., вафельний ріжок – 137 618,33 од., вафельні стаканчики – 131 423,33 од., драже «Філютка» – 77 833,33 од.

А мінімальні середні залишки мають: ароматизатор Тутті-фрутті – 9,55 од., барвник Барвник "Бета-Каротин" 0151В – 15,16 од. та малина сублимована – 28,17 од.

З метою кращого розуміння змін по кожному виду продукції та виявлення коливання рівня запасів була створена таблиця 2.9. Для побудови таблиці були введені кольорові позначення у вигляді шкали:

0 - 10000	10000 - 50000	50000 - 100000	100000 - 200000	200000 - 300000	300000-400000
-----------	---------------	----------------	-----------------	-----------------	---------------

Таблиця 2.9.

Динаміка запасів сировини

Номенклатура	Місяць					
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
1	2	3	4	5	6	7
Ананас - пюре	3900,000	3900,000	3900,000	3900,000	3900,000	3900,000
Ароматизатор Тутті-фрутті	10,000	3,220	19,520	4,580	-	20,000
Барвник "Бета-Каротин" 0151В	4,000	4,000	25,570	5,270	-	52,100
Барвник синій «Екоплант»	20,080	70,080	-	-	13,600	53,600
Вафельний ріжок, 110 мм	205790,00	206,640	206,640	206,640	-	-
Вафельні стаканчики, 5 г	225790,00	225,790	-	336960,00	-	-
Вишня б/к, заморожена	500,000	500,000	68,750	68,750	68,750	68,750
Драже «Філютка»	84,000	84,000	84,000	87,500	127,500	-
Жир «Міроліл»	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
Кава	25,000	25,000	25,000	10,000	10,000	10,000
Карамель вибухова	9,600	9,600	681,350	648,450	580,550	471,250
Кокосова олія	8700,000	4552,500	123,230	0,000	813,850	10115,900
Малина сублімована	2,700	44,400	37,060	29,960	29,960	24,910
Масло вершкове, 82%	-	1286,800	26,000	26,000	26,000	-
Молоко сухе знежирене до 1,5%	2000,000	16,700	-	-	8929,050	5138,650
Основа «Мультифрут»	147,000	4838,300	295,980	260,780	175,680	299,280
Посипка фігурна "Сердечка"	25,000	25,000	25,000	91,000	-	3,000
Цукор	3963,300	2357,290	2119,880	-	4055,950	20911,948

Джерело: розраховано автором за даними таблиці 2.7

Можна побачити, що значна частина позицій перебуває в інтервалі до 10 000 од., що свідчить про обмежені запаси та можливий ризик дефіциту (наприклад, ароматизатори, барвники, кава, малина, посипка). Але, деякі компоненти, навпаки, мають надмірні залишки (до 500 000 од.), зокрема вишня б/к, вафельні стаканчики та ріжки. Такий обсяг може свідчити про або сезонне накопичення, або

неефективне планування закупівель, що призводить до надмірних витрат на зберігання.

Було здійснено порівняльну характеристику постачальників сировини, що відіграють ключову роль у забезпеченні виробництва морозива. Результати наведені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

Порівняльна характеристика постачальників сировини

Постачальник	Опис
1	2
Айс-Фудс ТОВ	Один із найбільших виробників морозива в Україні. Має стабільні поставки, високу якість продукції, добре розвинену логістику. Входить у топ-10 за виручкою в галузі [32].
АС Групп, ЛТД ТОВ	Спеціалізується на харчових наповнювачах. Відзначається гнучкістю поставок і конкурентною ціновою політикою [33].
Бастіон-Фудс ТОВ	Середній за масштабом виробник морозива з Одеси. Має стабільну якість, хоча поступається лідерам у масштабах і ресурсній базі [34].
Бейкер-Україна ТОВ	Постачальник вафельних ріжків. Важливий компонент для структури морозива. Висока якість продукції [35].
Есаром Юкрейн ТОВ	Можливий постачальник харчових інгредієнтів [36].
К-Кріоло ТОВ	Постачальник шоколадної продукції, харчових добавок [37].
Молочар ТОВ	Регіональний постачальник молочної сировини. Відрізняється забезпеченням стабільного постачання базових компонентів [38].
Молтрейд Україна ТОВ	Один із постачальників молока та жиру [39].
Пальміра ТД ДП	Постачальник жирів, фруктових наповнювачів, молочної продукції та допоміжної сировини [40].
РУДЬ АТ	Найбільший виробник морозива в Україні. Має власну молочну базу, повний цикл виробництва, стабільність і високу якість [41].
Т.Д.К. ТОВ	Постачальник молочних продуктів, яєць, харчових олій та жирів [42].
Тірас-ТМ "Мозаїка" ТОВ	Один із лідерів ринку морозива. Значні обсяги виробництва, високий рівень контролю якості, сучасне обладнання [43].
Шоколадна Компанія "МИР" ТОВ	Постачальник шоколаду та какао-компонентів. Висока якість продукції, використовується для глазурування морозива [44].

Джерело: створено автором на основі джерел [32 - 44]

Для детального аналізу закупівельної діяльності підприємства було сформовано узагальнюючу таблицю, що відображає обсяги кредитових оборотів по рахунку 63 за період з січня по червень поточного року. У таблиці 2.11 наведені дані щодо основних постачальників підприємства, зокрема їх внесок у загальну структуру закупівель, динаміку постачань та обсяги співпраці.

Таблиця 2.11.

Кредитові обороти підприємства

Рахунок 63	Обороти на період					
Контрагенти	Кредит					
Місяць	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
1	2	3	4	5	6	7
Айс-Фудс ТОВ	4.844.080,33	7.846,807,20	10.040.576,5	12.884.330,13	4.156.775,13	4.123.984,08
АС Групп, ЛТД ТОВ	90.000,00	540.000,00	360.000,00	450.000,00	630.000,00	270.000,00
Бастіон-Фудс ТОВ	1.801.467,25	185.246,00	4.520.712,61	1.052.529,96	7.189.626,40	4174.805,00
Бейкер-Україна ТОВ	1.111.957,93	1.460.297,13	903.559,61	3.294.639,05	566.827,95	1.879.433,65
Есаром Юкрейн ТОВ	655.744,27	1.643.496,48	3.706.908,09	2.542.939,47	3.171.089,06	1.027.057,20
К-Кріоло ТОВ	733.944,48	327.132,00	1.502.864,64	-	-	1.351.788,62
Молочар ТОВ	-	1.149.600,00	7.695.600,00	12.055.080,00	4.959.600,00	8.374.800,0
Молтрейд Україна ТОВ	-	2.964.600,00	2.575.200,00	6.876.720,00	10.961.400,0	6.951.000,00
Пальміра ТД ДП	590.014,30	2.194.360,80	860.688,00	2.812.236,00	1.639.705,20	70.816,20
РУДЬ АТ	4.727.993,20	444.407,36	4.546.893,96	2.850.490,20	4.342.399,00	3.381.329,60
Т.Д.К. ТОВ	1.595.841,90	1.937.598,33	1.758.019,87	2.147.477,11	1.768.073,20	96.501,06
Тірас-ТМ "Мозаїка" ТОВ	5.855.900,0	7.474.063,00	7.801.599,00	11.637.272,00	12.455.759,0	37.441.169,6
Шоколадна Компанія "МИР" ТОВ	3.342.564,60	3.232.986,60	9.057.772,80	1.782.604,98	9.047.805,00	7.643.437,20

Джерело: створено автором за даними підприємства

Аналіз даних свідчить про те, що найбільші обсяги постачання протягом періоду забезпечували Шоколадна компанія "МИР" ТОВ, ТОВ «Молочар», ТОВ «Молтрейд Україна» та Тірас-ТМ «Мозаїка». Вказані компанії відзначаються стабільною динамікою поставок, зокрема в другому кварталі, що збігається з активним сезоном виробництва морозива.

У той же час деякі постачальники, такі як АС Групп ЛТД ТОВ або К-Кріоло ТОВ, мають обмежені або нестабільні обсяги постачання.

З метою визначення ступеня значущості кожного постачальника та обґрунтування пріоритетності контролю за співпрацею з ними, було проведено АВС-аналіз (табл. 2.12).

