

**Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут**

Кафедра маркетингу та реклами

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ»
(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «КОНДИТЕР-С»,
м. Вінниця)**

Здобувача вищої освіти
4 курсу, групи Л-41д
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Логістика»
денної форми навчання

Ліани ПІПІ

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Юрій ДОВГАНЬ

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

Юрій ДОВГАНЬ

Вінниця 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність, принципи та роль закупівельної логістики в системі управління підприємством.....	6
1.2. Особливості логістичного управління закупівлями підприємств сфери дистрибуції.....	12
1.3 Методи та інструменти логістичного управління закупівлями.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ НА ТОВ «КОНДИТЕР-С».....	26
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Кондитер-С» та основні економічні показники його діяльності.....	26
2.2 Аналіз логістичної системи ТОВ «Кондитер-С».....	33
2.3 Аналіз стану управління закупівлями на ТОВ «Кондитер-С» та напрями його удосконалення.....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Закупівельна логістика має важливе значення для підприємств, які працюють у сфері дистрибуції продуктів харчування та напоїв. Від того, наскільки правильно організовано закупівлі, залежить наявність товарів на складі, стабільність поставок, швидкість виконання замовлень клієнтів і рівень витрат підприємства. Якщо підприємство несвоєчасно поповнює запаси або закуповує надмірні партії товарів, це одразу впливає на складське навантаження, оборотність ресурсів і фінансовий результат. Актуальність теми пояснюється тим, що в сучасних умовах закупівельна діяльність вже не може розглядатися лише як технічне оформлення замовлень. Вона стала частиною логістичного менеджменту, де важливими є планування потреби, вибір постачальників, контроль строків поставки, управління запасами та оцінювання ефективності закупівельних рішень. Для підприємств сфери дистрибуції ця проблема є особливо помітною, оскільки вони працюють із широким асортиментом товарів, різною швидкістю обігу продукції та постійною потребою швидко реагувати на зміну попиту.

Питання логістичного управління, закупівельної логістики, постачання та організації логістичних процесів розглядали у своїх працях Алькема В. Г., Аулін В. В., Верескля М. Р., Голуб Д. В., Головатий А. О., Гармаш Ю. О., Гриньків А. В., Лисенко С. В., Михаліцька Н. Я., Смерічевська С. В., Третьак В. П. та інші автори. Окремі аспекти логістичної компетентності, взаємодії маркетингу й логістики, логістичних процесів та сучасних інструментів управління розкрито в роботах Громової О. Є., Денисюка О. М., Довганя Ю. В., Поліщук І. І. Водночас на практиці багато підприємств досі мають проблеми з точністю планування закупівель, накопиченням повільнооборотних запасів, терміновими дозакупівлями та недостатньою автоматизацією заявок. Саме це зумовлює потребу подальшого опрацювання теми на прикладі конкретного підприємства.

Метою дослідження є висвітлення теоретичних положень і обґрунтування

практичних рекомендацій щодо удосконалення логістичного управління закупівлями на ТОВ «Кондитер-С».

Для досягнення мети дослідження у кваліфікаційній роботі поставлено і вирішено такі завдання:

- розкрити сутність, принципи та роль закупівельної логістики в системі управління підприємством;
- охарактеризувати особливості логістичного управління закупівлями підприємств сфери дистрибуції;
- розглянути методи та інструменти логістичного управління закупівлями;
- надати загальну характеристику ТОВ «Кондитер-С» та проаналізувати основні економічні показники його діяльності;
- проаналізувати логістичну систему ТОВ «Кондитер-С»;
- оцінити стан управління закупівлями на ТОВ «Кондитер-С» та запропонувати напрями його удосконалення.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес логістичного управління закупівлями на підприємстві.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення логістичного управління закупівлями на ТОВ «Кондитер-С».

Інформаційну базу становлять законодавчі та нормативні матеріали, наукові статті, навчальні посібники, матеріали фахових видань, ресурси мережі Інтернет, офіційний сайт ТОВ «Кондитер-С», відкриті реєстраційні дані про підприємство, фінансова звітність за 2023 – 2025 рр., а також узагальнені матеріали щодо логістичних процесів і управління закупівлями на підприємстві. До інформаційної бази також включено власну наукову статтю «Закупівельна логістика як складова системи логістичного менеджменту підприємства».

Основними методами, які використовувались у процесі дослідження, є: аналіз і синтез – для розкриття теоретичних основ закупівельної логістики; порівняння для зіставлення підходів до управління закупівлями та оцінки показників діяльності підприємства; економічний аналіз – для оцінювання

фінансових і господарських показників ТОВ «Кондитер-С»; табличний і графічний методи для подання динаміки показників, структури логістичної системи та напрямів удосконалення закупівель; узагальнення для формування висновків і пропозицій.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані заходи можуть бути використані для покращення логістичного управління закупівлями на ТОВ «Кондитер-С». Йдеться про автоматизацію закупівельних заявок, проведення ABC/XYZ-аналізу товарного асортименту, рейтингове оцінювання постачальників, перегляд нормативів страхового запасу та щомісячний контроль КРІ закупівель. Реалізація цих заходів може зменшити кількість термінових дозакупівель, скоротити дефіцит ходових позицій, знизити частку повільнооборотних товарів і підвищити стабільність постачання.

Апробація результатів відбулася через підготовку наукової статті на тему «Закупівельна логістика як складова системи логістичного менеджменту підприємства», поданої до матеріалів XV Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України», м. Вінниця, 16 квітня 2026 р.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 51 сторінку: основний текст 47 сторінок, список використаних джерел 4 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, принципи та роль закупівельної логістики в системі управління підприємством

Закупівельна логістика займає важливе місце в системі управління підприємством, оскільки саме з неї починається рух матеріальних ресурсів, товарів, комплектуючих або сировини. Якщо закупівлі організовані несистемно, це швидко впливає на склад, виробництво, збут і фінансові результати. Для підприємства важливо не просто купити необхідні ресурси, а зробити це своєчасно, у потрібній кількості, належної якості та з прийнятними витратами. Через це закупівельна логістика не може розглядатися як звичайна допоміжна функція, адже вона фактично формує основу для подальшої операційної діяльності підприємства.

У сучасному розумінні закупівельна логістика пов'язана не лише з оформленням замовлень і вибором постачальників. Вона охоплює планування потреби, аналіз залишків, визначення оптимального обсягу закупівлі, організацію поставок, контроль виконання договорів і оцінювання результатів постачання. Алькема В. Г. розглядає логістичну діяльність як систему взаємопов'язаних процесів, де важливе значення має узгодження матеріальних, інформаційних і фінансових потоків [1]. Такий підхід є доречним для закупівельної логістики, адже закупівлі без координації з іншими підрозділами можуть створювати або дефіцит ресурсів, або надмірні запаси.

Наукові підходи до трактування сутності закупівельної логістики, наведені в табл. 1.1, показують, що вчені по-різному акцентують її зміст, але загальна логіка залишається спільною: закупівельна логістика має забезпечувати підприємство ресурсами через поєднання планування, організації, контролю та оцінювання постачання. Аулін В. В., Головатий А. О., Голуб Д. В., Гриньків А. В.,

Лисенко С. В. та більше уваги приділяють практичній організації постачання, тоді як Гармаш Ю. О. і Третяк В. П. пов'язують закупівельну логістику з управлінням закупівельним процесом, вибором постачальників і контролем строків поставки [2]. Це дозволяє розглядати закупівельну логістику як комплексний процес, а не як окрему операцію купівлі.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до трактування сутності закупівельної логістики

Автор	Підхід до розуміння закупівельної логістики	Акцент визначення
Алькема В. Г.	Закупівельна логістика розглядається як складова загальної логістичної діяльності підприємства, що забезпечує узгодження вхідних матеріальних потоків із потребами організації	Системність і координація потоків
Аулін В. В., Головатий А. О., Голуб Д. В., Гриньків А. В., Лисенко С. В.	Закупівельна логістика трактується як сукупність дій із планування потреби, вибору постачальників, організації поставок і контролю ресурсного забезпечення підприємства	Практична організація постачання
Третяк В. П., Гармаш Ю. О.	Закупівельна логістика визначається як процес управління закупівлями, що охоплює оцінювання постачальників, формування замовлень, контроль якості та строків поставки	Управління закупівельним процесом
Смерічевська С. В.	Закупівельна логістика є функціональною підсистемою логістичного менеджменту, спрямованою на забезпечення безперервності діяльності підприємства через раціональне постачання	Місце в системі логістичного менеджменту
Михаліцька Н. Я., Верескля М.Р.	Закупівельна логістика пов'язується з управлінням ресурсними потоками, витратами, запасами та часом надходження матеріалів	Узгодження ресурсів, часу і витрат
Поліщук І. І., Довгань Ю. В.	Закупівельна логістика розглядається як елемент логістичної компетентності підприємства, що впливає на ефективність усієї логістичної системи	Ефективність і логістична компетентність

Складено автором на основі [1; 2; 38].

Важливо відрізнити закупівельну логістику від звичайного постачання. Постачання частіше сприймається як процес придбання необхідних ресурсів, тоді як закупівельна логістика має ширший зміст. Вона враховує не тільки ціну закупівлі, а й витрати на транспортування, зберігання, приймання, оброблення запасів, ризики затримки та якість співпраці з постачальниками. Наприклад, дешевша партія товару може бути менш вигідною, якщо постачальник часто

порушує строки доставки або не забезпечує стабільну якість. У такій ситуації підприємство може втратити більше через простої, повернення товару або порушення графіка роботи, ніж заощадити на ціні закупівлі.

Закупівельна логістика виконує кілька базових функцій у системі управління підприємством. До них належать визначення потреби в ресурсах, вибір постачальників, формування замовлень, організація поставок, контроль якості, управління запасами та оцінювання ефективності закупівель. Верескля М. Р. і Михаліцька Н. Я. пов'язують логістичний менеджмент з узгодженням ресурсів, часу та витрат, що особливо чітко проявляється саме у сфері закупівель [18]. Якщо підприємство неправильно визначає потребу, то навіть добре організована доставка не вирішує проблему: або ресурсів не вистачає, або вони накопичуються на складі без реальної потреби.

Місце закупівельної логістики в системі логістичного менеджменту підприємства показано на рис. 1.1, де вона виступає однією з функціональних підсистем поряд із виробничою, складською, транспортною та збутовою логістикою. Її особливість полягає в тому, що вона формує вхідний потік ресурсів, від якого залежать наступні етапи роботи підприємства. Якщо закупівельна логістика працює нестабільно, то склад не може правильно планувати запаси, транспортна підсистема працює в режимі термінових доставок, а виробництво або продажі стикаються з перебоями. Тому закупівлі мають бути пов'язані з усією логістичною системою, а не існувати окремо від неї.

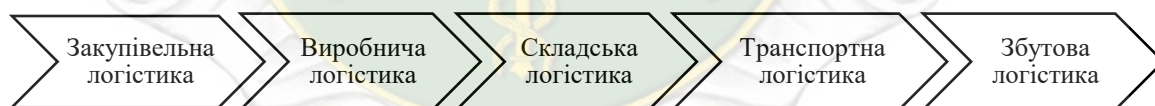


Рисунок 1.1 – Місце закупівельної логістики в системі логістичного менеджменту підприємства

Основні принципи закупівельної логістики подано в табл. 1.2. Серед них особливо важливими є системність, безперервність постачання, економічність,

оптимальність, надійність, гнучкість, інформаційна забезпеченість і контрольованість. На практиці ці принципи означають, що закупівельні рішення мають прийматися не випадково, а на основі потреб підприємства, реального стану запасів, можливостей постачальників і загальних витрат. Наприклад, принцип економічності не зводиться до пошуку найнижчої ціни, бо для підприємства важлива сукупна вартість закупівлі разом із доставкою, зберіганням і можливими втратами від затримок.

