

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА **Менеджмент бізнес-організацій**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

Форма здобуття освіти:

очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
«УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»
ПУХ КИРИЛА ПЕТРОВИЧА

Науковий керівник: д.е.н., професор, професор
кафедри менеджменту Вероніка ВЕРБА

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Поняття та сутність закупівельної діяльності бізнес-організації.....	6
1.2. Види та організаційні моделі управління закупівельною діяльністю підприємства	13
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління закупівельною діяльністю	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ДФУ АГРО»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ДФУ АГРО» та його закупівельної діяльності	25
2.2. Оцінка ефективності управління закупівельною діяльністю ТОВ «ДФУ АГРО».....	34
2.3. Рекомендації щодо удосконалення управління закупівельною діяльністю ТОВ «ДФУ АГРО».....	49
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища, посилення конкуренції, ускладнення логістичних процесів та зростання вартості матеріальних ресурсів особливого значення набуває ефективне управління закупівельною діяльністю бізнес-організації. Саме від рівня організації закупівель значною мірою залежить безперервність виробничих процесів, оптимізація витрат підприємства, стабільність постачання ресурсів та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Для сільськогосподарських підприємств проблема ефективного управління закупівлями набуває ще більшої важливості через сезонний характер виробництва, залежність від зовнішніх факторів та високий рівень невизначеності матеріальних потоків. За таких умов підприємства потребують застосування сучасних методів управління закупівельною діяльністю, логістичних концепцій постачання та цифрових інструментів координації закупівельних процесів, що обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні засади управління закупівельною діяльністю бізнес-організації досліджували...

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні засади управління закупівельною діяльністю бізнес-організації досліджували Бауерсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж., Лайсонс К., Джиллінгем М., Офорі І., Баа С. А., Аппіа-Кубі Е., Афрійє Х. К., Безугла Л. С., Демчук Н. І., Борисенко О. І., Валявський С. М., Варченко О., Дунська А. Р., Лютенко Д. Д., Кузняк Б. Я., Різ Мирошніченко Г., Третяк В. П., Гармаш Ю. О., Трушкіна Н. В., Кітріш К. Ю., Шевчук А. Л. та інші. У працях зазначених авторів розкрито сутність закупівельної діяльності, особливості маркетингу закупівель, методи управління закупівлями матеріальних ресурсів, критерії вибору постачальників, логістичні концепції постачання, інструменти оцінювання результативності закупівельних процесів та напрями розвитку партнерських відносин із постачальниками.

Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління закупівельною діяльністю ТОВ «ДФУ АГРО» на основі оцінювання ефективності управлінських рішень у сфері закупівель. Для досягнення мети дослідження поставлені та виконані наступні **завдання**:

- сформовано теоретичні основи дослідження сутності та ролі закупівельної діяльності в системі управління бізнес-організацією;
- систематизовано види та організаційні моделі управління закупівельною діяльністю підприємства;
- визначено методичні підходи до оцінювання ефективності управління закупівельною діяльністю
- наведено організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ДФУ АГРО» та його закупівельної діяльності;
- проаналізовано практику управління закупівельною діяльністю ТОВ «ДФУ АГРО» та оцінено його ефективність;
- проведено оцінку ефективності управління закупівельною діяльністю ТОВ «ДФУ АГРО»;
- розроблено практичні рекомендації щодо напрямів удосконалення управління закупівельною діяльністю ТОВ «ДФУ АГРО».

Об'єктом дослідження є процеси підвищення ефективності управління закупівельної діяльності бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління закупівельною діяльністю організації.

Методи дослідження: описовий, узагальнення, порівняння для висвітлення категорійного апарату дослідження, аналізу і синтезу для дослідження сутності управління закупівельною діяльністю бізнес-організації; метод статистичного аналізу, SWOT-аналізу, порівняльний метод, метод експертного аналізу, ABC-аналіз, метод спостереження для оцінювання ефективності управління закупівельною діяльністю ТОВ «ДФУ АГРО»; метод

прогнозування для обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення управління закупівельною діяльністю ТОВ «ДФУ АГРО».

Теоретична значущість дослідження полягає в узагальненні методів управління закупівельною діяльністю на сільськогосподарському підприємстві.

Практична значущість отриманих результатів полягає в проведенні оцінюванні ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ДФУ АГРО», а також складенні практичних рекомендацій щодо її покращення.