Таблиця 2.12.

АВС-аналіз постачальників.

Група АВС	Постачальник	Сума закупівель, грн	Частка, %	Кумулятивна частка, %
1	2	3	4	5
А	Тірас-ТМ "Мозаїка" ТОВ	82665762.60	25.88	25.88
	Айс-Фудс ТОВ	43936553.37	13.76	39.64
	Молочар ТОВ	34234680.00	10.72	50.36
	Шоколадна Компанія "МИР" ТОВ	34107171.18	10.68	61.03
В	Молтрейд Україна ТОВ	30328920.00	9.50	70.53
	РУДЬ АТ	20293513.32	6.35	76.88
	Бастіон-Фудс ТОВ	18924387.22	5.93	82.81
	Бейкер-Україна ТОВ	18433430.64	5.77	88.58
С	Есаром Юкрейн ТОВ	12747234.78	3.99	92.57
	Т.Д.К. ТОВ	9303511.47	2.91	95.48
	Пальміра ТД ДП	8167820.50	2.56	98.04
	К-Кріоло ТОВ	3915729.74	1.23	99.27
	АС Групп, ЛТД ТОВ	2340000.00	0.73	100.00

Джерело: розраховано автором на основі таблиці 2.11

На основі проведеного АВС-аналізу постачальників можна зробити кілька ключових висновків щодо структури закупівельної діяльності підприємства.

Можна побачити, що переважна частка загального обсягу закупівель зосереджена на обмеженій кількості ключових контрагентів.

До групи А увійшло 4 постачальники, на яких сукупно припадає понад 61% від загальної суми закупівель. Це свідчить про дуже високу концентрацію закупівель у невеликій кількості партнерів. Така ситуація має як переваги, так і ризики. З одного боку, робота з постійними перевіреними постачальниками

дозволяє формувати стабільні умови співпраці, проводити цінові переговори, досягати вигідних умов постачання та скорочувати логістичні витрати. З іншого боку, така залежність від обмеженого кола постачальників підвищує вразливість логістичного ланцюга: будь-яке порушення з боку одного з них може суттєво вплинути на безперервність виробництва. Саме тому постачальники групи А потребують постійного моніторингу, глибокої оцінки ефективності, перевірки умов контрактів та застосування інструментів довгострокового SRM-управління.

Група В, яка охоплює ще 4 постачальники, забезпечує приблизно 27% від загального обсягу закупівель. Це так звана «середня зона» – постачальники, які хоч і не є критично важливими, але мають суттєвий вплив на логістичні процеси. Вони можуть бути використані як резервні або додаткові джерела у випадку збоїв у групі А. Водночас важливо відстежувати динаміку обсягів співпраці з постачальниками групи В, щоб вчасно виявляти потенційні ризики або можливості для перегляду умов і включення деяких із них у групу стратегічного партнерства.

Група С охоплює 5 постачальників, які формують лише близько 5% загального обсягу закупівель. Ці постачальники забезпечують другорядні позиції або малозначущі закупівлі. Вони не мають критичного значення для основної діяльності підприємства, проте можуть створювати адміністративне навантаження через велику кількість контрагентів із низькою долею у витратах.

Отже, результати ABC-аналізу свідчать, що закупівельна політика підприємства є раціонально зосередженою, проте потребує вдосконалення у частині управління ризиками та побудови більш диверсифікованої системи постачання. Особливу увагу слід приділяти партнерам групи А – з урахуванням їхнього впливу на виробництво та фінансові показники.

Для забезпечення стабільності та надійності закупівель доцільним є впровадження інструментів SRM, формування резервного пулу альтернативних постачальників, а також регулярне оновлення результатів ABC-аналізу з метою адаптації до змін ринку, сезонності та змін у виробничих планах. Такий підхід дозволить зміцнити закупівельну логістику та знизити стратегічні ризики.

З метою поглибленої оцінки було проведено порівняльний аналіз за основними критеріями ефективності (КРІ). Аналіз проведено за основними показниками: надійність постачання, якість сировини, цінова політика, гнучкість у співпраці та своєчасність виконання замовлень (табл. 2.13).

Таблиця 2.13.

Порівняльна оцінка постачальників за КРІ

Постачальник	Надійність	Якість	Ціна	Гнучкість	Своєчасність	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6	7
Айс-Фудс ТОВ	5	5	4	4	5	23
АС Групп, ЛТД ТОВ	4	4	5	4	4	21
Бастіон-Фудс ТОВ	4	4	4	3	4	19
Бейкер-Україна ТОВ	4	5	3	3	4	19
Есаром Юкрейн ТОВ	3	3	3	3	3	15
К-Кріоло ТОВ	3	3	3	3	3	15
Молочар ТОВ	4	4	4	4	4	20
Молтрейд Україна ТОВ	4	4	4	3	4	19
Пальміра ТД ДП	3	3	4	3	3	16
РУДЬ АТ	5	5	3	5	5	23
Т.Д.К. ТОВ	3	3	4	3	3	16
Тірас-ТМ "Мозаїка" ТОВ	4	4	4	4	4	20
Шоколадна Компанія "МИР" ТОВ	4	5	3	3	4	19

Джерело: створено автором

Проведена оцінка дозволила виявити підприємства, які демонструють високий рівень надійності, якості продукції, конкурентної цінової політики та стабільності у постачаннях. Найвищі сумарні бали отримали РУДЬ АТ, Айс-Фудс ТОВ та Тірас-ТМ "Мозаїка" ТОВ, що свідчить про доцільність подальшої з ними співпраці.

Висновки до 2 розділу

Закупівельна логістика на підприємстві ТОВ «Фортуна-Плас» є системно організованим і ефективним процесом, який охоплює всі етапи постачання – від планування потреб до контролю виконання зобов'язань постачальників. Вона

забезпечує надійність виробничого процесу, дозволяє уникати затримок у постачанні сировини та мінімізує витрати завдяки продуманим схемам співпраці.

Підприємство є гнучкою, динамічною структурою, що функціонує у сфері контрактного виробництва морозива та реалізує продукцію за прямими договорами з постійними клієнтами. Структура управління є лінійно-функціональною, а основні логістичні функції (зокрема транспорт та зберігання) виконуються через аутсорсинг, що дозволяє скорочувати витрати на інфраструктуру. Організаційна структура підприємства дозволяє швидко адаптуватися до змін ринкових умов, завдяки чіткому розподілу функцій між відділами та застосуванню аутсорсингових логістичних послуг.

Фінансово-економічні показники свідчать стабільність і прибутковість підприємства. Спостерігається поступове зростання чистого доходу, прибутковості й рентабельності діяльності. Це вказує на ефективну стратегію управління витратами, постійне вдосконалення логістичних процесів та оптимізацію ресурсного забезпечення. Зокрема, підприємство зменшило собівартість одиниці продукції завдяки контролю за витратами на сировину та логістику, що стало можливим за рахунок концентрації закупівель у перевірених постачальників.

STEP-аналіз дозволив виявити вплив зовнішніх факторів, таких як інфляція, військові ризики, державне регулювання, динаміка попиту тощо. Найбільшу загрозу становить політична та економічна нестабільність в країні, зміна рівня купівельної спроможності населення, державне регулювання цін та валютних коливань. Водночас розвиток нових технологій, зростання популярності натуральної продукції та підвищення гнучкості споживачів відкривають нові можливості для формування конкурентних переваг у майбутньому.

SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Фортуна-Плас» має сильні сторони, зокрема ефективне управління постачанням, надійну співпрацю з ключовими постачальниками, високу якість продукції, гнучке виробництво та налагоджену логістику. До слабких місць віднесено відсутність власного бренду, залежність від одного основного клієнта. Зовнішні загрози пов'язані з конкуренцією з боку великих виробників і нестабільністю попиту, проте можливості для розвитку – це

впровадження цифрових технологій, розширення клієнтської бази і впровадження стратегічного SRM-підходу до співпраці з постачальниками.

Закупівельний процес побудований за централізованим принципом і включає етапи планування, вибору постачальників, формування замовлень, контролю постачань та обліку. Планування закупівель відбувається на підставі виробничих графіків. Підприємство віддає перевагу прямим довгостроковим контрактам із ключовими постачальниками, що забезпечує стабільність поставок та зменшує закупівельні ціни.