Таблиця 1.2 – Основні принципи закупівельної логістики на підприємстві

Принцип	Зміст принципу	Практичне значення для підприємства
Системність	Закупівлі розглядаються як частина єдиної логістичної системи підприємства	Забезпечує узгодження закупівель із виробництвом, складом і збутом
Безперервність постачання	Матеріальні ресурси повинні надходити без зривів і простоїв	Дає змогу уникати дефіциту ресурсів і зупинки операційної діяльності
Економічність	Закупівельні рішення мають забезпечувати мінімізацію сукупних витрат	Знижує витрати на закупівлю, транспортування, зберігання та обслуговування запасів
Оптимальність	Обираються найкращі варіанти постачання за критеріями ціни, якості, строків і надійності	Підвищує якість управлінських рішень у сфері закупівель
Надійність	Підприємство повинно працювати з перевіреними постачальниками та стабільними каналами поставок	Зменшує ризики затримок, браку та зриву поставок
Гнучкість	Система закупівель має адаптуватися до змін попиту, цін, маршрутів і ринкових умов	Дозволяє швидко реагувати на нестабільність зовнішнього середовища
Інформаційна забезпеченість	Рішення щодо закупівель повинні базуватися на повній та актуальній інформації	Підвищує точність планування потреби й вибору постачальників
Контрольованість	Усі етапи закупівельного процесу мають підлягати моніторингу та оцінюванню	Дає можливість вчасно виявляти відхилення та коригувати дії

Складено автором на основі [1; 2; 32].

Принцип надійності має особливе значення в умовах нестабільного ринку. Підприємство не може повністю залежати від одного постачальника, якщо затримка його поставки здатна зупинити діяльність або порушити виконання замовлень. Завербний А. і Рак В. пов'язують постачальницьку діяльність із конкурентоспроможністю підприємства, оскільки стабільність постачання

впливає на здатність підприємства виконувати свої зобов'язання перед клієнтами [8]. Через це логістичне управління закупівлями має передбачати оцінювання постачальників, резервні варіанти поставок і певний страховий запас для критично важливих позицій.

Роль закупівельної логістики в системі управління підприємством узагальнено в табл. 1.3. Вона проявляється через управління матеріальними потоками, витратами, запасами, якістю, ризиками, взаємодією підрозділів і конкурентоспроможністю. Довгань Ю. В. і Поліщук І. І. пов'язують ефективність логістики з логістичною компетентністю, тобто здатністю підприємства правильно організовувати та координувати логістичні процеси [24].

Таблиця 1.3 – Роль закупівельної логістики в системі управління підприємством

Напрямок впливу	Прояв ролі закупівельної логістики	Результат для підприємства
Управління матеріальними потоками	Забезпечує надходження сировини, матеріалів, комплектуючих і товарів у потрібний час та в потрібній кількості	Стабільність операційної діяльності
Управління витратами	Дає змогу контролювати закупівельні, транспортні, складські та супутні витрати	Підвищення економічної ефективності
Управління запасами	Сприяє формуванню раціонального рівня запасів і зменшенню надлишкових залишків	Прискорення оборотності ресурсів
Управління якістю	Передбачає відбір надійних постачальників і контроль відповідності ресурсів вимогам підприємства	Поліпшення якості продукції або послуг
Управління ризиками	Дозволяє диверсифікувати постачальників, використовувати альтернативні маршрути й страхові запаси	Зниження ризику перебоїв постачання
Управління взаємодією підрозділів	Поєднує інтереси відділу закупівель, складу, транспорту, фінансів і збуту	Узгодженість управлінських рішень
Підтримка конкурентоспроможності	Формує основу для своєчасного виконання замовлень і зниження витрат підприємства	Посилення ринкових позицій
Підтримка стратегічного розвитку	Забезпечує ресурсну основу для реалізації поточних і перспективних планів підприємства	Підвищення стійкості та адаптивності бізнесу

Складено автором на основі [17; 24; 38].

Функції закупівельної логістики, наведені на рис. 1.2, відображають її

послідовний характер: від визначення потреби до оцінювання результатів закупівель. Це важливо, бо помилка на початковому етапі впливає на весь подальший процес. Якщо потреба визначена неточно, то підприємство або закуповує надлишок, або стикається з дефіцитом. Якщо постачальник обраний лише за ціною, можуть виникнути проблеми з якістю чи строками. Якщо не проводиться контроль результатів, помилки повторюються в наступних закупівельних циклах.



Рисунок 1.2 – Основні функції закупівельної логістики на підприємстві

У системі управління підприємством закупівельна логістика також впливає на фінансові результати. Надмірні запаси заморожують оборотні кошти, потребують складських площ і збільшують витрати на обслуговування. Недостатні запаси створюють ризик зупинки процесів або втрати клієнтів. Гармаш Ю. О. і Третяк В. П. підкреслюють важливість сучасного підходу до управління закупівельною логістикою, де враховуються постачальники, строки, якість і економічна доцільність рішень [38]. Тому закупівельна логістика має бути пов'язана з фінансовим плануванням, складським обліком і прогнозуванням попиту.

Окремо треба враховувати, що закупівельна логістика виконує не лише

оперативну, а й стратегічну роль. На оперативному рівні вона забезпечує своєчасне надходження ресурсів. На стратегічному рівні вона формує систему партнерства з постачальниками, впливає на стійкість ланцюга постачання, підтримує конкурентоспроможність і здатність підприємства адаптуватися до змін ринку. У цьому сенсі закупівельна логістика стає частиною загального механізму управління розвитком підприємства, адже без стабільного ресурсного забезпечення неможливо планувати розширення діяльності, оновлення асортименту або підвищення якості обслуговування.

Отже, закупівельна логістика є функціональною підсистемою логістичного менеджменту, яка забезпечує підприємство необхідними ресурсами й одночасно впливає на витрати, запаси, якість, ризики та стабільність роботи. Її ефективність залежить від системності, точності планування, надійності постачальників, інформаційного забезпечення та постійного контролю. Для підприємства це має практичне значення, бо правильно організовані закупівлі допомагають уникати простоїв, зменшувати зайві витрати й підтримувати безперервність основних бізнес-процесів.

1.2 Особливості логістичного управління закупівлями підприємств сфери дистрибуції

Підприємства сфери дистрибуції виконують посередницьку, торговельно-логістичну та сервісну роль між виробниками, постачальниками й кінцевими споживачами. Їхня діяльність значною мірою залежить від того, наскільки швидко підприємство може отримати потрібний товар, зберегти його, сформувати партію для клієнта і доставити у встановлений строк. Через це закупівлі в дистрибуції мають не допоміжний, а базовий характер, адже саме вони визначають повноту асортименту, оборотність товарних запасів і здатність підприємства виконувати замовлення. Бурковська А. В. і Сизоненко Ю. С. звертають увагу на те, що

вдосконалення логістичної діяльності підприємств пов'язане з більш чіткою організацією потоків, узгодженням процесів і скороченням втрат у логістичному ланцюгу [3]. Для дистрибуційних підприємств закупівельна логістика має певні відмінності порівняно з виробничими структурами. Якщо виробниче підприємство закуповує переважно сировину, матеріали або комплектуючі для подальшого виробничого процесу, то дистриб'ютор закуповує готові товари для перепродажу, комплектації замовлень і підтримання товарного асортименту.

Особливості логістичного управління закупівлями підприємств сфери дистрибуції, подані в табл. 1.4, показують, що для таких підприємств важливими є орієнтація на попит, широта асортименту, швидкість обороту, зв'язок зі збутом, вимоги до постачальників та інформаційне забезпечення. Усі ці ознаки між собою пов'язані.

Таблиця 1.4 – Особливості логістичного управління закупівлями підприємств сфери дистрибуції

Особливість	Характеристика	Практичний прояв у діяльності підприємства
Орієнтація на попит	Закупівлі формуються залежно від попиту клієнтів і структури замовлень	Підприємство постійно коригує обсяги закупівель відповідно до зміни ринкової кон'юнктури
Широкий асортимент	Дистрибуційні підприємства працюють із великою номенклатурою товарів	Потрібне чітке планування закупівель за товарними групами
Висока швидкість обороту	Важливо забезпечити регулярне поповнення запасів без перевантаження складу	Закупівлі здійснюються частіше, але меншими партіями
Тісний зв'язок зі збутом	Рішення щодо закупівель залежать від обсягів реалізації та замовлень клієнтів	Відділ закупівель взаємодіє з відділом продажів і складом
Підвищені вимоги до постачальників	Важливими є стабільність поставок, ціна, якість і швидкість доставки	Підприємство формує пул надійних постачальників
Значення інформаційного забезпечення	Закупівельні рішення потребують оперативних даних про запаси, продажі та потребу	Використовуються облікові системи, електронні замовлення, моніторинг залишків

Складено автором на основі [3; 20; 29].

Однією з головних особливостей закупівель у сфері дистрибуції є залежність від попиту. Закупівельне рішення тут не може формуватися лише на

основі внутрішнього плану підприємства, бо воно має враховувати фактичні продажі, сезонність, поведінку клієнтів, зміну цін і активність конкурентів. П'ятницька Г. Т. і Шевчун М. Б. наголошують, що логістичні процеси в торгівлі впливають на управління підприємством через товарні потоки, запаси, обслуговування покупців і організацію реалізації [29]. Це добре пояснює специфіку дистрибуції: закупівлі мають постійно підлаштовуватися під збут, а не існувати окремо від нього. Важливим чинником є також широта асортименту. Дистрибуційне підприємство часто працює не з кількома позиціями, а з десятками або сотнями товарних найменувань. Для кожної товарної групи можуть бути різні строки постачання, умови зберігання, рівень попиту, націнка й оборотність. Тому однакова закупівельна політика для всього асортименту не є ефективною. Товари з високою оборотністю потребують частішого поповнення, а повільні позиції обережнішого планування, щоб не створювати залишки, які довго лежатимуть на складі.

Управління закупівлями в дистрибуції тісно пов'язане з управлінням запасами. Підприємство має підтримувати такий рівень товарних запасів, який дозволяє виконувати замовлення клієнтів, але не призводить до зайвого накопичення продукції. Діброва В. О. і Огренич Ю. О. зазначають, що в умовах невизначеності логістична діяльність підприємств потребує більшої гнучкості, адаптивності та готовності до змін [20]. Для закупівельної логістики це означає, що підприємство повинно мати можливість швидко змінювати обсяги закупівель, переглядати постачальників і коригувати графіки поставок.

Логістичний цикл закупівель підприємства сфери дистрибуції, наведений на рис. 1.3, починається з аналізу попиту клієнтів і завершується відвантаженням товарів споживачам. Така послідовність показує, що закупівля не є ізольованою дією. Вона починається ще до оформлення замовлення постачальнику, коли підприємство оцінює продажі, залишки й очікувану потребу. Після постачання товар має бути прийнятий, розміщений на складі, скомплектований і переданий клієнту. Через це ефективність закупівель залежить від роботи всієї логістичної системи.



Рисунок 1.3 – Логістичний цикл закупівель підприємства сфери дистрибуції

Ще одна особливість підприємств сфери дистрибуції полягає в тому, що закупівлі безпосередньо впливають на рівень сервісу. Для клієнта важливо, щоб товар був доступний, замовлення виконувалося швидко, а поставка не зривалася. Якщо дистриб'ютор регулярно не має потрібних позицій, клієнт переходить до іншого постачальника. Якщо підприємство тримає надмірні запаси, воно може формально мати широкий асортимент, але водночас втрачає фінансову гнучкість. Корінь М. В. і Сисоєв В. В. пов'язують логістичну підтримку збутової діяльності з узгодженням управлінських рішень у сфері продажів і руху товарних потоків [30].