Інформаційна база дослідження: підручники, наукові та фахові публікації, інтернет-джерела щодо управління закупівельною діяльністю на підприємстві, дані статистичних досліджень, сайт та фінансова звітність ТОВ «ДФУ АГРО». за 2023-2025 роки.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 60 сторінок, 22 таблиці, 18 рисунків, список літератури з 38 найменувань, 4 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та сутність закупівельної діяльності бізнес-організації

Закупівельна діяльність посідає важливе місце у системі управління бізнес-організації, оскільки від ефективності забезпечення підприємства матеріальними ресурсами, товарами та послугами залежить безперервність операційної діяльності, рівень витрат, якість продукції та конкурентоспроможність підприємства. В умовах посилення конкуренції, нестабільності ринкового середовища та ускладнення логістичних зв'язків зростає значення раціональної організації закупівельних процесів, вибору надійних постачальників і забезпечення ефективного управління витратами.

Для більш глибокого розуміння змісту закупівельної діяльності бізнес-організації необхідно передусім проаналізувати наукові підходи до трактування поняття «закупівельна діяльність». Узагальнення визначень, запропонованих вітчизняними та зарубіжними науковцями, наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Огляд визначень «закупівельна діяльність»

Автор	Визначення	Ключова ознака визначення
1	2	3
Бауерсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж.	«постачання і закупівлі трактуються як загальна сфера придбання необхідних матеріалів та організація їх поставок» [27, с.86]	сукупність процесів
Офори І., Баа С. А., Аппіа-Кубі Е., Афрійє Х. К.	«сукупність практик управління витратами, взаємодії з постачальниками та sustainable sourcing, спрямованих на підвищення операційної ефективності й конкурентних переваг підприємства» [32]	сукупність практик управління

1	2	3
Лайсонс К., Джиллінгем М.	«закупівля як функція – це постачання необхідних предметів в будь-яких їх видах, закупівлі як процес – це сукупність субпроцесів або етапів, спрямованих на досягнення результатів. Закупівельна діяльність в ланцюзі постачань є ланкою в послідовності процесів, за допомогою яких проекти і ресурси трансформуються в готову продукцію, що задовольняє запити покупців» [31, с.38]	сукупність процесів
Уотерс Д.	«закупівля – це функція, що відповідає за придбання всіх матеріалів, необхідних організації» [38, с.4]	функція
Безугла Л. С.	«закупівля – це придбання необхідних товарів і послуг у необхідній кількості за необхідною ціною з доставкою в необхідний час у потрібне місце» [1, с.9]	сукупність процесів
Дунська А. Р., Лютенко Д. Д.	«закупівельна діяльність є невід'ємною частиною діяльності будь якого підприємства незалежно від його розміру» [6, с.4]	Складова управлінської діяльності
Ковалишин С., Обухович Т. О.	«закупівельна діяльність включає в себе визначення потреб у матеріалах, вибір надійного постачальника, точність та своєчасність доставки, а також спрощення стандартизацію процедур замовлення та оформлення» [7, с.5]	сукупність процесів
Ахмед М., Тосте Е.	«закупівельна діяльність охоплює процес підготовки RFQ, аналізу пропозицій постачальників та вибору найбільш ефективних умов закупівлі» [25, с.6]	сукупність процедур закупівлі
Мебрате Й.	«закупівельна діяльність розглядається через практики закупівель, що поєднують планування потреб, вибір постачальників, управління якістю, витратами та строками постачання для впливу на результативність організації» [33]	управлінські практики закупівель
Агбека Е. К. та ін.	«закупівельні практики пов'язані з управлінням процесами придбання ресурсів, взаємодією з постачальниками та забезпеченням операційної результативності підприємства» [34]	управління закупівельними процесами
Офори І., Баа С. А., Аппіа-Кубі Е., Афрійє Х. К.	«закупівельні стратегії охоплюють системні підходи та практики, які організації використовують для пошуку й придбання товарів, послуг і ресурсів відповідно до операційних та стратегічних цілей» [35]	стратегічне управління закупівлями

Отже, проведений аналіз наукових підходів до трактування поняття «закупівельна діяльність» засвідчив еволюцію поглядів на її зміст і роль у системі управління підприємством. Традиційні підходи переважно розглядають закупівельну діяльність як сукупність процесів, пов'язаних із придбанням ресурсів, організацією поставок і забезпеченням потреб підприємства у матеріалах, товарах та послугах. Водночас сучасні міжнародні дослідження акцентують увагу на стратегічному значенні procurement management, пов'язуючи закупівлі не лише з операційним забезпеченням діяльності, а й з управлінням витратами, взаємовідносинами з постачальниками, стійкістю ланцюгів постачання та досягненням конкурентних переваг. На відміну від класичних підходів, у новіших дослідженнях закупівельна діяльність трактується як комплексна управлінська функція, інтегрована у систему supply chain management та орієнтована на довгострокову ефективність підприємства. З урахуванням узагальнених підходів закупівельну діяльність доцільно розглядати як систему організаційних, управлінських і логістичних процесів, спрямованих на планування потреб підприємства, вибір і координацію постачальників, придбання ресурсів та забезпечення стабільності постачання з урахуванням економічної ефективності, ризиків і стратегічних цілей бізнес-організації.