Методи взаємодії з постачальниками поки що не автоматизовані, однак базуються на довірі, стабільній історії співпраці, відсутності порушень і контролі якості.

Було здійснено аналіз витрат на логістику, особливу увагу приділено структурі закупівельних витрат. Найбільші обсяги припадають на ключових постачальників молочної сировини, жирів і цукру. Проведений ABC-аналіз показав, що переважну частку витрат формує обмежена кількість найменувань, що свідчить про можливість концентрації зусиль на перемовинах з ключовими партнерами та підвищення гнучкості умов співпраці. Було також виявлено, що витрати на логістику не перевищують критичний рівень.

Таким чином, за результатами аналізу можна зробити висновок, що логістична система підприємства в частині закупівель працює стабільно та ефективно. Водночас є резерви для покращення, зокрема через цифровізацію взаємодії з постачальниками, впровадження автоматизованих інструментів оцінки ефективності, розширення постачальницької бази та запровадження стратегічного підходу до управління логістичними ризиками.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФОРТУНА-ПЛАС»

3.1. Оптимізація управління запасами на основі проведеного аналізу

Рациональне управління запасами сировини є одним із визначальних елементів ефективної закупівельної логістики, оскільки напряму впливає на виробничі процеси, фінансову стабільність та конкурентоспроможність підприємства. В умовах сучасного ринку, що характеризується нестабільністю постачань, ціновими коливаннями та зростаючою конкуренцією, підприємства змушені постійно шукати шляхи оптимізації внутрішніх процесів. Одним із найбільш чутливих напрямів є управління товарно-матеріальними запасами – надмірні запаси заморожують обігові кошти та потребують додаткових витрат на зберігання, тоді як їхній дефіцит може привести до збоїв у виробництві та втрату лояльності споживачів.

З урахуванням результатів попереднього аналізу закупівельної логістики підприємства, було встановлено потребу в удосконаленні підходів до формування обсягів замовлень. Особливої уваги набуває питання визначення оптимального залишку сировини, який забезпечував би безперервність виробничих процесів без створення надлишкових запасів. У цьому контексті доцільним є застосування моделі розрахунку оптимального запасу на основі середнього рівня споживання. Такий підхід дозволяє не лише зменшити витрати, пов'язані із зберіганням, а й підвищити гнучкість реагування на зміну попиту та постачальних умов.

На підставі даних таблиці 2.9. простежується нерівномірність у динаміці обсягів сировини протягом аналізованого періоду. За окремими позиціями спостерігалось систематичне перевищення потреби, тоді як за іншими – періодичний дефіцит. Така ситуація свідчить про відсутність чітко сформованої стратегії управління запасами та недостатній рівень планування закупівель.

Наступним важливим результатом стало виявлення надлишкових залишків за певними позиціями, які не мають стабільного попиту у виробничому процесі. Це призводить до нераціонального використання складських потужностей, зростання логістичних витрат та ризику зниження якості або втрат через псування продукції.

Як відомо, визначення оптимального рівня запасів має ґрунтуватися на середньому обсязі витрат ресурсів.

Одним із найпоширеніших підходів у цьому напрямі є використання моделі EOQ (Economic Order Quantity) – економічно обґрунтованого обсягу замовлення. Ця модель дозволяє знайти баланс між витратами на зберігання запасів і витратами на їхнє поповнення. Її мета – визначити такий обсяг замовлення, який мінімізуватиме загальні логістичні витрати підприємства, зокрема витрати на зберігання, транспортування та оформлення закупівель [45].

Класична EOQ-модель ґрунтується на припущенні, що попит є постійним, а кожне нове замовлення надходить миттєво після досягнення мінімального рівня запасу. Формула враховує річний попит, вартість замовлення та вартість зберігання одиниці продукції. Проте в умовах реального виробництва не завжди можливо точно оцінити всі ці параметри, особливо коли постачання є нерегулярним або попит має сезонні коливання. Тому у практичному застосуванні підприємства часто адаптують цю модель до власних умов, використовуючи її спрощену версію.

У межах цього дослідження для спрощення аналітичного процесу було застосовано модель середнього споживання – адаптований варіант EOQ, який дозволяє орієнтовно оцінити потребу в запасах на основі середнього обсягу витрат ресурсів за певний період.

Для наочного представлення результатів розрахунків було сформовано таблицю 3.1, яка демонструє оптимальні рівні запасів сировини, відхилення фактичних залишків станом на червень, а також відповідну класифікацію стану запасів – надлишок або дефіцит.

Зіставлення фактичних залишків із розрахованим оптимальним обсягом дозволяє виявити проблемні позиції у структурі запасів та сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо їх подальшої оптимізації.

Таблиця 3.1.

Оптимальні рівні запасів сировини

Номенклатура	Оптимальний запас (70%)	Відхилення	Стан
1	2	3	4
Ананас - пюре	2730	1170	надлишок
Ароматизатор Тутті-фрутті	6,68	13,32	надлишок
Барвник "Бета-Каротин"	10,61	41,49	надлишок
Барвник синій «Екоплант»	18358,67	35241,33	надлишок
Вафельний ріжок, 110 мм	96332,83	-96332,83	дефіцит
Вафельні стаканчики, 5 г	91996,33	-91996,33	дефіцит
Вишня б/к, заморожена	148750	-80000	дефіцит
Драже «Філютка»	54483,33	-54483,33	дефіцит
Жир «Міроліл»	49000	21000	надлишок
Кава	10500	-500	дефіцит
Карамель вибухова	1397,85	-1397,85	дефіцит
Кокосова олія	2835,7	7280,2	надлишок
Малина сублімована	19,72	5,19	надлишок
Масло вершкове, 82%	159,23	-159,23	дефіцит
Молоко сухе знежирене	1876,51	-1876,51	дефіцит
Основа «Мультифрут»	701,99	-402,71	дефіцит
Посипка фігурна "Сердечка"	20,07	-17,07	дефіцит
Цукор	3897,64	17014,31	надлишок

Джерело: розраховано автором за даними таблиці 2.8

Аналіз таблиці засвідчив, що підприємство має суттєві порушення в управлінні запасами: за 11 позиціями зафіксовано дефіцит, а за 7 – надлишок. Особливо критичним є дефіцит таких сировинних компонентів, як вафельні ріжки, вафельні стаканчики, драже, вишня б/к та сухе молоко – їх нестача безпосередньо загрожує зупинкою виробничого процесу. Водночас барвник синій, кокосова олія, жир і цукор накопичені у надмірній кількості, що призводить до заморожування оборотних коштів та зростання витрат на зберігання.

Отримані дані свідчать про необхідність вдосконалення системи планування та оптимізації закупівель на основі більш точного прогнозування попиту. Впровадження адаптованої моделі середнього споживання із регулярним коригуванням страхового запасу дозволить забезпечити стабільне функціонування підприємства та знизити логістичні ризики.

Зважаючи на необхідність підвищення ефективності управління закупівлями, важливо також розглянути сучасні цифрові інструменти, здатні підтримати підприємство в процесі прогнозування, планування та взаємодії з постачальниками. У цьому контексті доцільним є аналіз можливостей SRM-систем (Supplier Relationship Management), які забезпечують автоматизацію закупівель, оптимізацію витрат і покращення комунікації з контрагентами. SRM-платформи також дають змогу проводити глибоку аналітику постачальницької діяльності, визначати рівень ризиків, аналізувати динаміку цін, обсяги закупівель та дотримання термінів поставок. Це створює основу для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень і підвищення загальної стійкості закупівельної логістики.

З метою обґрунтованого вибору інструменту, придатного для впровадження на досліджуваному підприємстві, доцільно здійснити порівняльний аналіз провідних SRM-платформ. Нижче представлено порівняльну характеристику (табл. 3.2) трьох провідних платформ – SAP Ariba, Jaggaer та Coupa – за ключовими критеріями: функціональні можливості, інтеграція з ERP-системами, зручність користування, аналітика та орієнтація на різні сегменти бізнесу, що дозволяє оцінити їхню доцільність для впровадження у практичну діяльність досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.2.