Відмінності логістичного управління закупівлями на підприємствах сфери дистрибуції та виробничих підприємствах узагальнено в табл. 1.5. Найпомітніша різниця полягає в об'єкті закупівлі, меті закупівель і характері ризиків. Для виробництва головним ризиком є зупинка виробничого процесу через нестачу ресурсів. Для дистрибуції основний ризик пов'язаний з відсутністю потрібного товару в асортименті, втратою замовлення або зниженням довіри клієнтів. Тому закупівельна логістика дистриб'ютора має працювати дуже близько до продажів і складської логістики. Крім того, у сфері дистрибуції закупівлі частіше мають коротший цикл, адже підприємство повинно швидко реагувати на зміну попиту. Для виробничих підприємств більшу роль відіграє стабільність постачання сировини та матеріалів відповідно до виробничої програми. У дистрибуції важливо не тільки отримати товар, а й забезпечити його наявність у потрібному асортименті та в зручний для клієнта строк.

Таблиця 1.5 – Відмінності логістичного управління закупівлями на підприємствах сфери дистрибуції та виробничих підприємствах

Критерій порівняння	Підприємства сфери дистрибуції	Виробничі підприємства
Об'єкт закупівлі	Готові товари для подальшої реалізації	Сировина, матеріали, комплектуючі
Основна мета закупівель	Забезпечення асортименту та безперебійного товарообігу	Забезпечення виробничого процесу ресурсами
Залежність від попиту	Дуже висока, оскільки закупівлі прямо пов'язані з продажами	Висока, але опосередкована через виробничу програму
Частота закупівель	Частіша, переважно невеликими або середніми партіями	Може бути меншою, але з більшими партіями
Роль запасів	Важливе швидке поповнення товарних запасів	Важливе підтримання виробничих запасів
Основний ризик	Відсутність потрібного товару в асортименті	Зупинка виробництва через нестачу ресурсів

Складено автором на основі [11; 15; 30].

На логістичне управління закупівлями підприємств сфери дистрибуції впливає низка чинників, серед яких попит клієнтів, асортимент, надійність постачальників, швидкість товарообігу, складські можливості, транспортні умови та інформаційні системи, що відображено на рис. 1.4. Ці чинники не можна розглядати окремо один від одного. Наприклад, навіть надійний постачальник не вирішить проблему, якщо підприємство не має достатніх складських можливостей або не бачить реальних залишків у системі обліку.



Рисунок 1.4 – Основні чинники впливу на логістичне управління закупівлями підприємств сфери дистрибуції

Для підприємств сфери дистрибуції важливе значення має взаємодія закупівельної, складської та збутової підсистем. Іваненко Л. М., Смерічевська С. В. та Іваненко В. І. підкреслюють значення інтегрального підходу до логістики постачання, виробництва та дистрибуції через формалізацію бізнес-процесів [11]. У практичній діяльності це означає, що підприємство має чітко визначити, хто формує заявку на закупівлю, хто перевіряє залишки, хто погоджує обсяг замовлення, хто контролює поставку і хто відповідає за приймання товару. Без такого розподілу функцій закупівельний процес стає повільним і менш контрольованим.

Окрему роль відіграють постачальники. Для дистрибуційного підприємства важлива не лише закупівельна ціна, а й стабільність поставок, можливість швидкого дозамовлення, гнучкість умов оплати, якість товару та готовність працювати з різними обсягами партій. Герєга О., Кузяк В. і Шанді О. пов'язують проблеми логістичних процесів в Україні з воєнними умовами, зміною маршрутів, ризиками постачання та потребою в пошуку нових управлінських рішень [15]. Для підприємств дистрибуції це особливо відчутно, бо затримка товарів безпосередньо впливає на продажі й виконання клієнтських замовлень.

Значення інформаційних систем у дистрибуційних закупівлях постійно зростає. Підприємству потрібно бачити залишки товарів, динаміку продажів, строки поставок, заборгованість перед постачальниками й очікувані надходження. Без оперативної інформації закупівлі часто здійснюються інтуїтивно, що призводить до нестачі одних товарів і надлишку інших. Громова О. Є., Нижник В. М., Шарко В. В. розглядають маркетингово-логістичну службу як важливий елемент організації роботи підприємства, де логістичні та ринкові рішення мають бути узгоджені [19]. Для дистрибуції це особливо доречно, бо закупівлі мають враховувати і внутрішні логістичні можливості, і реальну поведінку споживачів.

Особливості логістичного управління закупівлями підприємств сфери дистрибуції, подані на рис. 1.5, узагальнюють основні риси цього процесу: орієнтацію на попит, широкий асортимент, високу частоту замовлень, швидке

поповнення запасів, зв'язок зі збутом і складом, а також підвищені вимоги до сервісу. Саме поєднання цих ознак робить закупівельну логістику дистриб'ютора більш динамічною, ніж у багатьох інших типів підприємств. Тут недостатньо один раз сформулювати закупівельний план, бо його потрібно постійно переглядати відповідно до продажів, залишків і змін на ринку.

Орієнтація на попит

Широкий асортимент товарів

Висока частота замовлень

Необхідність швидкого поповнення запасів

Тісний зв'язок зі збутом і складом

Високі вимоги до рівня сервісу

Рисунок 1.5 – Особливості логістичного управління закупівлями підприємств сфери дистрибуції

Отже, логістичне управління закупівлями підприємств сфери дистрибуції має низку специфічних рис, пов'язаних із товарним асортиментом, попитом, складськими запасами, швидкістю обороту та рівнем обслуговування клієнтів. На відміну від виробничих підприємств, дистриб'ютори більше залежать від швидкого поповнення готових товарів і здатності підтримувати потрібний асортимент. Ефективність закупівель у цій сфері визначається не тільки ціною закупівлі, а й тим, наскільки підприємство може узгодити постачання, склад, продажі, транспорт і інформаційний облік в одну керовану систему.

1.3 Методи та інструменти логістичного управління закупівлями

Логістичне управління закупівлями не може будуватися тільки на досвіді працівників або на разових рішеннях керівництва. Закупівлі пов'язані з витратами, запасами, постачальниками, строками доставки, якістю товарів і

ризиками перебоїв, тому для їх організації потрібні конкретні методи та інструменти. Вони допомагають не просто оформити замовлення, а обґрунтувати, що саме потрібно закупити, у якій кількості, коли саме і в якого постачальника. Без такого підходу підприємство часто працює реактивно: закуповує тоді, коли товар уже закінчується, або навпаки накопичує надлишкові запаси.

Методи логістичного управління закупівлями можна поділити на кілька груп, що показано в табл. 1.6. Така класифікація зручна тим, що дає змогу розмежувати аналітичні, економіко-розрахункові, оціночні, організаційні та цифрові методи. Кожна група виконує свою функцію. Аналітичні методи потрібні для вивчення структури закупівель і запасів, економіко-розрахункові для визначення доцільного обсягу замовлення, оціночні для вибору постачальників, організаційні для побудови закупівельного процесу, цифрові для швидкої обробки даних і підтримки управлінських рішень.

Таблиця 1.6 – Класифікація методів логістичного управління закупівлями

Група методів	Зміст	Призначення
Аналітичні методи	ABC-аналіз, XYZ-аналіз, аналіз потреби, аналіз витрат	Дають змогу оцінити структуру закупівель, рівень запасів і пріоритетність товарних позицій
Економіко-розрахункові методи	Розрахунок оптимальної партії закупівлі, точки замовлення, страхового запасу	Використовуються для обґрунтування обсягів закупівлі та зниження сукупних витрат
Оціночні методи	Рейтингова оцінка постачальників, бальна оцінка, експертне оцінювання	Дають можливість обрати найбільш надійного постачальника
Організаційні методи	Планування закупівель, нормування запасів, графіки поставок	Забезпечують узгодженість закупівельного процесу з іншими логістичними функціями
Цифрові методи	DSS, ERP-системи, електронний документообіг, автоматизований моніторинг	Підвищують швидкість обробки інформації та якість управлінських рішень

Складено автором на основі [4; 5; 38].

Одним із найпоширеніших методів є ABC-аналіз. Його суть полягає в тому, що всі закупівельні позиції поділяються за ступенем значущості для підприємства. До групи А належать найбільш важливі позиції, які формують основну частину закупівельної вартості або мають критичне значення для діяльності. Група В охоплює середні за значущістю ресурси, а група С менш

важливі позиції, які можуть бути численними, але не створюють основного фінансового навантаження. Для підприємства такий поділ корисний, бо дозволяє не витрачати однакову увагу на всі товари. Найбільший контроль має бути саме за позиціями групи А, оскільки помилка в їх закупівлі може спричинити найбільші втрати.

XYZ-аналіз доповнює ABC-аналіз, оскільки оцінює не вартість закупівельної позиції, а стабільність її споживання. Позиції групи Х мають передбачуваний попит, Y помірні коливання, Z нестабільне споживання. Поєднання ABC і XYZ-аналізу дає змогу точніше визначати закупівельну політику: наприклад, позиції АХ потребують постійного контролю, а товари CZ доцільно закуповувати невеликими партіями або під конкретне замовлення.

Основні методи логістичного управління закупівлями узагальнено в табл. 1.7. Їхнє практичне значення полягає в тому, що вони зменшують випадковість у закупівельних рішеннях і допомагають обґрунтовувати обсяги закупівель, строки замовлень та вибір постачальників. Аулін В. В., Головатий А. О., Голуб Д. В., Гриньків А. В. і Лисенко С. В. розглядають логістику постачання як систему узгодження потреб підприємства з фактичними поставками [2].

Таблиця 1.7 – Характеристика основних методів логістичного управління закупівлями

Метод	Сутність методу	Практичне значення
ABC-аналіз	Групує ресурси за рівнем їх значущості у загальному обсязі витрат	Дає змогу зосередити увагу на найважливіших закупівельних позиціях
XYZ-аналіз	Розподіляє ресурси за стабільністю та прогнозованістю споживання	Допомагає краще планувати запаси і частоту замовлень
EOQ-модель	Визначає економічно оптимальний розмір замовлення	Дозволяє мінімізувати витрати на закупівлю і зберігання
Метод точки замовлення	Встановлює момент, коли потрібно оформлювати нове замовлення	Сприяє безперервності постачання і запобігає дефіциту
Оцінювання постачальників	Передбачає відбір постачальників за ціною, якістю, строками, надійністю	Знижує ризик перебоїв у постачанні
Прогнозування потреби	Дає змогу визначити очікуваний обсяг необхідних ресурсів	Підвищує точність закупівельного планування

Складено автором на основі [2; 4; 32].

Важливе місце серед економіко-розрахункових методів займає EOQ-модель, тобто модель економічно оптимального розміру замовлення. Вона використовується для пошуку такого обсягу закупівлі, за якого сукупні витрати на оформлення замовлень і зберігання запасів будуть найменшими. Якщо підприємство закуповує занадто великими партіями, воно економить на кількості доставок, але збільшує витрати на зберігання. Якщо закуповує надто малими партіями, склад не перевантажується, але зростає кількість замовлень і транспортних операцій. Тому EOQ-модель допомагає знайти більш збалансований варіант.

Метод точки замовлення також має практичне значення для закупівельної логістики. Його використовують для визначення моменту, коли підприємству потрібно оформити нове замовлення, щоб не допустити дефіциту. Точка замовлення залежить від середнього споживання товару, строку поставки та страхового запасу. Наприклад, якщо товар використовується щодня, а постачальник доставляє його протягом п'яти днів, замовлення треба оформляти не тоді, коли товар закінчився, а раніше. Інакше підприємство на кілька днів залишиться без потрібної позиції. Окрему роль відіграє оцінювання постачальників. У закупівельній логістиці постачальник не може обиратися лише за найнижчою ціною. Важливо враховувати якість товару, строки поставки, стабільність виконання домовленостей, умови оплати, гнучкість, наявність документів і готовність до довгострокової співпраці. Гармаш Ю. О. і Третяк В. П. підкреслюють, що сучасне управління закупівельною логістикою потребує комплексного підходу до вибору постачальників, адже ненадійний партнер може створити для підприємства більші втрати, ніж можлива економія на закупівельній ціні [38].