На відміну від традиційних підходів, де закупівельна діяльність переважно асоціювалася з операційним забезпеченням підприємства ресурсами та організацією поставок, сучасні міжнародні дослідження розглядають procurement management як стратегічну управлінську функцію. Її значення пов'язується не лише з контролем витрат, але й із забезпеченням стійкості supply chain, управлінням ризиками постачання, розвитком довгострокових відносин із постачальниками та підтримкою конкурентних переваг підприємства. За таких умов закупівельна діяльність інтегрується у систему стратегічного управління бізнес-організації та впливає на ефективність операційної, логістичної й фінансової діяльності підприємства.

Закупівельна діяльність спрямована на забезпечення підприємства необхідними ресурсами для здійснення безперервної господарської діяльності та

досягнення економічної ефективності. Реалізація закупівельного процесу передбачає виконання ряду взаємопов'язаних завдань, пов'язаних із визначенням потреб підприємства, вибором постачальників, організацією поставок і контролем результативності співпраці. Основні завдання закупівельної діяльності підприємства наведено в табл. 1.2 [1].

Таблиця 1.2 – Ключові завдання закупівельної діяльності бізнес-організації

Завдання закупівельної діяльності	Сутність завдання
Визначення потреби у матеріальних ресурсах	Передбачає встановлення необхідного обсягу, асортименту та характеристик ресурсів, потрібних для забезпечення безперервної діяльності підприємства.
Дослідження ринку постачання	Полягає у вивченні ринку постачальників, аналізі цін, умов поставок, рівня конкуренції та можливих ризиків співпраці.
Прийняття рішення «виробити чи купити»	Передбачає оцінювання доцільності самостійного виробництва ресурсів або їх придбання у зовнішніх постачальників з урахуванням витрат і ефективності.
Вибір постачальників	Спрямоване на пошук та оцінювання потенційних постачальників за критеріями ціни, якості, надійності, термінів поставок та умов співпраці.
Організація закупівельного процесу	Охоплює підготовку замовлень, укладення договорів, погодження умов постачання та координацію виконання закупівельних операцій.
Контроль поставок	Передбачає перевірку своєчасності постачання, відповідності якості й кількості отриманих ресурсів умовам договору.
Аналіз взаємодії з постачальниками	Полягає в оцінюванні результативності співпраці, рівня виконання зобов'язань та формуванні довгострокових партнерських відносин.

Джерело: складено автором за [1;3;6;9;24]

Отже, закупівельна діяльність передбачає виконання комплексу взаємопов'язаних завдань, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними ресурсами у потрібному обсязі, належної якості та у визначені строки. Важливе значення у процесі закупівель має аналіз ринку постачання, вибір надійних постачальників, контроль поставок і оцінювання результативності співпраці, оскільки від ефективності виконання зазначених завдань залежить рівень витрат підприємства, стабільність виробничих процесів

та конкурентоспроможність бізнес-організації. Комплексне виконання завдань закупівельної діяльності сприяє підвищенню ефективності управління матеріальними потоками та забезпеченню стабільної діяльності підприємства.

Ефективність закупівельної діяльності бізнес-організації значною мірою залежить від дотримання певних принципів, які визначають порядок організації закупівельних процесів, взаємодії з постачальниками та управління ресурсним забезпеченням підприємства. Саме принципи формують основу прийняття управлінських рішень у сфері закупівель, сприяють раціональному використанню ресурсів і забезпечують стабільність постачання. Основні принципи здійснення закупівельної діяльності бізнес-організації наведено на рис. 1.1.