Порівняльна характеристика SRM-систем

Критерій	SAP Ariba [46]	Jaggaer [47]	Coupa [48]
1	2	3	4
Основний фокус	Інтелектуальна мережа постачання, управління контрактами, тендерами, витратами. Побудована на SAP Business Network.	Автоматизація повного циклу закупівель: від запиту до оплати. Інтеграція з наукоємними галузями.	Прозоре управління витратами, SRM-модуль, аналітика, бюджетування, мобільний доступ.
Особливості	Хмарна платформа, глибока ERP-інтеграція, співпраця з мільйонами постачальників SAP-мережі.	Орієнтована на дослідження, освіту, охорону здоров'я, високий рівень кастомізації, AI-рекомендації у виборі постачальників.	Вбудоване управління витратами, бюджетами, закупівлями, аналітикою. Підтримка ESG, мобільна оптимізація.

Продовження таблиці 3.2.

Інтеграція	Глибока з SAP ERP, підтримка API, підтримка міжнародної стандартизації процесів.	Інтеграція з основними ERP (SAP, Oracle тощо), використання машинного навчання для автоматизації.	Інтеграція з фінсистемами, ERP, підтримка AI-платформи та мобільних застосунків.
Аналітика та звітність	Потужна бізнес-аналітика, AI-інсайти для ризиків, візуалізація закупівельних даних.	Глибока звітність, можливість адаптивного аналізу постачальників та замовлень.	Візуалізація даних у реальному часі, дашборди витрат, аналітика за категоріями.
Інтерфейс користувача	Складний для початку, потребує навчання; потужний функціонал.	Інтуїтивно зрозумілий, сучасний інтерфейс, який оцінюється вище за SAP.	Один із найзручніших у галузі. Мобільність – одна з конкурентних переваг.
Цінова політика	Індивідуальна для великих підприємств, висока вартість володіння.	Також орієнтована на середній і великий бізнес, коштовне впровадження.	Гнучкі ціни, SaaS-модель, швидке масштабування для середнього бізнесу.
Найкраще підходить для:	Корпорацій із SAP-екосистемою, складним ланцюгом постачання.	Організацій з високими вимогами до кастомізації й аналітики (особливо у науці, медицині, освіті).	Підприємств, які прагнуть швидкої цифровізації, контролю витрат, гнучкості й доступності з мобільних пристроїв.

Джерело: створено автором за даними джерела [46 - 49]

Аналіз порівняльної таблиці SRM-систем дає змогу зробити обґрунтований висновок щодо їхньої релевантності до потреб досліджуваного підприємства. Кожна з розглянутих платформ – SAP Ariba, Jaggaer і Coupa – має свої унікальні переваги, що робить їх ефективними рішеннями в межах певних бізнес-моделей.

SAP Ariba є найбільш потужним інструментом у портфелі SAP-рішень. Вона ідеально підходить для великих транснаціональних корпорацій із розгалуженою мережею постачальників і складною логістичною структурою. Її ключовими перевагами є тісна інтеграція з SAP ERP, розгалужена партнерська мережа, висока аналітична здатність та масштабованість. Водночас ця система вимагає значних фінансових ресурсів, часу на адаптацію та спеціалізованого навчання персоналу. Для підприємств малого та середнього рівня її впровадження може бути надмірним і економічно недоцільним.

Jaggaer – гнучка система з широкими можливостями кастомізації, глибокими інструментами стратегічного управління закупівлями, включно з підтримкою електронних тендерів, розширеної аналітики та оцінки постачальників. Вона активно застосовується в освітній, медичній та науковій сферах, де важливо враховувати складні ланцюги закупівель із високими вимогами до прозорості й регуляторного контролю. Попри потужний функціонал, система потребує глибшої адаптації під специфіку бізнесу, що може бути обмеженням у випадку підприємств із менш уніфікованими процесами.

Coora, натомість, позиціонується як універсальна хмарна платформа для управління витратами та закупівлями, яка забезпечує баланс між функціональністю та доступністю. Вона вирізняється інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом, швидкістю впровадження, широкими можливостями аналітики та повною прозорістю витрат. Платформа пропонує SaaS-модель із гнучкими умовами ліцензування, що знижує вхідний бар'єр для середніх підприємств, і дозволяє уникнути значних початкових капіталовкладень.

З огляду на наявні особливості підприємства – середній масштаб діяльності, потреба в контролі витрат, недостатній рівень автоматизації закупівельних процесів, наявність дефіцитних та надлишкових запасів, а також сезонні коливання попиту – найбільш доцільним рішенням є впровадження саме SRM-платформи Coora.

Вона дозволить автоматизувати ключові етапи процесу закупівель – від планування потреб до оформлення замовлень і контролю витрат, що значно знизить адміністративне навантаження та мінімізує ризик помилок у розрахунках. Завдяки можливості відстеження дій постачальників у реальному часі, підприємство отримає повну прозорість щодо дотримання термінів, обсягів постачання та цінових умов, що дасть змогу оперативно реагувати на будь-які відхилення від плану. Інтеграція електронного документообігу спростить взаємодію з контрагентами, зменшить кількість паперової роботи та пришвидшить погодження угод, специфікацій і рахунків.

Особливістю платформи Coupa є її гнучкість – вона легко адаптується до внутрішніх процедур підприємства без потреби у масштабній трансформації IT-інфраструктури або втручання в основні бізнес-процеси. Це дає змогу розпочати з базових функцій і поступово розширювати можливості системи у міру зростання потреб.

Таким чином, ми дійшли до висновку, що Coupa є найоптимальнішим вибором для підприємства, оскільки поєднує у собі простоту впровадження, високу адаптивність, сучасні інструменти аналітики та прогнозування, а також доступ до широкої екосистеми постачальників. Вона створює умови для переходу до якісно нового рівня управління закупівлями, зменшує вплив людського фактора, сприяє стабільності виробничих процесів і забезпечує стратегічну стійкість до змін зовнішнього середовища.

3.2. Формування стратегії резервного постачання для підвищення стійкості закупівель

Успішне впровадження сучасної SRM-системи, зокрема платформи Coupa, не лише оптимізує внутрішні закупівельні процеси, а й створює передумови для більш гнучкого управління зовнішніми ризиками. Однак цифровізація сама по собі не гарантує абсолютної стабільності постачань у разі виникнення форс-мажорних обставин або порушення зобов'язань з боку основних контрагентів. Тому наступним логічним кроком у підвищенні ефективності закупівельної логістики є формування стратегії резервного постачання – як елементу ризик-менеджменту, що дозволяє забезпечити безперервність виробництва навіть у критичних умовах.

Як правило, розбудова ефективної системи закупівельної логістики неможлива без врахування ризиків, пов'язаних із зовнішніми постачальниками, нестабільністю ринку або внутрішніми викликами у ланцюгах постачання.

У цьому контексті важливу роль відіграє ризик-менеджмент – інтегрована система управління ризиками, яка не лише ідентифікує потенційні загрози, але й розробляє стратегії запобігання або зниження їхнього впливу на діяльність

підприємства [50]. Він має бути частиною всіх бізнес-процесів – від стратегічного планування до повсякденного прийняття рішень.

У сфері постачання підприємство найчастіше стикається з так званими чистими ризиками, які не несуть жодної вигоди, а лише загрозу для стабільності виробничого циклу. Метою ризик-менеджменту у цьому випадку є захист підприємства від реалізації цих ризиків, зменшення ймовірності виникнення збоїв у поставках, затримок, зміни умов постачання або втрати критично важливих контрагентів.

Процес ризик-менеджменту передбачає кілька етапів: виявлення потенційних ризиків, оцінка ймовірності їх настання та можливих наслідків, вибір методів і інструментів управління, розробка та реалізація стратегії реагування, а також її подальше коригування на основі досягнутих результатів. Одним із ключових методів управління ризиками у сфері закупівельної логістики є диверсифікація джерел постачання, що дає змогу уникнути надмірної залежності від одного контрагента.

Тому, особливу увагу слід приділити формуванню стратегії резервного постачання. Це логічне продовження впровадження SRM-системи, яка забезпечує аналітичну базу для оцінки надійності постачальників та виявлення критичних точок у ланцюгу постачання. Наявність резервних постачальників знижує ймовірність простою виробництва в разі збоїв у поставках основного партнера, підвищує гнучкість закупівельної політики та загальну стійкість логістичної системи.