Послідовність застосування методів логістичного управління закупівлями подано на рис. 1.6. Вона починається з прогнозування потреби, далі переходить до аналізу структури закупівель, оцінювання запасів, визначення оптимального розміру замовлення, вибору постачальників, супроводу замовлення й контролю

результатів. Така послідовність показує, що закупівельна логістика є циклічним процесом. Після виконання замовлення робота не завершується, бо підприємство має оцінити, чи були дотримані строки, чи відповідала поставка вимогам, чи не виникли зайві витрати.



Рисунок 1.6 – Послідовність застосування методів логістичного управління закупівлями

Прогнозування потреби є основою для більшості закупівельних рішень. Воно дає змогу визначити, які ресурси або товари будуть потрібні підприємству в найближчому періоді. У сфері дистрибуції прогнозування пов'язане з аналізом продажів, сезонності, залишків, клієнтських замовлень і змін у попиті. Якщо підприємство не прогнозує потребу, воно часто стикається з нестачею популярних товарів і надлишком тих позицій, які продаються повільно. Іщенко В. С. і Тарасюк Г. М. зазначають, що сучасне логістичне управління розвивається в напрямі використання більш гнучких підходів, де важливе значення мають дані, швидкість реакції та адаптація до змін [32].

Крім методів, у закупівельній логістиці важливими є інструменти, за допомогою яких ці методи реалізуються на практиці. До них належать ERP-системи, DSS, електронний документообіг, системи моніторингу запасів, CRM-платформи та аналітичні панелі. Основні інструменти логістичного управління

закупівлями наведено в табл. 1.8, і кожен із них виконує окрему функцію. ERP-система забезпечує взаємозв'язок закупівель, складу, фінансів і продажів. DSS допомагає обґрунтовувати рішення на основі сценаріїв і розрахунків. Електронний документообіг скорочує час погодження заявок і зменшує кількість помилок у документах.

Таблиця 1.8 – Основні інструменти логістичного управління закупівлями та їх призначення

Інструмент	Характеристика	Результат використання
ERP-система	Забезпечує комплексне управління закупівлями, запасами, складом і фінансами	Підвищення узгодженості логістичних процесів
DSS	Підтримує прийняття управлінських рішень на основі розрахунків і сценаріїв	Обґрунтовані закупівельні рішення
Електронний документообіг	Автоматизує оформлення заявок, замовлень, накладних і договорів	Скорочення часу обробки закупівельних операцій
Система моніторингу запасів	Відстежує залишки ресурсів у режимі реального часу	Зменшення дефіциту та надлишкових запасів
CRM та комунікаційні платформи	Полегшують взаємодію з постачальниками і координацію поставок	Підвищення якості партнерської взаємодії
Аналітичні панелі (dashboard)	Відображають ключові показники закупівельної діяльності	Посилення контролю та оперативності управління

Складено автором на основі [7; 32; 40].

Особливої уваги заслуговують DSS, тобто системи підтримки прийняття рішень. Гіркало Н. К. і Луценко І. С. розглядають використання DSS у контексті оптимізації закупівельної логістики та звертають увагу на те, що технології можуть підвищувати якість рішень, але не повинні повністю замінювати професійний досвід управлінців [4]. Для підприємства це важливе застереження. Система може показати оптимальний варіант за розрахунками, але керівник або менеджер із закупівель має врахувати реальні умови: репутацію постачальника, ситуацію на ринку, ризики доставки, можливі затримки та особливості конкретного товару. ERP-системи є більш широким інструментом, бо вони поєднують різні функціональні ділянки підприємства. У закупівельній логістиці ERP дає змогу бачити залишки на складі, формувати заявки, контролювати замовлення, перевіряти надходження, відстежувати взаєморозрахунки з

постачальниками. Це зменшує розрив між закупівлями, складом, фінансами та продажами. Якщо інформація зберігається в різних файлах або передається вручну, ризик помилок значно вищий. Якщо ж дані оновлюються в єдиній системі, підприємство швидше реагує на зміну потреби.

Система інструментів логістичного управління закупівлями відображена на рис. 1.7. Її доцільно поділяти на аналітичні, організаційні, інформаційні та контрольні інструменти. Такий поділ показує, що закупівельна логістика потребує не одного універсального засобу, а поєднання різних інструментів. Наприклад, ABC-аналіз допомагає визначити пріоритетні позиції, графік поставок організувати процес, ERP-система забезпечити інформаційну основу, а моніторинг запасів контролювати фактичний стан товарів.



Рисунок 1.7 – Система інструментів логістичного управління закупівлями

Правове забезпечення також впливає на закупівельну діяльність підприємств. Закон України «Про публічні закупівлі» регулює закупівельні процедури у сфері використання публічних коштів, але його принципи прозорості, конкуренції та ефективності можуть бути корисними і для загального розуміння закупівельної культури [27]. Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» має значення тоді, коли закупівлі пов'язані з

перевезенням вантажів, експедиторським супроводом і документальним оформленням поставок [28]. Для підприємства це означає, що закупівельна логістика має враховувати не тільки внутрішні розрахунки, а й правові умови руху товарів.

У сучасних умовах зростає значення стійкості ланцюгів постачання. Міжнародний досвід показує, що підприємства мають більше уваги приділяти резервним постачальникам, альтернативним маршрутам, цифровому моніторингу і швидкій реакції на збої [40]. Для закупівельної логістики це означає перехід від простої економії витрат до ширшого підходу, де враховується надійність постачання. Найдешевший варіант не завжди є найкращим, якщо він створює ризик зриву поставки або залежність від одного каналу забезпечення. Губарєв Р. В. розглядає логістичний механізм розвитку діяльності підприємства як поєднання організаційних, управлінських і ресурсних елементів [5]. У закупівельній сфері це проявляється через потребу поєднувати методи аналізу, цифрові інструменти, організаційні регламенти та контроль виконання. Якщо підприємство використовує лише таблиці обліку, але не має чітких правил вибору постачальників, ефективність буде обмеженою. Якщо є регламент, але немає актуальних даних про залишки, рішення також будуть неточними. Тому методи й інструменти мають застосовуватися разом.

Закупівельна логістика розглядається як важлива складова логістичного менеджменту підприємства, оскільки вона забезпечує своєчасне надходження необхідних ресурсів, впливає на рівень запасів, витрати, якість обслуговування та стабільність роботи всієї логістичної системи. Для підприємств сфери дистрибуції її значення посилюється через залежність від попиту, широту асортименту, потребу швидкого поповнення товарних запасів і тісний зв'язок між закупівлями, складом та збутом. Ефективне логістичне управління закупівлями потребує поєднання аналітичних, розрахункових, організаційних і цифрових інструментів, що дає змогу приймати більш обґрунтовані рішення, зменшувати ризики перебоїв постачання та підтримувати стійкість діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ НА ТОВ «КОНДИТЕР-С»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Кондитер-С» та основні економічні показники його діяльності

ТОВ «Кондитер-С» є підприємством, яке здійснює господарську діяльність у сфері дистрибуції продуктів харчування та напоїв. Підприємство зареєстроване у м. Вінниця та функціонує на ринку з 2008 року, що свідчить про наявність сталого досвіду роботи, сформованої клієнтської бази та налагоджених зв'язків із постачальниками. Організаційно-правова характеристика підприємства, наведена в табл. 2.1, показує, що ТОВ «Кондитер-С» діє як товариство з обмеженою відповідальністю, має код ЄДРПОУ 36310071, статутний капітал 660 600 грн, а основним видом його діяльності є оптова торгівля напоями [22].

Таблиця 2.1 – Загальна організаційно-правова характеристика ТОВ «Кондитер-С»

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Кондитер-С»
Скорочена назва	ТОВ «Кондитер-С»
Код ЄДРПОУ	36310071
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата державної реєстрації	11.12.2008
Місцезнаходження	21034, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Лебединського, 15
Керівник	Мельник Микола Максимович
Статутний капітал	660 600 грн
Основний вид діяльності	46.34 Оптова торгівля напоями
Додаткові напрями діяльності	Оптова торгівля продуктами харчування, роздрібна торгівля, окремі виробничі та сервісні напрями
Основна сфера роботи	Дистрибуція продуктів харчування та напоїв
Регіон діяльності	м. Вінниця та Вінницька область

За своєю економічною природою підприємство належить до сфери оптової торгівлі та дистрибуції, тому його діяльність безпосередньо залежить від ефективності закупівель, складського зберігання, транспортування та реалізації

товарів. Основними напрямками роботи ТОВ «Кондитер-С» є оптова торгівля продуктами харчування і напоями, роздрібна торгівля, а також окремі сервісні напрями, пов'язані з обслуговуванням клієнтів і просуванням товарів. Для такого підприємства важливо підтримувати широкий асортимент, своєчасно поповнювати товарні запаси та забезпечувати стабільне виконання замовлень клієнтів.

Логотип ТОВ «Кондитер-С», поданий на рис. 2.1, відображає візуальну ідентифікацію підприємства та використовується для представлення компанії у взаємодії з клієнтами, партнерами й постачальниками. Для дистрибуційного підприємства логотип має не лише інформаційне, а й репутаційне значення, оскільки впізнаваність компанії підтримує довіру контрагентів і полегшує комерційну комунікацію. Це особливо важливо на ринку продуктів харчування та напоїв, де значну роль відіграють стабільність поставок, надійність партнера і довгострокові господарські зв'язки.

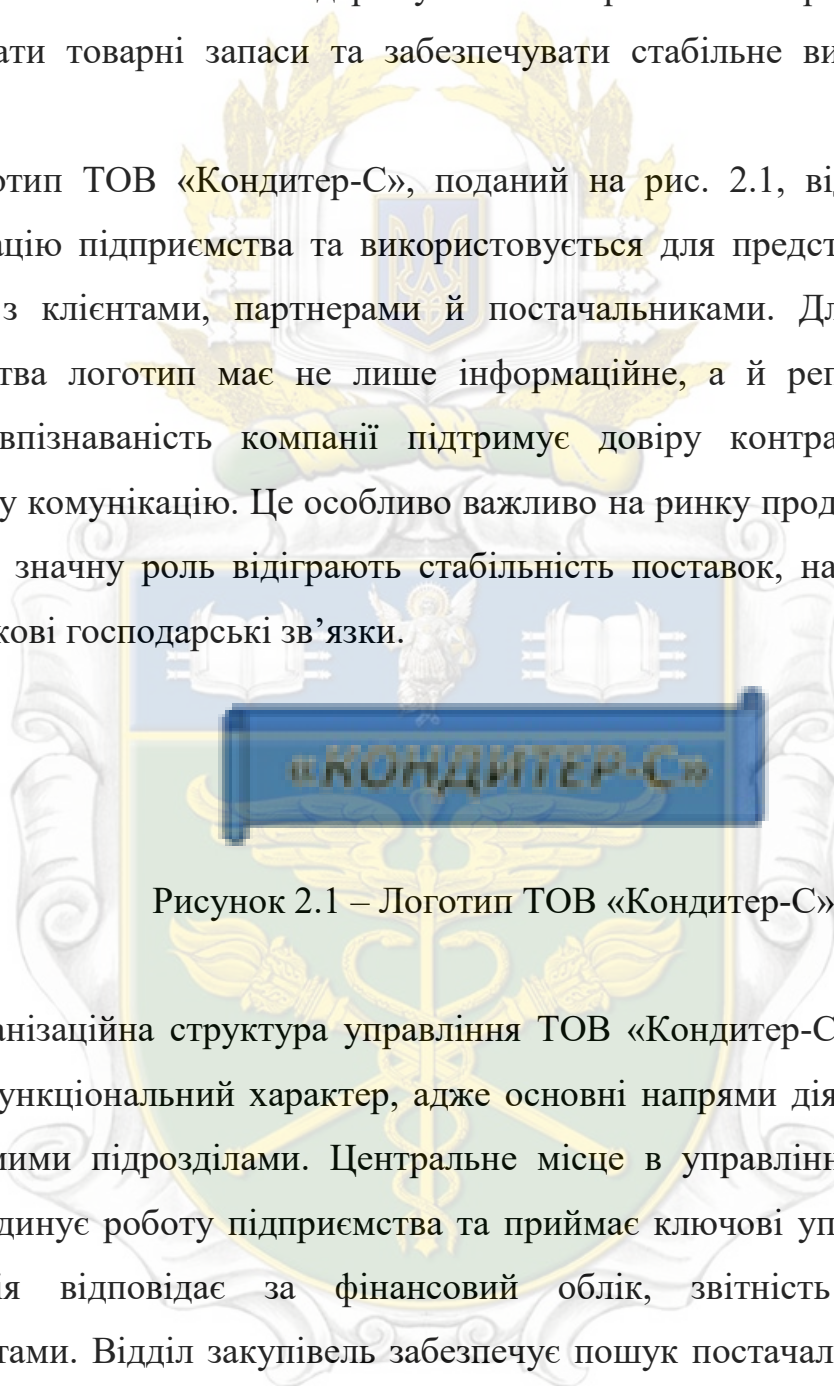


Рисунок 2.1 – Логотип ТОВ «Кондитер-С»