Орієнтація на співпрацю з постачальниками передбачає формування стабільних партнерських відносин для забезпечення безперебійного постачання ресурсів та зниження ризиків у процесі закупівель. Координація закупівель із діяльністю підрозділів підприємства забезпечує узгодження закупівельних рішень із виробничими, логістичними та збутовими потребами. Стратегічне планування закупівель спрямоване на прогнозування потреб підприємства у ресурсах та формування довгострокових планів постачання. Системність управління закупівельною діяльністю передбачає врахування взаємозв'язку між усіма напрямками діяльності підприємства під час прийняття закупівельних рішень. Адаптивність до змін ринкового середовища полягає у швидкому реагуванні на зміну цін, умов поставок і ринкової кон'юнктури [22, с.65-66].

Підтримання оптимального рівня запасів спрямоване на забезпечення безперервності діяльності підприємства та уникнення дефіциту ресурсів. Закупівлі відповідно до потреб підприємства передбачають придбання ресурсів у необхідному обсязі без надлишкового накопичення запасів. Синхронізація поставок ресурсів забезпечує постачання матеріалів у момент їх використання для скорочення витрат на зберігання.



Рисунок 1.1 – Базові принципи здійснення закупівельної діяльності бізнес-організації

Джерело: складено автором за [3, с.26-27, 22, с.65-66]

Принцип економічної доцільності орієнтований на раціональне використання фінансових ресурсів під час закупівель. Надійність постачання забезпечує стабільність та безперервність забезпечення підприємства необхідними ресурсами. Оперативність прийняття закупівельних рішень передбачає своєчасне реагування на зміни потреб підприємства та ринкового середовища. Екологічна відповідальність полягає у врахуванні екологічних критеріїв під час вибору постачальників та організації закупівельної діяльності

[3, с.26-27]. Дотримання принципів закупівельної діяльності має важливе значення для забезпечення ефективності всієї системи постачання підприємства, оскільки закупівлі безпосередньо впливають на стабільність виробничих процесів, рівень витрат і безперервність діяльності бізнес-організації.

Закупівельна діяльність посідає важливе місце у структурі логістичного ланцюга підприємства та пов'язана із визначенням потреб у ресурсах, пошуком і вибором постачальників, організацією поставок, контролем якості та дотриманням строків постачання.

Рациональна організація закупівельної діяльності передбачає не лише придбання необхідних ресурсів, а й узгодження всіх дій, пов'язаних із забезпеченням підприємства матеріалами, комплектуючими, паливом, напівфабрикатами та іншими видами ресурсів. Особливості закупівель значною мірою залежать від специфіки продукції, рівня її технічної складності, умов використання у виробничому процесі та вимог до транспортування й зберігання. У зв'язку з цим підприємства здійснюють класифікацію матеріальних ресурсів за особливостями закупівлі та організації постачання, що дозволяє спростити управління закупівельними процесами та підвищити ефективність забезпечення діяльності підприємства [9].

Для забезпечення стабільного постачання важливого значення набуває формування довгострокових відносин із постачальниками, особливо у випадку закупівлі складних комплектуючих або специфічних ресурсів, які потребують спеціальних умов постачання чи відповідної логістичної інфраструктури. За таких умов закупівельна діяльність формується як послідовність взаємопов'язаних управлінських, організаційних та логістичних дій, кожна з яких виконує окрему функцію у системі забезпечення підприємства ресурсами.

1.2 Види та організаційні моделі управління закупівельною діяльністю підприємства

Управління закупівельною діяльністю на сільськогосподарських підприємствах посідає важливе місце у системі логістики постачання, оскільки забезпечує взаємозв'язок між зовнішнім ринковим середовищем та внутрішніми процесами підприємства. Специфіка аграрного виробництва обумовлює необхідність оперативного реагування на зміни умов постачання, сезонні коливання, нестабільність цін і ризики порушення матеріальних потоків. За таких умов система управління закупівлями повинна забезпечувати високий рівень гнучкості, адаптивності та надійності для ефективного управління ресурсним забезпеченням підприємства в умовах невизначеності руху матеріальних і супутніх потоків [4, с.150].

В сучасних публікаціях зазначається, що стратегія закупівель повинна узгоджуватися із загальними бізнес-цілями підприємства та забезпечувати підтримку стратегічних напрямів його розвитку. Ефективні закупівельні стратегії базуються на даних та результативності, а також підтримуються цифровою платформою закупівель, здатною інтегруватися з різними системами для забезпечення операцій масштабу підприємства, що дозволяє досягати вимірюваних результатів завдяки автоматизації та узгодженню інтересів зацікавлених сторін [36].