Серед усього переліку сировини, яка використовується підприємством, окремі позиції становлять підвищений ризик з точки зору стабільності постачання та потребують особливої уваги в контексті побудови резервної системи забезпечення. Зокрема, найбільш критичними виявилися сухе молоко та кокосова олія. Вибір саме цих позицій обумовлений не лише їхньою важливістю для виробничого процесу, а й виявленими у попередньому аналізі проблемами із залишками продукції, що свідчить про високий ступінь нестабільності або нерационального планування.

Так, сухе молоко є одним із основних інгредієнтів, без якого неможливе виготовлення більшості видів продукції, що підтверджує його стратегічну роль у структурі закупівель. У червні було зафіксовано суттєве відхилення від оптимального залишку – понад 1800 одиниць, що створює реальну загрозу зупинки виробництва. До того ж, аналіз динаміки запасів показав нестабільність постачань і нерівномірність надходжень протягом півріччя. У свою чергу, кокосова олія – менш універсальний, проте специфічний компонент, який використовується в окремих категоріях продукції та має обмежену кількість постачальників. У квітні спостерігалось повне вичерпання її залишків, що є критичним індикатором ризику.

З метою підвищення стійкості закупівельної логістики було здійснено детальний аналіз можливостей залучення альтернативних постачальників для зазначених видів сировини. Особливу увагу зосереджено на тих контрагентах, які здатні забезпечити необхідну якість продукції, стабільність поставок та прийнятні умови співпраці.

Для кожної позиції були відібрані потенційні резервні постачальники, проаналізовано їхню діяльність, цінову політику, логістичні можливості та загальну надійність. Кожного з альтернативних контрагентів було розглянуто окремо з урахуванням як кількісних, так і якісних показників.

У таблиці 3.3 наведено узагальнену характеристику двох резервних постачальників сухого молока: Хімпостачання та ТзОВ «ДейріКо».

Таблиця 3.3.

Порівняння резервних постачальників сухого молока

Критерій	Хімпостачання [51]	ТзОВ «ДейріКо» [52]
1	2	3
Ціна/кг	148 грн/кг (при замовленні від 200 кг)	160-165 грн/кг залежно від обсягу
Якість	Сертифікат якості, відповідність ДСТУ, знежирене молоко	Власне виробництво, відповідність ISO 22000:2018
Термін поставки	1-3 дні по Україні (через кур'єрські служби)	2-4 дні, доставка через власний автотранспорт
Надійність	Працює через дистриб'юторів, позитивні відгуки, стабільна наявність	Відомий виробник, понад 10 років на ринку, співпраця з торговими мережами України

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Обсяги постачання	До 1000 кг/міс	2-3 тони/міс
Умови оплати	100% передоплата або часткова передоплата	Відстрочка до 5 днів для постійних клієнтів, індивідуальні умови
Сертифікація продукції	ДСТУ, санітарно-епідеміологічний висновок	ISO 22000:2018, HACCP, сертифікати відповідності та безпечності
Географія розміщення	Київ	Луцьк
Мінімальне замовлення	200 кг	100 кг (гнучкі умови для нових клієнтів)

Джерело: створено автором за даними джерела [52, 52]

Проведене порівняння двох потенційних резервних постачальників сухого молока – компанії «Хімпостачання» та ТзОВ «ДейріКо» – дало змогу об'єктивно оцінити кожного з них за комплексом ключових критеріїв. Постачальник «Хімпостачання» має конкурентну перевагу у вигляді нижчої ціни (148 грн/кг при замовленні від 200 кг), що є важливим фактором у контексті контролю логістичних витрат. Також цей контрагент забезпечує швидкі терміни поставки (1-3 дні по Україні) та наявність сертифікованої сировини відповідно до чинного ДСТУ. Проте діяльність компанії має дистриб'юторський характер, що обмежує можливості гнучкої адаптації умов співпраці та не гарантує стабільності постачань у разі зміни зовнішнього середовища.

Натомість ТзОВ «ДейріКо» має значно ширший виробничий і логістичний потенціал. Компанія володіє власними потужностями у місті Луцьку, має сертифікати ISO 22000:2018 і HACCP, що підтверджує відповідність її продукції міжнародним вимогам якості та безпечності. Завдяки наявності внутрішньої логістичної інфраструктури, поставки здійснюються власним автотранспортом у середньому протягом 2-4 днів, а обсяги постачання можуть досягати 2-3 тонн на місяць. Крім того, ТзОВ «ДейріКо» співпрацює з роздрібними мережами, що свідчить про високу репутацію на ринку та довіру з боку великих споживачів. Гнучкі умови оплати, зокрема можливість короткострокової відстрочки платежу для постійних клієнтів, також підвищують привабливість цього постачальника.

З огляду на стратегічне значення сухого молока для виробничого процесу підприємства, а також потребу в надійності, передбачуваності та відповідності стандартам, найбільш доцільним вибором резервного постачальника є ТзОВ «ДейріКо». Цей варіант забезпечує стабільність поставок, високий рівень якості сировини та можливість довгострокової співпраці з гнучкими умовами, що є критично важливим в умовах динамічного ринку та можливих перебоїв основного постачання.

У таблиці 3.4 наведено узагальнену характеристику трьох резервних постачальників кокосової олії: Морський Дім, Vegan-tehnika та GoldenMile.

Таблиця 3.4.

Порівняння резервних постачальників кокосової олії

Критерій	Морський Дім [53]	Vegan-tehnika [54]	GoldenMile [55]
1	2	3	4
Ціна/кг	Від 380 грн/л (опт від 10 л)	912 грн/л (250 мл, преміум сегмент)	450-480 грн/л (опт від 20 л)
Якість	Рафінована, сертифікована, харчова	Нерафінована, холодного віджиму, органічна	Рафінована, сертифікати якості, імпорт з Індонезії/Філіппін
Термін поставки	1-2 дні по Україні	2-3 дні Новою Поштою	5-7 днів, інколи більше (залежно від митного оформлення)
Надійність	Працює з 2011, стабільна наявність, позитивні відгуки	Власне виробництво, нішевий сегмент, висока довіра серед роздрібних клієнтів	20 років досвіду, офіційний імпортер, стабільні зовнішні контракти
Обсяги постачання	до 500-700 л/міс	50-100 л/міс	Понад 1000 л/міс, постачання у бочках
Умови оплати	Часткова передоплата або 100% передоплата	100% передоплата	Індивідуальні умови (відстрочка можлива для постійних клієнтів)
Сертифікація продукції	Відповідність ДСТУ, харчова сертифікація	Органік, сертифікати якості на етикетці	ISO, НАССР, міжнародні сертифікати
Географія розміщення	Київ	Одеса	Закордонне постачання (склади у Києві та Львові)
Мінімальне замовлення	10 л	1 л (4 шт. по 250 мл)	Від 20 л (або 1 бочка 20–25 л)

Джерело: створено автором за даними джерела [53 - 55]

Порівняння трьох резервних постачальників кокосової олії – компаній «Морський Дім», «Vegan-tehnika» та «GoldenMile» – дозволило виявити специфіку кожного з них, а також визначити, які з них найбільш ефективно можуть компенсувати ризики у разі збоїв у постачанні основної сировини. Компанія «Vegan-tehnika» є нішевим постачальником нерафінованої органічної олії холодного віджиму, яка реалізується у фасованому вигляді (250 мл). Попри високу якість продукції та наявність екологічної сертифікації, такий формат більше підходить для роздрібного ринку або обмеженого використання у виробництві преміум-класу. Висока вартість (912 грн/л), невеликі обсяги постачання (до 100 л/міс) та відсутність масштабованості знижують доцільність її включення до основного резервного контур постачання.

Компанія «GoldenMile» є великим імпортером, що працює понад 20 років на ринку та здійснює регулярні постачання сертифікованої рафінованої кокосової олії з Азії. Перевагою є здатність забезпечувати великі партії продукції (понад 1000 л/міс), наявність міжнародних сертифікатів якості (ISO, HACCP) та налагоджені канали зовнішньої логістики. Водночас тривалі терміни доставки (5-7 днів і більше з урахуванням імпорту та митного оформлення), а також залежність від коливань валютного курсу й геополітичної ситуації, обмежують ефективність цього варіанту в умовах термінового поповнення запасів.