Організаційна структура управління ТОВ «Кондитер-С», наведена на рис. 2.2, має функціональний характер, адже основні напрями діяльності розподілені між окремими підрозділами. Центральне місце в управлінні займає директор, який координує роботу підприємства та приймає ключові управлінські рішення. Бухгалтерія відповідає за фінансовий облік, звітність і розрахунки з контрагентами. Відділ закупівель забезпечує пошук постачальників, формування замовлень і контроль поставок. Відділ продажу взаємодіє з клієнтами та формує попит на товарні позиції, а складське господарство і транспортно-логістичний відділ забезпечують фізичний рух товарів.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Кондитер-С»

Найбільше значення мають ті підрозділи, які безпосередньо пов'язані із закупівельною та логістичною діяльністю. Йдеться передусім про відділ закупівель, складське господарство, транспортно-логістичний відділ і відділ продажу. Їхня взаємодія визначає, наскільки швидко підприємство може реагувати на зміну попиту, поповнювати товарні запаси та виконувати замовлення клієнтів. Якщо між цими підрозділами виникає затримка в обміні інформацією, це може призводити до дефіциту окремих товарів або, навпаки, до накопичення надлишкових запасів.

Забезпечення ресурсами ТОВ «Кондитер-С» за 202–2025 рр. показує, що підприємство поступово нарощувало обсяг активів і товарних запасів, що відображено в табл. 2.2. Матеріальні запаси зросли з 52 162 тис. грн у 2023 р. до 73 293 тис. грн у 2025 р., тобто на 21 131 тис. грн, або на 40,5 %. Це є характерним для підприємства дистрибуційної сфери, оскільки товарні запаси формують основу його операційної діяльності. Водночас таке зростання потребує якісного контролю залишків, регулярного аналізу оборотності товарів і більш точного планування закупівель.

Таблиця 2.2 – Забезпечення ресурсами ТОВ «Кондитер-С» за 2023–2025 рр.

№	Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Відсоткове відхилення	
		2023	2024	2025	2025 до 2023	2025 до 2024	2025 до 2023 %	2025 до 2024 %
1.	Матеріальні запаси, тис. грн	52162	55974	73293	21131	17319	140,5	130,9
2.	Основні засоби, тис. грн	192	215	201	9	-14	104,7	93,5
3.	Оборотні активи, тис. грн	148 592	141 342	174 041	25 449	32 699	117,1	123,1
4.	Власний капітал, тис. грн	5635	3916	5079	-556	1163	90,1	129,7
5.	Залучений капітал, тис. грн	143 859	138 189	169 493	25634	31304	117,8	122,7
6.	Валюта балансу, тис. грн	149494	142105	174572	25078	32467	116,8	122,8

Оборотні активи підприємства у 2025 р. становили 174 041 тис. грн, що на 25 449 тис. грн більше порівняно з 2023 р. Валюта балансу також зросла: з 149 494 тис. грн у 2023 р. до 174 572 тис. грн у 2025 р. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. Разом із тим власний капітал у 2025 р. був нижчим, ніж у 2023 р., а залучений капітал зріс до 169 493 тис. грн. Така структура джерел фінансування показує значну залежність підприємства від поточних зобов'язань.

Показники господарської діяльності ТОВ «Кондитер-С», подані в табл. 2.3, засвідчують зростання обсягів реалізації у 2023–2025 рр. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 567 744 тис. грн у 2023 р. до 687 244 тис. грн у 2025 р., тобто на 119 500 тис. грн, або на 21,0 %. Собівартість реалізованої продукції за цей самий період зросла на 68 359 тис. грн, або на 15,0 %. Позитивним є те, що темп зростання чистого доходу був вищим за темп зростання собівартості, завдяки чому валовий прибуток збільшився з 111 049 тис. грн до 162 190 тис. грн. Таке співвідношення є позитивним для підприємства, оскільки воно показує, що зростання реалізації супроводжувалося кращим формуванням валового фінансового результату. Водночас подальше збільшення адміністративних витрат і витрат на збут може зменшувати кінцеву прибутковість, навіть за умови зростання доходу.

Таблиця 2.3 – Показники господарської діяльності ТОВ «Кондитер-С» за 2023–2025 рр.

№	Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Відсоткове відхилення	
		2023	2024	2025	2025 до 2023	2025 до 2024	2025 до 2023 %	2025 до 2024 %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	567744	608180	687244	119500	79064	121	113
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	456695	476701	525054	68359	48353	115	110,1
3.	Валовий прибуток (збиток), тис. грн	111049	131 479	162 190	51 141	30 711	146,1	123,4
4.	Адміністративні витрати, тис. грн	11676	19290	23565	11889	4275	201,8	122,2
5.	Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн	4723	-3755	320	-4403	4075	6,8	–
6.	Фінансові результати до оподаткування, тис. грн	6980	-616	1420	-5560	2036	20,3	–
7.	Чистий фінансовий результат, тис. грн	5711	-719	1163	-4548	1882	20,4	–
8.	Рентабельність, %	1,01	-0,12	0,17	-0,84	0,29	16,8	–
9.	Фондовіддача, грн	2957	2828,7	3419,1	462,1	590,4	115,6	120,9
10.	Матеріаловіддача, грн	10,9	10,9	9,4	-1,5	-1,5	86,1	86,3

Разом із цим у діяльності підприємства спостерігається помітне зростання витрат. Адміністративні витрати у 2025 р. становили 23 565 тис. грн, що більш ніж удвічі перевищує показник 2023 р. Таке зростання могло бути пов'язане з підвищенням витрат на управління, оплату праці адміністративного персоналу, обслуговування офісних процесів і загальне забезпечення діяльності підприємства. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 р. був від'ємним, але у 2025 р. підприємство знову отримало позитивне значення цього показника 320 тис. грн.

Чистий фінансовий результат підприємства був нестабільним. У 2023 р. ТОВ «Кондитер-С» отримало чистий прибуток у розмірі 5 711 тис. грн, у 2024 р. був зафіксований збиток 719 тис. грн, а у 2025 р. підприємство знову вийшло на

прибуток у сумі 1 163 тис. грн. Рентабельність у 2025 р. становила лише 0,17 %, що є досить низьким показником. Це означає, що підприємство має значний обсяг реалізації, але кінцевий прибуток залишається невеликим через високе витратне навантаження.

Оцінка фінансового стану ТОВ «Кондитер-С», наведена в табл. 2.4, показує неоднозначну ситуацію. Коефіцієнт загальної ліквідності у 2023–2025 рр. залишався майже незмінним і становив близько 1,02–1,03. Це означає, що оборотних активів підприємства загалом вистачає для покриття поточних зобов'язань, але запас фінансової міцності є невеликим. Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 0,67 у 2023 р. до 0,59 у 2025 р., що свідчить про посилення залежності підприємства від товарних запасів у структурі оборотних активів.

Таблиця 2.4 – Оцінка фінансового стану ТОВ «Кондитер-С» за 2023–2025 рр.

№	Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Відсоткове відхилення	
		2023	2024	2025	2025 до 2023	2025 до 2024	2025 до 2023%	2025 до 2024%
1.	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,03	1,02	1,03	-0,01	0	99,4	100,4
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,67	0,62	0,59	-0,08	-0,02	88,7	96,2
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,07	0,1	-0,03	0,03	79,2	141
4.	Коефіцієнт автономії	0,04	0,03	0,03	-0,01	0	77,2	105,6
5.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,04	0,03	0,03	-0,01	0	76,5	105,7
6.	Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	25,53	35,29	33,37	7,84	-1,92	130,7	94,6
7.	Чистий оборотний капітал, тис. грн	4733	3153	4548	-185	1395	96,1	144,2

Коефіцієнт автономії у 2025 р. становив лише 0,03, тобто частка власного капіталу у фінансуванні активів є дуже низькою. Це підтверджує значну залежність підприємства від залучених джерел фінансування. Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу у 2025 р. становив 33,37, що також свідчить про високе боргове навантаження. Водночас чистий оборотний

капітал у 2025 р. зріс до 4 548 тис. грн порівняно з 3 153 тис. грн у 2024 р., що можна оцінити як певне покращення короткострокової фінансової рівноваги.

Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Кондитер-С» за 2023–2025 рр., відображена на рис. 2.3, наочно показує зростання чистого доходу, собівартості та валового прибутку. Підприємство поступово збільшувало обсяги реалізації, однак кінцевий фінансовий результат залишався нестабільним. Це означає, що головним завданням для підприємства є не лише збільшення продажів, а й контроль витрат, зокрема витрат на закупівлі, зберігання, збут і транспортування товарів. Для теми цієї роботи це має пряме значення, оскільки ефективність закупівельної логістики впливає на собівартість, рівень запасів і загальну прибутковість підприємства.



Рисунок 2.3 – Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Кондитер-С» за 2023–2025 рр.

Проведений аналіз показує, що ТОВ «Кондитер-С» є дистрибуційним підприємством із помітними обсягами реалізації та широкою ресурсною базою. Позитивними ознаками є зростання чистого доходу, валового прибутку, оборотних активів і товарних запасів. Водночас проблемними моментами залишаються низька рентабельність і висока залежність від залученого капіталу. Для подальшого підвищення ефективності діяльності підприємству потрібно посилити контроль закупівель, оптимізувати товарні запаси та покращити взаємодію між закупівельною, складською і збутовою логістикою.

2.2 Аналіз логістичної системи ТОВ «Кондитер-С»

Логістична система ТОВ «Кондитер-С» формується навколо руху товарів від постачальників до складу підприємства, а потім до клієнтів і торговельних точок. Оскільки підприємство працює у сфері дистрибуції продуктів харчування та напоїв, для нього важливими є регулярність поставок, наявність широкого асортименту, швидке комплектування замовлень і своєчасна доставка. Логістика на такому підприємстві не обмежується лише транспортуванням, адже вона охоплює закупівлі, складське оброблення, управління запасами, збут, документообіг і внутрішній обмін інформацією між підрозділами.

Основні елементи логістичної системи ТОВ «Кондитер-С», наведені в табл. 2.5, показують, що підприємство має розгалужену логістичну діяльність, у якій кожна підсистема виконує окрему функцію. Закупівельна логістика забезпечує співпрацю з 42 активними постачальниками та опрацювання 96 закупівельних заявок на місяць. Складська логістика працює з 1150 товарними позиціями, що потребує чіткого обліку, сортування і контролю залишків.