Специфіка управління закупівельною діяльністю на сільськогосподарських підприємствах обумовлена високим рівнем залежності від зовнішнього середовища, сезонністю виробництва та нестабільністю матеріальних потоків. За таких умов особливого значення набуває застосування ефективних методів управління закупівлями, спрямованих на забезпечення гнучкості, адаптивності та безперервності ресурсного забезпечення підприємства

Ефективність закупівельної діяльності підприємства значною мірою залежить від методів управління, які застосовуються для організації постачання,

координації взаємодії з постачальниками, контролю витрат і забезпечення безперервності ресурсного забезпечення. В умовах нестабільності ринкового середовища, зростання конкуренції та ускладнення логістичних процесів підприємства використовують різні методи управління закупівлями, спрямовані на оптимізацію закупівельних процедур, підвищення результативності роботи із постачальниками та мінімізацію ризиків. Залежно від особливостей управлінського впливу та інструментів реалізації методи управління закупівельною діяльністю можна систематизувати за кількома групами [6] (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Методи управління закупівельною діяльністю підприємства

Група методів	Метод	Сутність методу	Особливості застосування
1	2	3	4
Методи планування потреб	MRP (Material Requirements Planning)	Передбачає планування потреб підприємства у матеріальних ресурсах відповідно до виробничої програми	Дає змогу визначати обсяги закупівель, строки поставок та необхідний рівень запасів
Методи вибору постачальників	Метод рейтингових оцінок	Ґрунтується на оцінюванні постачальників за системою критеріїв: ціна, якість, надійність поставок, строки виконання замовлень	Використовується для порівняння декількох постачальників та вибору найбільш ефективного контрагента
	Метод домінуючих характеристик	Вибір постачальника здійснюється за одним або кількома ключовими параметрами	Застосовується у випадках, коли певний критерій має визначальне значення для підприємства
	Метод оцінки витрат	Передбачає аналіз усіх витрат, пов'язаних із закупівлею та співпрацею з постачальником	Дає можливість оцінити економічну доцільність співпраці
Методи організації закупівель	Конкурентні закупівлі	Передбачають проведення конкурсів, тендерів або запиту пропозицій між постачальниками	Сприяють формуванню конкурентного середовища та зниженню витрат
	Неконкурентні закупівлі	Закупівля здійснюється у одного постачальника без проведення конкурсних процедур	Доцільні у випадку термінових або незначних закупівель
	Оптові закупівлі	Придбання великих партій ресурсів за один раз	Дозволяють отримати знижки за обсяг, проте збільшують витрати на зберігання

Продовження табл.1.5.

1	2	3	4
Методи організації закупівель	Регулярні закупівлі малими партіями	Поставка ресурсів здійснюється відповідно до графіку потреб підприємства	Сприяють зменшенню рівня запасів та витрат на їх утримання
	Закупівлі за потребою	Ресурси придбаваються лише у разі виникнення необхідності	Використовуються для ресурсів із нестабільною потребою
	Форвардні закупівлі	Передбачають укладання контрактів на поставку ресурсів у майбутньому періоді	Дають можливість мінімізувати ризики зміни цін
Методи управління запасами	Lot-for-Lot (LFL)	Розмір партії повністю відповідає потребі підприємства на конкретний період	Дозволяє мінімізувати витрати на зберігання запасів
	Least Total Cost (LTC)	Вибір партії поставки здійснюється на основі порівняння витрат на зберігання та оформлення замовлення	Спрямований на мінімізацію загальних витрат
	Least Unit Cost (LUC)	Орієнтується на мінімізацію питомих витрат на одиницю ресурсу	Використовується для оптимізації обсягів закупівель
	Part-Period Balancing (PPB)	Метод балансування витрат на зберігання та зміну виробничої програми	Дає змогу адаптувати закупівлі до змін попиту
	EOQ (Economic Order Quantity)	Визначає економічно оптимальний розмір замовлення	Сприяє мінімізації сумарних витрат на закупівлю та зберігання запасів
	Алгоритм Вагнера–Уайтіна	Динамічний метод планування закупівель із урахуванням змін потреб у різні періоди	Використовується для довгострокового планування потреб
	Метод Сільвера–Мілла	Орієнтований на мінімізацію витрат на розміщення замовлень і зберігання запасів	Доцільний при стабільних витратах на замовлення
Логістичні концепції закупівель	DDT (Demand-Driven Techniques)	Передбачає організацію постачання відповідно до фактичного попиту	Дає змогу швидко реагувати на зміни потреб підприємства
	Just-in-Time (JIT)	Закупівля та постачання ресурсів здійснюються точно у момент їх використання	Сприяє мінімізації запасів і витрат на зберігання
	JIT II	Передбачає тісну інтеграцію постачальника у систему закупівель підприємства	Забезпечує високий рівень координації поставок та скорочення часу взаємодії

Джерело: складено автором на основі [1;4 ; 9; 10; 19]

Сучасні підходи до організації закупівельної діяльності дедалі більше орієнтуються не лише на забезпечення підприємства необхідними ресурсами, а й на управління ризиками постачання, забезпечення безперервності supply chain

та підвищення стійкості закупівельних процесів. Посилення геополітичної нестабільності, цифровізація бізнесу, зміни логістичних маршрутів і зростання залежності від глобальних постачальників зумовили необхідність інтеграції risk-management у систему закупівельного менеджменту.