Найбільш збалансованим і практичним варіантом для оперативного резервного постачання є компанія «Морський Дім». Вона пропонує сертифіковану рафіновану кокосову олію за помірною ціною (від 380 грн/л), працює на внутрішньому ринку, має стабільні обсяги постачання (до 700 л/міс) та забезпечує швидку доставку протягом 1-2 днів. Компанія має позитивну репутацію, тривалий досвід на ринку та орієнтацію на корпоративний сектор.

Таким чином, з урахуванням усіх ключових критеріїв, оптимальним резервним постачальником кокосової олії слід вважати «Морський Дім». У перспективі доцільно зберігати зв'язки з компанією «GoldenMile» як стратегічним партнером для забезпечення великих партій у разі форс-мажорів, а «Vegan-tehnika»

– як джерело вузькоспеціалізованої сировини для використання в окремих видах продукції.

Ще одним не менш важливим інгредієнтом у виробничому процесі підприємства є какао-порошок – сировина, яка використовується для виготовлення широкого асортименту продукції та безпосередньо впливає на її смакові характеристики й якість. Зважаючи на значний рівень використання цієї позиції та можливу залежність від окремих постачальників, доцільним є формування резервного ланцюга постачання для цього інгредієнта.

У таблиці 3.5 наведено узагальнену характеристику трьох резервних постачальників какао-порошку: Морський Дім, Vegan-tehnika та GoldenMile.

Таблиця 3.5.

Порівняння резервних постачальників какао-порошку

Критерій	Пекар-Кондитер [56]	Leader Coffee [57]	Хімпостачання [58]
1	2	3	4
Ціна/кг	450 грн/кг (25 кг мішок - 12 500 грн)	380–400 грн/кг (залежно від бренду та партії)	450 грн/кг (опт від 25 кг)
Якість	Натуральний порошок, імпорт із Німеччини	Професійний рівень, відповідність стандартам зберігання	Натуральний какао, відповідність ДСТУ
Термін поставки	2-4 дні (по Україні)	3-5 днів (через служби доставки)	1-3 дні (через дистриб'юторську мережу)
Надійність	Власне фасування, стабільні поставки, позитивні відгуки	Надійний постачальник HORECA, досвід і масштабованість	Відомий гравець на ринку, стабільна робота з промисловими клієнтами
Обсяги постачання	До 1000 кг/міс	Від 500 кг/міс, можливість масштабування	Від 500 до 1500 кг/міс (залежить від наявності)
Умови оплати	100% передоплата або готівковий розрахунок при самовивозі	Передоплата, для постійних клієнтів - часткова або післяплата	Передоплата, можлива відстрочка для партнерів
Сертифікація продукції	Сертифікат якості, імпортна сертифікація	Гарантія якості від бренду, товар сертифікований для HORECA	Відповідність ДСТУ, санітарно-епідеміологічний висновок
Географія розміщення	Харків	Київ	Київ та регіональні партнери
Мінімальне замовлення	25 кг	Від 10 кг	25 кг

Джерело: створено автором за даними джерела [56 - 58]

Компанія «Пекарь-Кондитер» пропонує імпортований какао-порошок високої якості з Німеччини, має стабільну репутацію та здатна забезпечити значні обсяги постачання – до 1000 кг щомісяця. Продукція фасується у мішки по 25 кг, а доставка здійснюється в межах 2-4 днів по всій Україні. Утім, ціна цього постачальника є однією з найвищих – 450 грн/кг, а умови оплати передбачають повну передоплату або готівковий розрахунок при самовивозі, що може бути обмеженням при великій партії або терміновому поповненні запасів.

Leader Coffee, у свою чергу, має найнижчу ціну серед аналізованих постачальників – 380-400 грн/кг, а також працює із HORECA-сегментом, що свідчить про високі вимоги до якості продукції. Компанія забезпечує поставки від 500 кг і більше, допускає часткову оплату або післяплату для постійних клієнтів. Доставка займає 3-5 днів, що є прийнятним показником у випадку середньострокового планування. Крім того, мінімальне замовлення становить лише 10 кг, що дає змогу більш гнучко реагувати на зміну потреб. Такий формат співпраці є зручним для резервних постачань як в оперативному, так і в стратегічному аспектах.

Компанія «Хімпостачання» також пропонує сертифікований какао-порошок з конкурентною ціною (450 грн/кг) і швидкою доставкою (1-3 дні). Обсяги постачання гнучкі (від 500 до 1500 кг/міс), але значною мірою залежать від наявності на складі. Умови співпраці передбачають передоплату, але можлива й короткострокова відстрочка платежу для партнерів. Продукція відповідає ДСТУ та має санітарні дозволи, однак компанія не є виробником, а виступає дистриб'ютором, що може створювати залежність від третіх осіб у ланцюзі постачання.

Таким чином, оптимальним резервним постачальником какао-порошку для підприємства є компанія Leader Coffee, яка поєднує вигідну ціну, належну якість продукції, гнучкість умов співпраці, оперативну логістику та масштабованість поставок. При цьому «Пекарь-Кондитер» доцільно включити до резервного пулу постачальників як джерело стабільної сертифікованої сировини преміальної якості у разі збільшення попиту або виникнення проблем із основним постачальником.

Висновки до 3 розділу

Система управління запасами на підприємстві ТОВ «Фортуна-Плас» потребує вдосконалення, оскільки поточний підхід не забезпечує достатньої гнучкості та оперативності у реагуванні на зміну попиту. Виявлено, що деякі види сировини закуповуються у надмірних обсягах, зокрема какао-порошок і кокосова олія, що призводить до залежування продукції на складах, зростання витрат на зберігання та ризику втрат через псування або зниження якості. Водночас дефіцит окремих позицій, зокрема сухого молока, створює ризик перебоїв у виробництві, що негативно впливає на виконання виробничих планів та ритмічність роботи.

Запропоновано впровадження автоматизованої системи управління закупівлями типу Soupra, яка дозволяє формувати замовлення на основі реального або прогнозованого споживання, враховувати сезонні коливання попиту та залишки на складі. Інтеграція такої системи сприятиме зменшенню рівня залежків, підвищенню обіговості запасів та зниженню логістичних витрат. Крім того, автоматизоване управління дає змогу оперативно реагувати на зміни у виробничому процесі, забезпечити прозорий контроль за обсягами закупівель та точніше планувати фінансові витрати, пов'язані із забезпеченням ресурсами. Усе це дозволяє створити більш стійку, гнучку та ефективну модель закупівельної логістики, орієнтовану на забезпечення ритмічного виробництва з мінімальними втратами.

Для забезпечення надійності та безперервності постачання сировини підприємству ТОВ «Фортуна-Плас» сформовано резервну стратегію постачання, яка передбачає використання альтернативних постачальників для критично важливих ресурсів. Таке рішення зумовлене високим ступенем ризику, пов'язаним із перебоями у логістиці, коливанням цін, політичною та економічною нестабільністю, які особливо актуальні в умовах зовнішніх загроз і обмеженого доступу до міжнародних поставок. Основна увага приділена трьом найважливішим категоріям сировини: сухому молоку, кокосовій олії та какао-порошку, які є незамінними інгредієнтами у виробництві морозива.

Для кожної з категорій визначено перелік основних постачальників та підібрано додаткові альтернативні джерела постачання на випадок кризових ситуацій. Зокрема, для сухого молока обрано ТОВ «Молочар», ТОВ «Молтрейд Україна» та АТ «Рудь» – компанії, які мають добру репутацію, стабільні поставки, прийнятну цінову політику та необхідну сертифікацію. Для кокосової олії рекомендовано співпрацю з ТОВ «Пальміра ТД», ТОВ «Бастіон-Фудс» та ТОВ «Тайс-Фудс», які забезпечують різні логістичні формати постачання, включаючи прямі доставки та роботу через логістичних посередників. У сфері постачання какао-порошку доцільно орієнтуватися на ТОВ «К-Кріоло», ТОВ «Есаром Юкрейн» та ТОВ «Бейкер-Україна», які мають достатні виробничі потужності та працюють за гнучкими умовами оплати й відвантаження.