Транспортна логістика забезпечує 11 маршрутів щодня, а це створює постійне навантаження на планування доставки й контроль завантаження транспорту.

Збутова логістика також має значне навантаження, оскільки підприємство обробляє 310 клієнтських замовлень на тиждень. Це означає, що від точності роботи складу, закупівельного відділу та транспорту залежить своєчасність виконання більшості замовлень. Інформаційна логістика підтримує зв'язок між підрозділами, адже залишки оновлюються двічі на день, а заявки звіряються щоденно.

Така організація дає змогу швидше виявляти дефіцит товарів, помилки в замовленнях і потребу в додатковому поповненні запасів.

Таблиця 2.5 – Характеристика логістичної системи ТОВ «Кондитер-С»

№	Елемент логістичної системи	Зміст роботи	Кількісні параметри	Значення для підприємства
1.	Закупівельна логістика	Пошук постачальників, формування замовлень, погодження цін, строків і партій поставки	42 активні постачальники; 96 закупівельних заявок на місяць	Забезпечує стабільне поповнення товарних запасів
2.	Складська логістика	Приймання, сортування, розміщення, зберігання і відпуск товарів	1150 товарних позицій; 148 складських операцій на день	Дає змогу підтримувати широкий асортимент і швидко комплектувати замовлення
3.	Управління запасами	Контроль залишків, визначення потреби, попередження дефіциту та надлишків	Середній запас 24 дні реалізації; критичний запас 6 днів	Впливає на безперервність продажів і обсяг коштів, вкладених у товарні залишки
4.	Транспортна логістика	Планування маршрутів, доставка товарів клієнтам, контроль завантаження транспорту	11 маршрутів щодня; 86 доставок на день	Забезпечує своєчасне виконання замовлень клієнтів
5.	Збутова логістика	Оброблення заявок клієнтів, комплектування партій, відвантаження товарів	310 клієнтських замовлень на тиждень	Впливає на якість обслуговування та повторні замовлення
6.	Інформаційна логістика	Передача даних між закупівлями, складом, продажами і бухгалтерією	Оновлення залишків двічі на день; щоденна звірка заявок	Зменшує помилки у закупівлях, залишках і відвантаженнях

Важливу роль у логістичній системі підприємства відіграє управління запасами. Середній запас становить 24 дні реалізації, а критичний запас 6 днів. Такий рівень запасів дає змогу підтримувати безперервність продажів, але водночас потребує постійного контролю, щоб уникати накопичення повільнооборотних товарів. Для дистрибуційного підприємства це особливо важливо, оскільки товарні залишки безпосередньо впливають і на якість обслуговування клієнтів, і на обсяг коштів, вкладених у запаси.

Структура логістичної системи ТОВ «Кондитер-С», подана на рис. 2.4, відображає взаємозв'язок закупівельної, складської, транспортної, збутової та інформаційної логістики. Найбільш тісна взаємодія простежується між відділом закупівель, складом і продажами. Відділ продажу формує попит через клієнтські заявки, склад передає інформацію про залишки, а закупівельна логістика

забезпечує поповнення товарів. Якщо хоча б один із цих елементів працює із затримкою, це може вплинути на строки виконання замовлень або на рівень товарного запасу.

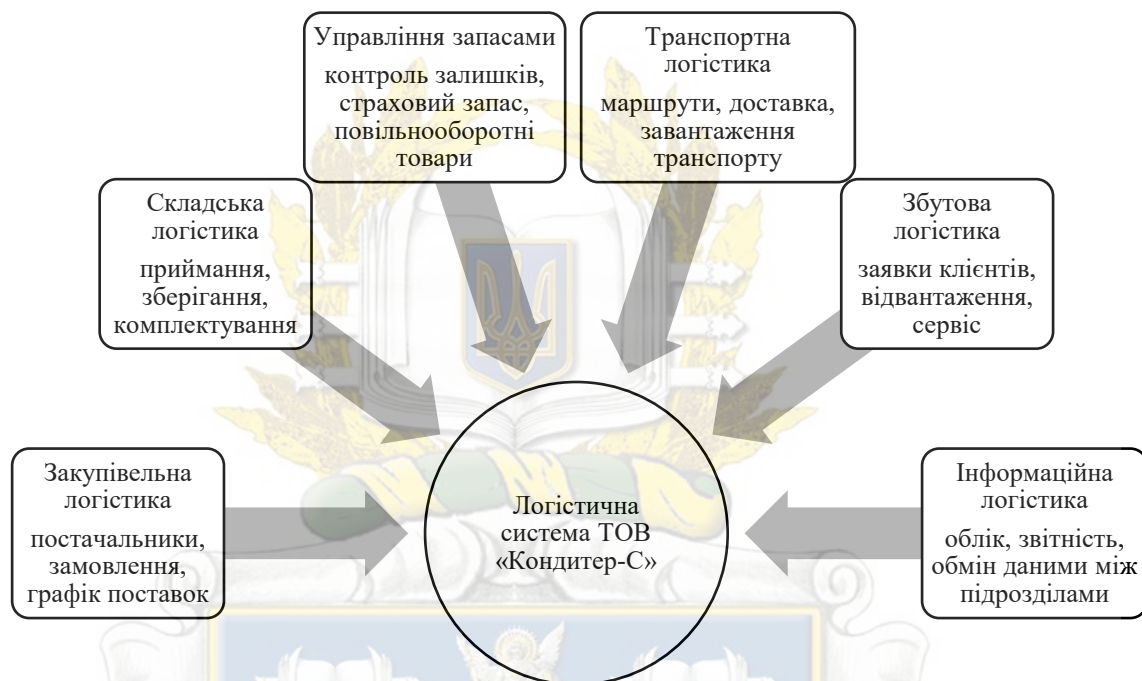


Рисунок 2.4 – Структура логістичної системи ТОВ «Кондитер-С»

Асортимент підприємства охоплює різні товарні групи, які мають неоднакові логістичні характеристики. Аналіз товарних потоків ТОВ «Кондитер-С» за основними групами продукції в табл. 2.6 показує, що найбільшу частку в товарообігу займають напої 28 %, кондитерські вироби 22 % і бакалія 17 %. Саме ці групи формують основне навантаження на закупівельну, складську і транспортну логістику. Напої потребують ретельного транспортного планування через значний обсяг і вагу партій, кондитерські вироби регулярного поповнення і контролю строків придатності, а бакалія уважного управління залишками за асортиментом. Меншу частку займають чай, кава, молочна продукція, яйця, рибні та м'ясні консерви, але ці групи також потребують окремого логістичного контролю. Особливо це стосується товарів із коротким строком зберігання, оскільки затримка постачання або реалізації може призвести до втрат і повернень.

Таблиця 2.6 – Аналіз товарних потоків ТОВ «Кондитер-С» за основними групами продукції

№	Товарна група	Частка в товарообігу, %	Кількість поставок на місяць	Середній запас, днів	Логістична особливість
1.	Напої	28	22	24	Значний обсяг партій, потреба у плануванні транспорту через вагу та об'єм
2.	Кондитерські вироби	22	18	21	Важлива регулярність поповнення та контроль строків придатності
3.	Бакалія	17	13	30	Може зберігатися довше, але потребує контролю залишків за асортиментом
4.	Консервація	13	10	35	Стабільний попит, можливість закупівлі більшими партіями
5.	Чай, кава	9	8	27	Важлива наявність різних брендів, фасувань і цінових сегментів
6.	Молочна продукція та яйця	7	24	7	Короткий строк зберігання, потреба в частому поповненні
7.	Рибні та м'ясні консерви	4	6	33	Менша частота поставок, але потрібний контроль партій і строків придатності
Разом		100	101	—	—

Окремо треба виділити молочну продукцію та яйця. Їхня частка в товарообігу становить 7 %, але кількість поставок на місяць є найвищою 24 поставки. Це пояснюється коротким строком зберігання та потребою в частому поповненні. На відміну від цієї групи, консервація, чай, кава, рибні та м'ясні консерви мають довший період зберігання, тому можуть закуповуватися менш часто. Проте для них теж важливий контроль партій, строків придатності та наявності різних брендів чи фасувань.

Рух товарного потоку в логістичній системі ТОВ «Кондитер-С», наведений на рис. 2.5, починається з аналізу продажів і залишків, після чого формується потреба в закупівлі. Далі підприємство замовляє товари в постачальників, приймає їх на склад, розміщує, контролює запаси, комплектує клієнтські замовлення і доставляє товари покупцям. Така послідовність показує, що закупівлі не можна розглядати окремо від складу і збуту.



Рисунок 2.5 – Рух товарного потоку в логістичній системі ТОВ «Кондитер-С»

Оцінка показників у табл. 2.7 показує, що у 2023–2025 рр. навантаження на логістичну систему ТОВ «Кондитер-С» зросло. Кількість замовлень збільшилася з 230 до 310 на тиждень, а доставок з 62 до 86 на день. Водночас у 2025 р. частка своєчасних доставок становила 90,2 %, а виконаних у повному обсязі замовлень 92,4 %.

Таблиця 2.7 – Оцінка основних показників логістичної діяльності ТОВ «Кондитер-С» за 2023–2025 рр.

№	Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення 2025 р. до 2023 р.	Відсоткове відхилення 2025 р. до 2023 р., %
1.	Кількість клієнтських замовлень на тиждень, од.	230	265	310	80	134,8
2.	Кількість доставок на день, од.	62	74	86	24	138,7
3.	Частка замовлень, виконаних у повному обсязі, %	91,5	89,8	92,4	0,9	101
4.	Середній строк оброблення замовлення, год.	7,2	7,8	6,5	-0,7	90,3
5.	Частка доставок без запізнення, %	88	86,5	90,2	2,2	102,5
6.	Середній рівень складських залишків, днів реалізації	21	24	26	5	123,8
7.	Частка товарів із низькою оборотністю, %	11	13,5	15,2	4,2	138,2
8.	Частка повернень через помилки комплектації, %	2,8	3,1	2,4	-0,4	85,7
9.	Середнє завантаження транспорту, %	71	74	79	8	111,3
10.	Частка термінових дозакупівель, %	8,5	10,2	9	0,5	105,9

Разом із позитивними змінами є й проблемні моменти. Середній рівень складських залишків зріс із 21 до 26 днів реалізації, а частка товарів із низькою

оборотністю збільшилася з 11,0 % до 15,2 %. Це означає, що підприємство поступово накопичує більше товарів, які обертаються повільніше. Для логістичної системи це створює додаткове навантаження на склад, збільшує потребу в контролі залишків і може призводити до заморожування коштів у товарах. Також частка термінових дозакупівель у 2025 р. становила 9,0 %, що показує наявність окремих недоліків у плануванні потреби.

Позитивною тенденцією є зменшення середнього строку оброблення замовлення з 7,2 год у 2023 р. до 6,5 год у 2025 р. Це свідчить про покращення організації внутрішніх логістичних процесів. Також знизилася частка повернень через помилки комплектації: з 2,8 % до 2,4 %. Такі зміни показують, що складська логістика поступово працює точніше, хоча повністю проблему помилок ще не усунуто. Середнє завантаження транспорту зросло з 71 % до 79 %, що свідчить про більш раціональне використання транспортних ресурсів.

Проведений аналіз показує, що логістична система ТОВ «Кондитер-С» загалом забезпечує виконання основних операцій підприємства: закупівлю, зберігання, комплектування і доставку товарів. Водночас зростання кількості замовлень і доставок потребує кращої координації між закупівлями, складом і транспортом. Основними питаннями, які потребують подальшого удосконалення, є управління повільнооборотними товарами, зменшення термінових дозакупівель, точніше планування запасів і підвищення своєчасності доставки.