Прокіпчук Л. зазначає, що в умовах невизначеності особливого значення набувають диверсифікація постачальників, моніторинг ризиків ланцюгів постачання та формування механізмів швидкого реагування на кризові фактори. Автор наголошує на необхідності підвищення стійкості supply chain шляхом використання резервних каналів постачання, стратегічного планування закупівель та посилення аналітичної підтримки управлінських рішень [13].

Мирошниченко Г. акцентує увагу на інтеграції управління ризиками у систему категорійного менеджменту та закупівельних процесів підприємства. У дослідженні підкреслюється важливість оцінювання надійності постачальників, аналізу ризиків зриву поставок, контролю фінансової стійкості контрагентів і використання аналітичних інструментів для підтримки закупівельної діяльності [11].

Сучасні цифрові платформи управління закупівлями дозволяють автоматизувати виявлення та оцінювання ризиків постачання. У матеріалах SAP серед основних ризиків supply chain виокремлюються кіберризики, геополітичні загрози, фінансова нестабільність постачальників, порушення логістичних маршрутів і інформаційні ризики. Для їх мінімізації використовуються системи моніторингу постачальників, прогнозна аналітика, автоматизоване оцінювання ризиків і цифрові інструменти контролю закупівельних процесів [7].

Отже, управління закупівельною діяльністю підприємства передбачає використання широкого спектра методів, спрямованих на планування потреб у ресурсах, вибір постачальників, організацію закупівель, управління запасами та оптимізацію логістичних процесів. Використання сучасних методів і логістичних концепцій дозволяє підприємствам підвищити ефективність закупівельної діяльності, скоротити витрати на постачання та зберігання ресурсів, мінімізувати ризики перебоїв у поставках і забезпечити стабільність

виробничих процесів. Особливого значення за сучасних умов набувають методи, орієнтовані на гнучке реагування на зміни попиту, цифровізацію закупівельних процесів та інтеграцію постачальників у систему управління підприємством.

Визначення потреби підприємства у матеріальних ресурсах посідає важливе місце у системі управління закупівельною діяльністю, оскільки від точності розрахунків залежить своєчасність постачання, рівень запасів та безперервність виробничих процесів. Формування потреби у ресурсах здійснюється з урахуванням фінансових можливостей підприємства, джерел покриття витрат, обсягів виробництва та умов споживання матеріалів. Планування закупівель передбачає розрахунок необхідних обсягів ресурсів у натуральному та вартісному вираженні, а строки поставок визначаються відповідно до виробничих потреб і необхідного рівня запасів на підприємстві.

Для розрахунку потреби у матеріальних ресурсах підприємства використовують різні методи, вибір яких залежить від специфіки виробництва, характеру використання ресурсів та наявності інформаційної бази для проведення розрахунків (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Методи визначення потреби підприємства у матеріальних ресурсах

Метод	Характеристика методу	Особливості застосування
Детермінований	Передбачає визначення потреби у ресурсах на основі виробничої програми та встановлених норм витрат матеріалів	Використовується за наявності чітко визначених нормативів споживання ресурсів
Стохастичний	Ґрунтується на аналізі даних попередніх періодів та прогнозуванні майбутньої потреби з урахуванням імовірнісних змін	Доцільний в умовах нестабільного попиту або змін виробничої програми
Оцінний	Передбачає визначення потреби у ресурсах за допомогою статистичних розрахунків або експертних оцінок фахівців	Використовується у випадках недостатності точних даних або при прогнозуванні нових потреб

Джерело: складено автором на основі [10]

Отже, вибір методу визначення потреби у матеріальних ресурсах залежить від особливостей діяльності підприємства, рівня прогнозованості споживання ресурсів та наявності необхідної інформації для проведення розрахунків. Використання відповідних методів дозволяє підвищити точність

планування закупівель, оптимізувати рівень запасів та забезпечити більш ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів підприємства.