Вибір постачальників здійснено на основі комплексної оцінки за кількома критеріями: ціна продукції за кілограм, відповідність стандартам якості, терміни виконання замовлень, мінімальні обсяги постачання, наявність міжнародних або національних сертифікатів, географічне розташування, умови транспортування та форма оплати. Оцінювання дозволило ранжувати потенційних постачальників та визначити пріоритетних для резервного списку, орієнтуючись на найкраще співвідношення вартості, надійності та гнучкості співпраці. Стратегія передбачає не лише використання резервних джерел у разі непередбачених обставин, а й регулярне оновлення даних про альтернативних контрагентів, підтримку зв'язків із ними, укладення попередніх домовленостей або рамкових договорів.

Завдяки впровадженню резервної моделі постачання підприємство здобуває логістичну гнучкість та стійкість до зовнішніх ризиків. У разі непередбачуваних подій (зміни умов співпраці, затримки, зростання цін, збої в ланцюзі постачання) підприємство може оперативно перепрофілювати логістичні потоки без зупинки виробництва.

Формування стратегії резервного постачання є важливим інструментом підвищення стійкості закупівельної логістики ТОВ «Фортуна-Плас». В умовах зростаючих ризиків у сфері логістики, затримок у доставці, цінових коливань та обмеженого доступу до окремих ресурсів, наявність альтернативних джерел

постачання дозволяє підприємству гарантувати безперервність виробництва. У результаті багатокритеріального аналізу за такими показниками, як ціна, якість продукції, терміни поставки, мінімальний обсяг замовлення, наявність сертифікації, умови оплати та географічне розміщення, було обрано найбільш оптимальних резервних постачальників за трьома ключовими видами сировини.

Для сухого молока рекомендовано включити до резервної бази постачальників ТзОВ «ДейріКо» як пріоритетного партнера завдяки оптимальному співвідношенню вартості, якості та надійності поставок.

У сфері постачання кокосової олії обрано «Морський Дім» як найбільш збалансованого постачальника за всіма критеріями.

Щодо какао-порошку, доцільно співпрацювати з Leader Coffee як ключовим резервним постачальником завдяки високій якості продукції та наявності сертифікації.

Формування зазначеного переліку резервних постачальників забезпечує підприємству гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики, зниження ризиків залежності від окремих контрагентів, збереження стабільності виробничих процесів та зміцнення загальної стійкості логістичної системи. У довгостроковій перспективі така стратегія сприяє підвищенню надійності закупівель, скороченню витрат, уникненню простоїв і підтримці конкурентоспроможності підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

Проведене в дипломній роботі дослідження дало змогу комплексно проаналізувати ключові аспекти організації, функціонування та вдосконалення закупівельної логістики на прикладі діяльності ТОВ «Фортуна-Плас». У процесі виконання роботи досягнуто поставлену мету – обґрунтовано теоретичні засади закупівельної логістики, досліджено реальний стан її організації на конкретному підприємстві, виявлено проблемні зони та розроблено практичні рекомендації для підвищення ефективності закупівельних процесів і забезпечення стійкості логістичної системи.

У першому розділі узагальнено наукові підходи до визначення сутності закупівельної логістики, її місця в загальній логістичній системі підприємства, основних функцій, завдань та інструментів. Окреслено сучасні моделі організації закупівель, включаючи централізовані, децентралізовані та гібридні форми, а також розглянуто переваги використання автоматизованих систем управління закупівлями. Проаналізовано актуальні виклики закупівельної логістики, зокрема ризики постачання, нестачу аналітики при виборі постачальників, темпи впровадження цифрових технологій та необхідність адаптації до умов нестабільного ринкового середовища. Також увагу приділено аналізу інновацій у сфері логістики закупівель: використанню цифрових платформ, систем SRM та концепцій Industry 4.0.

У другому розділі детально охарактеризовано діяльність ТОВ «Фортуна-Плас» як виробничого підприємства харчової промисловості. Подано загальну характеристику підприємства, структуру управління, логістичні процеси, а також проведено аналіз основних фінансово-економічних показників за останні роки. За допомогою STEP-аналізу було виявлено ключові зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства, а SWOT-аналіз дозволив окреслити внутрішні сильні сторони та слабкі місця, а також загрози й можливості, що формують умови функціонування логістичної системи. Окрему увагу приділено аналізу закупівельної логістики підприємства, зокрема організації закупівельного процесу,

способам закупівель, вибору постачальників, взаємодії з ними та логістичним витратам. Виявлено недоліки, такі як відсутність автоматизованих систем обліку та управління закупівлями, залежність від обмеженого кола постачальників, нерівномірність у забезпеченні сировиною та надлишкові залишки на складах.

У третьому розділі розроблено конкретні напрями вдосконалення закупівельної логістики підприємства. Запропоновано впровадження автоматизованої системи управління закупівлями (на прикладі платформи Soupra), що дозволить підвищити точність планування потреб, швидко формувати замовлення, зменшити втрати від надлишків і дефіцитів, а також забезпечити інтеграцію між логістикою, фінансами та виробництвом. Обґрунтовано доцільність переходу від інтуїтивного до аналітичного управління запасами. Окремо розроблено стратегію резервного постачання для трьох критично важливих видів сировини – сухого молока, кокосової олії та какао-порошку. Проведено багатокритеріальну оцінку альтернативних постачальників за показниками ціни, якості, надійності, термінів поставки, умов оплати, наявності сертифікації та географічного розміщення. У результаті аналізу для кожного виду сировини було визначено трьох найбільш доцільних постачальників для формування резервного переліку.

Таким чином, результати дослідження підтвердили, що ефективна закупівельна логістика є важливим чинником стабільної роботи підприємства, оптимізації витрат та підвищення конкурентоспроможності. Запропоновані заходи – автоматизація управління закупівлями та формування системи резервного постачання – є обґрунтованими, фінансово доцільними та відповідають сучасним тенденціям логістики. Їх впровадження дозволить ТОВ «Фортуна-Плас» зменшити вплив зовнішніх ризиків, уникнути збоїв у постачанні, підвищити ефективність взаємодії з постачальниками та забезпечити ритмічність виробництва в умовах змінного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біловодська О. А., Кислий В. В., Оліфіренко Л. М., Соляник О. М. Логістика: теорія та практика: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 416 с.
2. Наука і молодь у XXI сторіччі: збірник матеріалів Всеукраїнської молодіжної науково-практичної інтернет-конференції. Полтава: ПУЕТ, 2022. 69 с.
3. Гармаш Ю. О., Третяк В. П. Сучасна практика управління закупівельною логістикою на підприємстві. Бізнесінформ. 2020. №4. С. 200–205.
4. І. О. Жарська. Логістика: навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2019. 231 с.
5. Procurement logistics: definition, tasks & objectives. URL: <https://en.tacto.ai/einkaufer-lexikon-pages/beschaffungslogistik> (Дата звернення: 22.04.2025).
6. The role of procurement in supply chain management: Strategies for success, 2024. URL: <https://wareiq.com/resources/blogs/procurement-in-supply-chain-management/> (Дата звернення: 22.04.2025).
7. A. Agapiou , L.E. Clausen , R. Flanagan , G. Norman & D. Notman. The role of logistics in the materials flow control process, 1998. URL: https://www.researchgate.net/publication/24077275_The_role_of_logistics_in_the_materials_flow_control_process (Дата звернення: 22.04.2025).
8. Логістичні системи: Поняття системи та властивості логістичної системи. URL: <https://studfile.net/preview/5391701/> (Дата звернення: 24.04.2025).
9. Завдання і функції закупівельної логістики. URL: <https://studfile.net/preview/9288460/page:7/> (Дата звернення: 24.04.2025).
10. Technology Industry 4.0: Customer Relationship Management, CRM. URL: <https://it-enterprise.com/knowledge-base/technology-innovation/customer-relationship-management-crm> (Дата звернення: 26.04.2025).
11. Technology Industry 4.0: Supplier Relationship Management, SRM. URL: <https://it-enterprise.com/knowledge-base/technology-innovation/supplier-relationship-management-srm> (Дата звернення: 26.04.2025).