2.3 Аналіз стану управління закупівлями на ТОВ «Кондитер-С» та напрями його удосконалення

Управління закупівлями на ТОВ «Кондитер-С» є одним із ключових напрямів логістичної діяльності, оскільки підприємство працює у сфері дистрибуції продуктів харчування та напоїв. Для такого підприємства важливо не лише закупити товар за оптимальною ринковою ціною, а й забезпечити

безперебійне функціонування ланцюга постачання: гарантувати наявність продукції у потрібному асортименті, у визначений час, у достатній кількості та з мінімальними логістичними витратами. Досягнення такого балансу можливе лише за умови злагодженої взаємодії всіх підрозділів. Адже закупівельний процес безпосередньо пов'язаний зі складом, відділом продажу, транспортною логістикою та фінансовими розрахунками з постачальниками.

Поточний стан управління закупівлями на ТОВ «Кондитер-С», наведений у табл. 2.8, показує, що підприємство має сформовану базу постачальників і поступово покращує окремі показники закупівельної діяльності. Кількість активних постачальників зростає з 38 у 2023 р. до 42 у 2025 р., що дає змогу підприємству не залежати від одного або кількох контрагентів. Середній цикл закупівлі скоротився з 6,8 до 5,9 дня, а частка поставок, виконаних вчасно, зростає з 87,5 % до 91,3 %. Це свідчить про певне покращення організації закупівель і взаємодії з постачальниками.

Таблиця 2.8 – Оцінка стану управління закупівлями на ТОВ «Кондитер-С»

№	Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Характеристика стану
1	2	3	4	5	6
1.	Кількість активних постачальників, од.	38	41	42	Підприємство має сформовану базу постачальників, що дає змогу диверсифікувати закупівлі
2.	Середній цикл закупівлі, днів	6,8	6,4	5,9	Тривалість закупівельного циклу скорочується, але ще залежить від швидкості погодження замовлень
3.	Частка поставок, виконаних вчасно, %	87,5	89,1	91,3	Стан організації поставок є достатньо стабільним, однак проблема запізнь повністю не усунута
4.	Частка термінових дозакупівель, %	8,5	10,2	9	Є потреба точнішого планування потреби та попередження дефіциту товарів
5.	Частка закупівель у 5 ключових постачальників, %	61	63	64	Закупівлі частково концентруються у найбільш надійних постачальників
6.	Частка випадків дефіциту товарів у ходових позиціях, %	7,8	8,4	6,9	Ситуація покращилась, але нестача окремих позицій ще виникає

Закінчення таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
7.	Середній рівень товарного запасу, днів реалізації	21	24	26	Запаси зростають, що підвищує навантаження на склад і обсяг вкладених коштів
8.	Частка товарів із низькою оборотністю, %	11	14	15	Є проблема накопичення повільнооборотних позицій
9.	Частка повернень постачальникам через невідповідність, %	2,6	2	2	Контроль якості закупленого товару є достатньо ефективним
10.	Середній час оформлення та погодження закупівельної заявки, год.	5,2	5	4	Операційний процес прискорився, але потребує подальшої автоматизації

Разом із цим у закупівельній системі залишаються проблемні моменти. Частка термінових дозакупівель у 2025 р. становила 9 %, тобто частина товарів закуповується вже після виникнення потреби або ризику дефіциту. Це означає, що планування закупівель не завжди достатньо точне. Крім того, середній рівень товарного запасу зріс до 26 днів реалізації, а частка товарів із низькою оборотністю досягла 15 %. Для підприємства це небажано, бо повільнооборотні товари займають складські площі, ускладнюють управління залишками та заморожують частину оборотних коштів. Окрему увагу потрібно звернути на те, що 64 % закупівель припадає на 5 ключових постачальників. З одного боку, це може бути перевагою, бо підприємство працює з перевіреними партнерами. З іншого боку, надмірна концентрація закупівель створює ризики у разі затримок, зміни цін або погіршення умов співпраці. Тому підприємству доцільно зберігати основних постачальників, але паралельно підтримувати резервну базу контрагентів для найбільш важливих товарних груп.

Позитивним моментом є зниження частки дефіциту ходових товарів із 7,8 % у 2023 р. до 6,9 % у 2025 р. Проте навіть такий рівень дефіциту може впливати на якість обслуговування клієнтів, бо ходові позиції формують основний попит. Якщо клієнт не отримує потрібний товар, він може замовити його в іншого дистриб'ютора. Тому закупівельна логістика має бути спрямована не тільки на

зменшення витрат, а й на підтримання стабільної наявності ключових товарів.

Напрями удосконалення управління закупівлями на ТОВ «Кондитер-С» подано на рис. 2.6. Основна логіка покращень полягає у переході від частково ручного й реактивного управління закупівлями до більш системного підходу. Це передбачає автоматизацію заявок, регулярний аналіз асортименту, оцінювання постачальників, перегляд страхового запасу та контроль ключових показників закупівельної діяльності. Такі заходи не потребують повної перебудови роботи підприємства, але можуть підвищити керованість закупівельного процесу.



Рисунок 2.6 – Напрями удосконалення управління закупівлями на ТОВ «Кондитер-С»

Найбільш важливим заходом є автоматизація заявок на закупівлю. Її зміст полягає у впровадженні електронного контролю залишків, за якого система або відповідальний працівник фіксує досягнення мінімального рівня запасу і формує заявку на поповнення. Це дозволить швидше реагувати на зменшення залишків і скоротити час погодження закупівельної заявки. Витрати на цей захід становлять 45 000 грн, а термін реалізації 1–2 місяці. Для підприємства цей захід є найвитратнішим, але він має найбільший практичний ефект, бо впливає на швидкість закупівель, рівень дефіциту і кількість термінових дозакупівель.

Другим важливим заходом є впровадження ABC/XYZ-аналізу товарного асортименту. Його потрібно проводити не разово, а регулярно, наприклад один раз на квартал. ABC-аналіз дасть змогу визначити товарні позиції, які формують

основну частину товарообігу, а XYZ-аналіз покаже стабільність попиту. На основі цього можна розділити товари на групи: ходові позиції, сезонні товари, повільнооборотні товари та товари з нестабільним попитом. Витрати на впровадження такого аналізу становлять 12 000 грн, а очікуваний результат полягає у зменшенні частки повільнооборотних запасів.

Рейтинг постачальників потрібний для того, щоб закупівельні рішення приймалися не лише за ціною. Доцільно оцінювати постачальників за кількома критеріями: ціна, своєчасність поставок, якість товарів, гнучкість умов, наявність необхідного асортименту та готовність швидко реагувати на термінові замовлення. За результатами рейтингу постачальників можна поділити на основних, резервних і проблемних. Це допоможе посилити роботу з надійними партнерами та поступово скоротити співпрацю з тими, хто часто порушує строки або умови поставки. Перегляд страхового запасу має бути спрямований не на механічне збільшення залишків, а на їх правильний розподіл за товарними групами. Для ходових позицій доцільно встановити вищий страховий запас, оскільки їх відсутність швидко впливає на продажі. Для повільнооборотних товарів, навпаки, потрібно зменшити норматив запасу, щоб не перевантажувати склад. Для молочної продукції, яєць та інших товарів із коротшим строком зберігання страховий запас має бути мінімальним, але постачання повинне здійснюватися частіше. Такий підхід дозволить одночасно зменшити дефіцит і не допустити зайвого накопичення товарів.

Окремим заходом є щомісячний контроль КРІ закупівель. До таких показників варто включити середній цикл закупівлі, частку вчасних поставок, частку термінових дозакупівель, рівень дефіциту ходових позицій, частку повільнооборотних товарів і час погодження закупівельної заявки. Керівництво підприємства зможе бачити не лише загальний результат, а й конкретні слабкі місця в закупівельному процесі. Наприклад, якщо частка термінових дозакупівель зростає, це сигналізує про недоліки у плануванні потреби. Якщо зростає частка повільнооборотних товарів, потрібно переглянути закупівельні обсяги за окремими групами.

Заходи щодо удосконалення управління закупівлями на ТОВ «Кондитер-С», наведені в табл. 2.9, мають практичний характер і можуть бути реалізовані поетапно. Загальна сума витрат становить 75 000 грн. Найбільша частина витрат припадає на автоматизацію заявок, але саме цей захід створює основу для подальшого контролю залишків і швидшого формування закупівельної потреби. Інші заходи є менш витратними, але вони допомагають підвищити якість управлінських рішень: ABC/XYZ-аналіз покращує управління асортиментом, рейтинг постачальників посилює контроль якості поставок, перегляд страхового запасу зменшує дефіцит, а KPI-контроль дозволяє регулярно відстежувати результат.

Таблиця 2.9 – Заходи щодо удосконалення управління закупівлями на ТОВ «Кондитер-С»

№	Захід	Зміст заходу	Витрати, грн	Термін	Очікуваний результат
1.	Автоматизація заявок	Впровадження електронного контролю залишків і формування заявок	45 000	1–2 місяці	Менше термінових дозакупівель і швидше погодження заявок
2.	ABC/XYZ-аналіз	Поділ товарів за значущістю та стабільністю попиту	12 000	1 місяць	Зменшення повільнооборотних запасів
3.	Рейтинг постачальників	Оцінювання постачальників за ціною, строками, якістю і надійністю	8 000	2–3 тижні	Зростання частки вчасних поставок
4.	Перегляд страхового запасу	Встановлення нормативів запасу для різних товарних груп	6 000	2 тижні	Менше дефіциту ходових позицій
5.	Контроль KPI закупівель	Щомісячний аналіз строків поставки, дефіциту, запасів і дозакупівель	4 000	постійно	Краще виявлення проблем у закупівлях

Очікувана динаміка основних показників управління закупівлями після впровадження запропонованих заходів відображена на рис. 2.7. Передбачається, що частка вчасних поставок може зрости з 91,3 % до 95,0 %, а частка термінових дозакупівель зменшиться з 9,0 % до 5,5 %. Також очікується скорочення дефіциту ходових товарів із 6,9 % до 4,0 % і зменшення частки товарів із низькою оборотністю із 15,0 % до 10,0 %. Це означає, що запропоновані заходи спрямовані не лише на скорочення витрат, а й на підвищення стабільності постачання.



Рисунок 2.7 – Очікувана динаміка основних показників управління закупівлями ТОВ «Кондитер-С» після впровадження запропонованих заходів

Проведений аналіз другого розділу показав, що ТОВ «Кондитер-С» є діючим дистрибуційним підприємством із сформованою організаційною структурою, стабільною базою постачальників і значними обсягами товарних потоків. Підприємство нарощує обсяги реалізації, має широкий асортимент продукції та розвинену логістичну систему, яка охоплює закупівельну, складську, транспортну, збутову та інформаційну логістику. Водночас фінансові показники свідчать, що зростання доходу не завжди забезпечує достатній рівень прибутковості, оскільки на результат впливають витрати, запаси, логістичне навантаження та залежність від залученого капіталу. У логістичній системі підприємства найбільше значення мають закупівлі, управління запасами та доставка товарів клієнтам. Аналіз показав позитивну динаміку щодо кількості постачальників, строків закупівельного циклу, своєчасності поставок і виконання замовлень. Разом із тим залишаються проблеми, пов'язані з терміновими дозакупівлями, зростанням повільнооборотних товарів, дефіцитом окремих ходових позицій і потребою в автоматизації заявок. Запропоновані заходи спрямовані на посилення контролю закупівель, точніше планування потреби, оптимізацію запасів і підвищення стабільності логістичної діяльності ТОВ «Кондитер-С».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Закупівельна логістика є важливою складовою логістичного менеджменту підприємства, оскільки забезпечує своєчасне надходження товарів, матеріалів і ресурсів у потрібній кількості, належної якості та з прийнятними витратами. Її зміст не обмежується самим придбанням товарів. Вона охоплює планування потреби, вибір постачальників, формування замовлень, контроль поставок, управління запасами та оцінювання результатів закупівельної діяльності. Основними принципами закупівельної логістики є системність, безперервність постачання, економічність, оптимальність, надійність, гнучкість, інформаційна забезпеченість і контрольованість. Їх дотримання дає змогу підприємству уникати дефіциту товарів, зменшувати витрати на закупівлю і зберігання, краще координувати роботу складу, транспорту, відділу продажу та бухгалтерії. Найбільше значення має системний підхід, адже закупівлі прямо впливають на складські залишки, якість виконання замовлень клієнтів і фінансовий результат підприємства.