Важливим складником управління закупівельною діяльністю підприємства є вибір постачальників, оскільки саме від умов співпраці, якості ресурсів та стабільності поставок залежить ефективність функціонування всієї системи постачання. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень підприємства використовують різні методи вибору постачальників, які дозволяють оцінити потенційних контрагентів за економічними, організаційними, логістичними та якісними параметрами. Найбільш поширеними є метод рейтингових оцінок, метод домінуючих характеристик, метод оцінки витрат, багатокритеріальний аналіз та експертні методи оцінювання. Застосування відповідних методів дає можливість знизити ризики порушення поставок, підвищити надійність співпраці та забезпечити оптимальне співвідношення між ціною, якістю ресурсів і умовами постачання [18].

Ефективність використання методів вибору постачальників значною мірою залежить від правильно сформованої системи критеріїв оцінювання, які дозволяють комплексно проаналізувати можливості та надійність потенційних контрагентів. Основні критерії вибору постачальників наведено на рис. 1.3. Таким чином, після формування переліку потенційних постачальників підприємство проводить їх комплексне оцінювання за системою критеріїв, сформованих відповідно до особливостей діяльності та потреб організації. Використання багатокритеріального підходу дозволяє обрати постачальника, співпраця з яким забезпечить оптимальне співвідношення ціни, якості, надійності поставок та умов взаємодії.

Методи управління запасами спрямовані на визначення оптимального обсягу матеріальних ресурсів, необхідного для забезпечення безперервної діяльності підприємства при мінімізації витрат на зберігання та постачання. Використання таких методів дозволяє підтримувати необхідний рівень запасів, уникати дефіциту ресурсів і скорочувати надлишкове накопичення матеріалів.



Рисунок 1.3 – Критерії вибору постачальників в закупівельному процесі підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [2, с.57; 4; 10]

У практиці управління закупівельною діяльністю застосовуються різні методи управління запасами, серед яких Lot-for-Lot (LFL), EOQ, Least Total Cost (LTC), Least Unit Cost (LUC), Part-Period Balancing (PPB), алгоритм Вагнера–Уайтіна та метод Сільвера–Мілла. Кожен із зазначених методів має власні особливості розрахунку обсягів замовлень та орієнтований на оптимізацію витрат, пов'язаних із закупівлею, зберіганням і використанням матеріальних ресурсів підприємства.

Логістичні концепції закупівель спрямовані на підвищення ефективності управління матеріальними потоками, узгодження обсягів постачання з

виробничими потребами підприємства та скорочення витрат, пов'язаних із зберіганням ресурсів. Їх використання дозволяє забезпечити більш гнучку організацію закупівельної діяльності, прискорити обробку замовлень та підвищити рівень координації між підприємством і постачальниками. У сучасній практиці найбільш поширеними логістичними концепціями закупівель є DDT (Demand-Driven Techniques), Just-in-Time (JIT) та JIT II [25].

Концепція DDT (Demand-Driven Techniques) базується на управлінні закупівлями відповідно до фактичного попиту та реальних потреб виробництва. Її застосування передбачає оперативне коригування обсягів закупівель залежно від змін споживання ресурсів, що дозволяє скорочувати надлишкові запаси та зменшувати витрати на їх утримання. Концепція Just-in-Time (JIT) орієнтована на постачання ресурсів безпосередньо у момент їх використання у виробничому процесі. Основною метою JIT є мінімізація складських запасів і витрат на зберігання матеріалів за умови забезпечення безперервності виробництва. Ефективне використання такої концепції потребує точного планування поставок та стабільної взаємодії з постачальниками. Концепція JIT II є розширеним варіантом системи Just-in-Time та передбачає інтеграцію постачальника у систему управління закупівлями підприємства. За такої моделі представники постачальника можуть брати участь у контролі запасів, плануванні поставок і координації закупівельних процесів, що сприяє підвищенню оперативності постачання та покращенню взаємодії між учасниками ланцюга постачання [4].