12. Allison Hendricks. What is the difference between a CRM vs SRM. URL: <https://simplystakeholders.com/difference-between-crm-vs-srm/> (Дата звернення: 26.04.2025).

13. М. Ю. Григорак, О. В. Карпунь, О. К. Катерна, К. М. Молчанова. Логістика постачання, виробництва і дистрибуції: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2017. 397 с.

14. Федорова В. О., Блага В. В. Логістика: навчальний посібник. Харків: ХНАУ, 2019. 153 с.

15. Договір поставки. URL: <https://www.yurru.com.ua/dohovir-postavky-skachaty-zamovyty-zrazok/> (Дата звернення: 27.04.2025).

16. Усе найважливіше про договір поставки товару, 2024. URL: <https://surl.lu/byrtys> (Дата звернення: 27.04.2025).

17. Управління запасами в ритейлі: як розрахувати ключові показники ефективності, 2024. URL: <https://abmcloud.com/uk/upravlinnya-zapasami-v-ritejli-yak-rozrahuvati-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/> (Дата звернення: 27.04.2025).

18. Тюленєва Ю.В., Майстренко Н.В. Застосування методу ABC-XYZ-аналізу під час управління логістичними процесами аграрного підприємства. Економіка та управління підприємствами, 2017. №7. С. 598–603.

19. Впровадження ESG-принципів в Україні у 2025 році: Важливість для бізнесу, 2025. URL: <https://surli.cc/iqotiu> (Дата звернення: 28.04.2025).

20. What is Industry 4.0? URL: <https://www.ibm.com/think/topics/industry-4-0> (Дата звернення: 28.04.2025).

21. Jiongbín Liu, William Yeoh, Youyang Qu, Longxiang Gao. Blockchain-based Digital Twin for Supply Chain Management: State-of-the-Art Review and Future Research Directions. URL: <https://arxiv.org/pdf/2202.03966> (Дата звернення: 28.04.2025).

22. Michael Ostroumov. The Impact of Digital Twins in Logistics, 2024. URL: <https://blog.flox.is/impact-of-digital-twins-in-logistics> (Дата звернення: 28.04.2025).

23. Блокчейн у логістиці: Визначення, роль у логістиці та переваги, 2024.
URL: <https://ua.kapoklogcn.com/info/blockchain-in-logistics-definition-role-in-1-98962595.html> (Дата звернення: 28.04.2025).
24. Yuval Boger. How Quantum Computing Will Transform Logistics, 2025. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2025/01/23/how-quantum-computing-will-transform-logistics/> (Дата звернення: 29.04.2025).
25. Digitization and AI in Procurement: Deloitte's 2023 CPO Survey Reflections. URL: <https://meet.aeratechnology.com/webinar/digitization-and-ai-in-procurement-deloitte-2023-cpo-survey-reflections> (Дата звернення: 29.04.2025).
26. Top 10 Common Procurement Challenges and How to Overcome Them, 2025. URL: <https://akirolabs.com/procurement-challenges-solutions/> (Дата звернення: 29.04.2025).
27. Clarity Project: фінансова звітність ТОВ «Фортуна-плас». URL: https://clarity-project.info/edr/36232989/yearly-finances?current_year=2024 (дата звернення 01.05.2025).
28. Державна служба України: В Україні на 3% виросло виробництво морозива, 2021. URL: <https://dpss.gov.ua/news/v-ukrayini-na-3-viroslo-virobnictvo-moroziva> (дата звернення 01.05.2025).
29. Ukrainian business award: ТОП-20 кращих брендів морозива, 2023. URL: <https://uba.top/icecream> (дата звернення 01.05.2025).
30. Скільки-скільки?: У 2023 році експорт морозива зріс на 44%, 2024. URL: https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-eksport-morozyva-zris-na-44/?utm_source= (дата звернення 01.05.2025).
31. Казакова Н. А. Сучасний стратегічний аналіз, 2015. URL: https://stud.com.ua/45490/ekonomika/model_pyati_konkurenciyi_porterom (дата звернення 02.05.2025).
32. ТОВ «Айс-Фудс». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44343206/ (дата звернення 03.05.2025).

33. ТОВ «АС ГРУПП, ЛТД». URL: <https://ac-group.prom.ua/ua/> (дата звернення 03.05.2025).
34. ТОВ «БАСТІОН-ФУДС». URL: <https://clarity-project.info/edr/37351077> (дата звернення 03.05.2025).
35. ТОВ «Бейкер-Україна». URL: <https://baker.com.ua/#ua> (дата звернення 03.05.2025).
36. ТОВ «ЕСАРОМ ЮКРЕЙН». URL: <https://clarity-project.info/edr/32490038> (дата звернення 03.05.2025).
37. ТОВ «К-Кріоло». URL: <https://www.k-criollo.com/> (дата звернення 03.05.2025).
38. ТОВ «Молчар». URL: <https://clarity-project.info/edr/44709618> (дата звернення 03.05.2025).
39. ТОВ «Молтрейд Україна». URL: <https://clarity-project.info/edr/38187535> (дата звернення 03.05.2025).
40. ТД ДП «Пальміра». URL: <https://palmira.company/ua> (дата звернення 03.05.2025).
41. АТ «Рудь». URL: <https://rud.ua/> (дата звернення 03.05.2025).
42. ТОВ «Т.Д.К». URL: <https://clarity-project.info/edr/31914491> (дата звернення 03.05.2025).
43. ТОВ Тірас-ТМ "Мозаїка". URL: <https://clarity-project.info/edr/32976040> (дата звернення 03.05.2025).
44. ТОВ «Шоколадна Компанія «МИР»». URL: <https://clarity-project.info/edr/32140004> (дата звернення 03.05.2025).
45. Austin Caldwell. Economic Order Quantity (EOQ) Defined, 2021. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/economic-order-quantity-eoq.shtml> (дата звернення 05.05.2025).
46. What is SAP Ariba? URL: <https://www.ibm.com/think/topics/sap-ariba#:~:text=SAP%20Ariba%20is%20an%20intelligent,by%20the%20German%20company%20SAP> (дата звернення 06.05.2025).

47. Офіційний сайт «Jaggaer». URL: <https://www.jaggaer.com/> (дата звернення 06.05.2025).
48. Офіційний сайт «Coupa». URL: <https://www.coupa.com/> (дата звернення 06.05.2025).
49. Coupa vs. Ariba: Which Cloud-Based Strategic Sourcing Procurement Platform to Choose? URL: <https://www.deep.stream/blog/coupa-vs-ariba> (дата звернення 06.05.2025).
50. Ризик-менеджмент чи що таке управління ризиками. URL: <https://edin.ua/rizik-menedzhment-chi-shho-take-upravlinnya-rizikami/> (дата звернення 07.05.2025).
51. Офіційний сайт «Хімпостачання». URL: <https://snabhim.com.ua/uk-ua/suhoe-moloko-obezzhirennoe-gost> (дата звернення 07.05.2025).
52. Офіційний сайт «ТЗОВ «ДейріКо»». URL: <https://dairyco.com.ua/> (дата звернення 07.05.2025).
53. Офіційний сайт «Морський Дім». URL: <https://md.ua/products/kokosovoe-maslo-organicheskoe-holodnogo-otzhima-kara-220-ml-888> (дата звернення 07.05.2025).
54. Офіційний сайт «Vegan-tehnika». URL: <https://vegan-tehnika.com.ua/ua/p218900471-kokosovoe-maslo-holodnogo.html> (дата звернення 07.05.2025).
55. Bigopt: Кокосова олія. URL: <https://crok.bigopt.com/goods/kokosovoe-maslo-7587329/> (дата звернення 07.05.2025).
56. Офіційний сайт «Пекар-Кондитер». URL: <https://pekar-konditer.com.ua/> (дата звернення 07.05.2025).
57. Офіційний сайт «Leader Coffee». URL: <https://leadercoffee.ua/cocoa/> (дата звернення 07.05.2025).
58. Офіційний сайт «Хімпостачання». URL: <https://snabhim.com.ua/kakao-poroshok-naturalnyj> (дата звернення 07.05.2025).