Для підприємств сфери дистрибуції логістичне управління закупівлями має особливе значення через широкий асортимент, залежність від попиту, потребу швидкого поповнення запасів і тісний зв'язок між закупівлями, складом та збутом. Відсутність ходових позицій може призвести до втрати клієнтів, а надмірне накопичення повільнооборотних товарів до заморожування оборотних коштів і перевантаження складу. Тому закупівельна логістика в дистрибуції має бути гнучкою, оперативною та пов'язаною з реальними продажами.

Методи та інструменти логістичного управління закупівлями дозволяють зробити закупівельний процес більш обґрунтованим. До найбільш доцільних методів належать ABC-аналіз, XYZ-аналіз, оцінювання постачальників, визначення оптимального розміру замовлення, розрахунок точки замовлення та прогнозування потреби. Важливе значення мають ERP-системи, електронний документообіг, системи моніторингу запасів і KPI-контроль закупівель. Їх

використання допомагає зменшити кількість випадкових рішень, краще планувати закупівлі та швидше реагувати на зміну попиту.

ТОВ «Кондитер-С» є дистрибуційним підприємством, що працює у сфері оптової торгівлі продуктами харчування та напоями. Підприємство має сформовану організаційну структуру, у якій важливу роль відіграють відділ закупівель, складське господарство, транспортно-логістичний відділ і відділ продажу. У 2023–2025 рр. чистий дохід від реалізації зріс із 567 744 тис. грн до 687 244 тис. грн, тобто на 119 500 тис. грн. Водночас чистий фінансовий результат був нестабільним: у 2024 р. підприємство мало збиток, а у 2025 р. знову отримало прибуток у розмірі 1 163 тис. грн. Це показує потребу посилення контролю витрат, зокрема тих, що пов'язані із закупівлями, запасами, зберіганням і доставкою товарів. Логістична система ТОВ «Кондитер-С» охоплює закупівельну, складську, транспортну, збутову та інформаційну логістику. У 2025 р. підприємство працювало з 42 активними постачальниками, обробляло 96 закупівельних заявок на місяць, мало 1150 товарних позицій і виконувало 86 доставок на день. Найбільшу частку в товарообігу становили напої, кондитерські вироби та бакалія. Логістична система загалом забезпечує виконання основних операцій, але зростання кількості замовлень і доставок підвищує навантаження на склад, транспорт і закупівельний відділ.

Стан управління закупівлями на ТОВ «Кондитер-С» можна оцінити як достатньо стабільний, але не повністю оптимізований. Позитивною є динаміка скорочення середнього циклу закупівлі з 6,8 дня у 2023 р. до 5,9 дня у 2025 р., а також зростання частки вчасних поставок до 91,3 %. Водночас залишаються проблеми, пов'язані з терміновими дозакупівлями, дефіцитом ходових позицій, накопиченням товарів із низькою оборотністю та потребою в автоматизації закупівельних заявок. Частка повільнооборотних товарів у 2025 р. становила 15 %, тому підприємству потрібно точніше планувати асортимент і обсяги закупівель.

Для удосконалення логістичного управління закупівлями на ТОВ «Кондитер-С» доцільно автоматизувати процес формування закупівельних заявок

через електронний контроль мінімальних залишків. Це дасть змогу швидше виявляти потребу в поповненні запасів і зменшити кількість термінових дозакупівель. Витрати на такий захід становлять 45 000 грн, а термін реалізації 1–2 місяці. Також варто регулярно проводити ABC/XYZ-аналіз товарного асортименту. Це дозволить поділити товари за значущістю, стабільністю попиту та швидкістю обороту. Для ходових товарів потрібно встановити чіткіші нормативи запасу, а для повільнооборотних обмежити обсяги закупівель і частіше переглядати доцільність їх підтримання в асортименті. Очікуваним результатом стане зменшення частки товарів із низькою оборотністю та ефективніше використання складських площ.

Окремим напрямом має стати впровадження рейтингової оцінки постачальників. Постачальників доцільно оцінювати за ціною, якістю товару, своєчасністю поставок, гнучкістю умов співпраці та частотою виникнення проблем. Це дозволить виділити основних, резервних і проблемних постачальників, а також знизити ризик зриву поставок.

Доцільним є перегляд нормативів страхового запасу за різними товарними групами. Для ходових позицій потрібно підтримувати достатній запас, щоб уникати дефіциту. Для товарів із коротким строком зберігання слід робити частіші, але менші поставки. Для повільнооборотних товарів варто зменшити норматив запасу, щоб не накопичувати надлишки на складі. Також потрібно запровадити щомісячний контроль KPI закупівель. До основних показників слід віднести середній цикл закупівлі, частку вчасних поставок, частку термінових дозакупівель, дефіцит ходових товарів, частку повільнооборотних запасів і час погодження закупівельної заявки. Після впровадження запропонованих заходів очікується зростання частки вчасних поставок до 95 %, зменшення термінових дозакупівель до 5,5 %, скорочення дефіциту ходових товарів до 4 % і зниження частки товарів із низькою оборотністю до 10 %. Це підвищить стабільність закупівельної діяльності, покращить обслуговування клієнтів і зробить логістичну систему ТОВ «Кондитер-С» більш керованою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2 (66). С. 73–86.
2. Аулін В. В., Лисенко С. В., Гриньків А. В., Голуб Д. В., Головатий А. О. Логістика постачання транспортних і виробничих підприємств, фірм, компаній : навч. посіб. Кропивницький : Видавець Лисенко В. Ф., 2022. 325 с.
3. Бурковська А. В., Сизоненко Ю. С. Напрями вдосконалення логістичної діяльності підприємств. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 52–56.
4. Гіркало Н. К., Луценко І. С. DSS та оптимізація закупівельної логістики: чи завжди технології ефективніші за досвід. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 526–531.
5. Губарєв Р. В. Основні положення логістичного механізму розвитку діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 123–128.
6. Денисюк О. М., Ковальчук С. П. Аналітичне забезпечення фінансового менеджменту підприємства. *Інноваційна економіка*. 2017. № 7–8. С. 154–159.
7. Довгань Ю. В., Середницька Л. П. Інноваційні технології логістики розповсюдження та їх впровадження. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. URL: <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/343> (дата звернення: 24.05.2026).
8. Завербний А., Рак В. Теоретико-прикладні особливості та значення постачальницької діяльності в системах управління конкурентоспроможністю підприємств за умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5583> (дата звернення: 24.05.2026).
9. Замкова Н. Л., Поліщук І. І., Довгань Ю. В., Шарко В. В., Танасійчук А. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Вінниця : РВВ ВТЕІ ДТЕУ, 2024. 296 с.
10. Замкова Н. Л., Танасійчук А. М., Поліщук І. І., Громова О. Є., Довгань

Ю. В. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. Вінниця : РВВ ВТЕІ ДТЕУ, 2024. 340 с.

11. Іваненко Л. М., Смерічевська С. В., Іваненко В. І. Інтегральний підхід до логістики постачання, виробництва та дистрибуції на основі формалізації логістичних бізнес-процесів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 315–325.

12. Кондитер-С, ТОВ. Контакти. Офіційний сайт ТОВ «Кондитер-С». URL: <https://konditer.vn.ua/kontakty> (дата звернення: 24.05.2026).

13. Кондитер-С, ТОВ. Продукція та послуги. Офіційний сайт ТОВ «Кондитер-С». URL: <https://konditer.vn.ua/produksiya-ta-poslugy> (дата звернення: 24.05.2026).

14. Кондитер-С, ТОВ. Про нас. Офіційний сайт ТОВ «Кондитер-С». URL: <https://konditer.vn.ua/pro-nas-18-31-48-25-07-2020/> (дата звернення: 24.05.2026).

15. Кузяк В., Герега О., Шанді О. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2873> (дата звернення: 24.05.2026).

16. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика : підручник. 2-ге вид., доповн. Київ : НУХТ, 2022. 334 с.

17. Мельникова К. В. Логістичний менеджмент як основа управління ефективністю логістичних процесів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 317–322.

18. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

19. Нижник В. М., Шарко В. В., Громова О. Є. Формування маркетингово-логістичної служби промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5, т. 1. С. 12–17.

20. Огренич Ю. О., Діброва В. О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2023. № 55. С. 20–28.

21. Пипа Л. Закупівельна логістика як складова системи логістичного менеджменту підприємства. Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України : матеріали XV Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, м. Вінниця, 16 квітня 2026 р. Вінниця : ВТЕІ ДТЕУ, 2026.
22. Підприємство ТОВ «КОНДИТЕР-С», код ЄДРПОУ 36310071. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36310071/ (дата звернення: 24.05.2026).
23. Поліщук І. І., Довгань Ю. В. Логістика : опорний конспект лекцій. Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2020. 128 с.
24. Поліщук І. І., Довгань Ю. В. Логістична компетентність як складова ефективності логістики. *Modern Economics*. 2021. № 28. С. 127–133.
25. Поліщук І. І., Довгань Ю. В., Боровська О. Г. Взаємодія маркетингу та логістики в управлінні підприємством. *Scientific Letters of International Academic Society of Michal Baludansky*. 2021. Vol. 9, № 2. Р. 20–23.
26. Поліщук І. І., Громова О. Є., Довгань Ю. В. Логістизація маркетингової діяльності олійно-жирових підприємств харчової галузі. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2020. № 1 (65). С. 43–50.
27. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 24.05.2026).
28. Про транспортно-експедиторську діяльність : Закон України від 01.07.2004 № 1955-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15> (дата звернення: 24.05.2026).
29. П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б. Логістичні процеси в торгівлі: систематизація наукових поглядів та оцінювання впливу на управління підприємствами. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 322–330.
30. Сисоєв В. В., Корінь М. В. Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1 (85). С. 87–98.
31. Смерічевська С. В. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Київ : КПІ

ім. Ігоря Сікорського, 2022. 104 с.

32. Тарасюк Г. М., Іщенко В. С. Логістичне управління в діяльності підприємств: еволюція концепцій, управлінських підходів та тренди сучасності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 32–38.

33. ТОВ «КОНДИТЕР-С», код ЄДРПОУ 36310071. OpenDataBot. URL: <https://opendatabot.ua/c/36310071> (дата звернення: 24.05.2026).

34. Товариство з обмеженою відповідальністю «КОНДИТЕР-С»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. Zvitnist.com. URL: https://zvitnist.com/36310071_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOUDPOVDALNSTU_KONDYTER-S (дата звернення: 24.05.2026).

35. ТОВ «КОНДИТЕР-С». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/36310071> (дата звернення: 24.05.2026).

36. ТОВ «КОНДИТЕР-С». Фінансова звітність. Ukraine.com.ua. URL: <https://www.ua-region.com.ua/36310071> (дата звернення: 24.05.2026).

37. ТОВ «КОНДИТЕР-С». Фінансова звітність. Українське бюро кредитних історій. URL: <https://scanbe.io/companies/36310071> (дата звернення: 24.05.2026).

38. Третяк В. П., Гармаш Ю. О. Сучасна практика управління закупівельною логістикою на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 200–205.

39. Logistics Performance Index. The World Bank. URL: <https://lpi.worldbank.org/en/home> (дата звернення: 25.05.2026).

40. OECD Supply Chain Resilience Review. OECD, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-supply-chain-resilience-review_94e3a8ea-en.html (дата звернення: 25.05.2026).