Отже, управління закупівельною діяльністю підприємства є складним багатокомпонентним процесом, який поєднує планування потреб у матеріальних ресурсах, вибір постачальників, організацію закупівель, управління запасами та координацію логістичних потоків. Проведене дослідження дозволило встановити, що ефективність закупівельної діяльності значною мірою залежить від правильного вибору методів управління, рівня обґрунтованості планування закупівель та здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Використання сучасних методів визначення потреби у ресурсах, багатокритеріального оцінювання постачальників, моделей управління запасами

та логістичних концепцій DDT, JIT і JIT II сприяє скороченню витрат, підвищенню надійності постачання, оптимізації рівня запасів і забезпеченню безперервності виробничих процесів. Для сільськогосподарських підприємств особливого значення набувають гнучкість системи закупівель, оперативність прийняття рішень та інтеграція постачальників у процес ресурсного забезпечення підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління закупівельною діяльністю

У сучасних умовах рівень ефективності закупівельної діяльності безпосередньо впливає на безперервність виробничого процесу, собівартість продукції, швидкість обороту запасів та фінансові результати підприємства. Порушення постачання матеріальних ресурсів, нераціональна структура запасів або низька результативність взаємодії з постачальниками призводять до зростання витрат, уповільнення виробництва та втрати конкурентних позицій підприємства. У зв'язку з цим важливого значення набуває оцінювання ефективності управління закупівельною діяльністю, яке дозволяє визначити результативність використання ресурсів, рівень організації закупівельних процесів та резерви підвищення ефективності діяльності підприємства.

У наукових працях відсутнє єдине трактування методики оцінювання ефективності закупівельної діяльності. Шашина М. В. зазначає, що оцінювання ефективності діяльності підприємства повинно базуватися на комплексному аналізі використання фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів, оскільки результати господарської діяльності формуються під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів. Погоджуємось із позицією авторки, оскільки закупівельна діяльність пов'язана не лише з витратами на придбання

ресурсів, а й із забезпеченням ритмічності виробництва, формуванням запасів та організацією логістичних процесів [23].

Гарматюк О. В. наголошує, що оцінювання ефективності діяльності підприємства доцільно здійснювати на основі системи взаємопов'язаних показників, які враховують фінансові результати, рівень витрат, ефективність використання ресурсів та організаційні аспекти діяльності підприємства. На нашу думку, наведене твердження є обґрунтованим, оскільки використання лише окремих фінансових показників не дозволяє об'єктивно оцінити результативність закупівельної діяльності та її вплив на функціонування підприємства [5].

Козирєва О. В. зазначає, що оцінювання ефективності діяльності підприємства потребує поєднання кількісних і якісних критеріїв аналізу, які дозволяють врахувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на результати господарської діяльності. Підтримуємо позицію дослідниці, оскільки під час оцінювання закупівельної діяльності важливого значення набувають не лише показники витрат або оборотності запасів, а й рівень надійності постачальників, своєчасність виконання договорів та стабільність забезпечення підприємства ресурсами [8].

У науковій літературі найбільш поширеними є ресурсний, витратний, логістичний та комплексний методичні підходи до оцінювання ефективності управління закупівельною діяльністю (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Методичні підходи до оцінювання ефективності управління закупівельною діяльністю

Методичний підхід	Сутність підходу	Основні показники оцінювання
1	2	3
Ресурсний	Передбачає оцінювання рівня використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів у процесі закупівельної діяльності	Матеріаловіддача, оборотність запасів, рентабельність запасів

Продовження табл. 1.7

1	2	3
Витратний	Базується на аналізі витрат, пов'язаних із закупівлею, транспортуванням та зберіганням ресурсів	Частка закупівельних витрат у собівартості, транспортно-заготівельні витрати
Логістичний	Передбачає оцінювання результативності постачання та організації руху матеріальних потоків	Рівень дефіциту ресурсів, частка прострочених поставок, тривалість поставок
Комплексний	Поєднує фінансові, логістичні, виробничі та організаційні показники оцінювання	Система інтегрованих показників ефективності закупівельної діяльності

Джерело: складено автором на основі [5;8;23]

Ресурсний підхід дозволяє визначити рівень ефективності використання запасів та матеріальних ресурсів підприємства, проте не враховує повною мірою рівень витрат на закупівлю та ризики постачання. Витратний підхід орієнтований переважно на контроль і мінімізацію витрат, однак його використання не забезпечує оцінювання стабільності забезпечення підприємства ресурсами. Логістичний підхід дає можливість оцінити своєчасність поставок, ритмічність постачання та рівень організації матеріальних потоків, проте потребує значного обсягу оперативної інформації. Найбільш доцільним, на нашу думку, є комплексний підхід, оскільки він дозволяє врахувати фінансові, виробничі, логістичні та організаційні аспекти закупівельної діяльності підприємства.

Під час оцінювання ефективності управління закупівельною діяльністю доцільно використовувати систему взаємопов'язаних показників, які дозволяють оцінити рівень забезпечення підприємства ресурсами, результативність використання запасів та якість взаємодії з постачальниками (рис. 1.4).

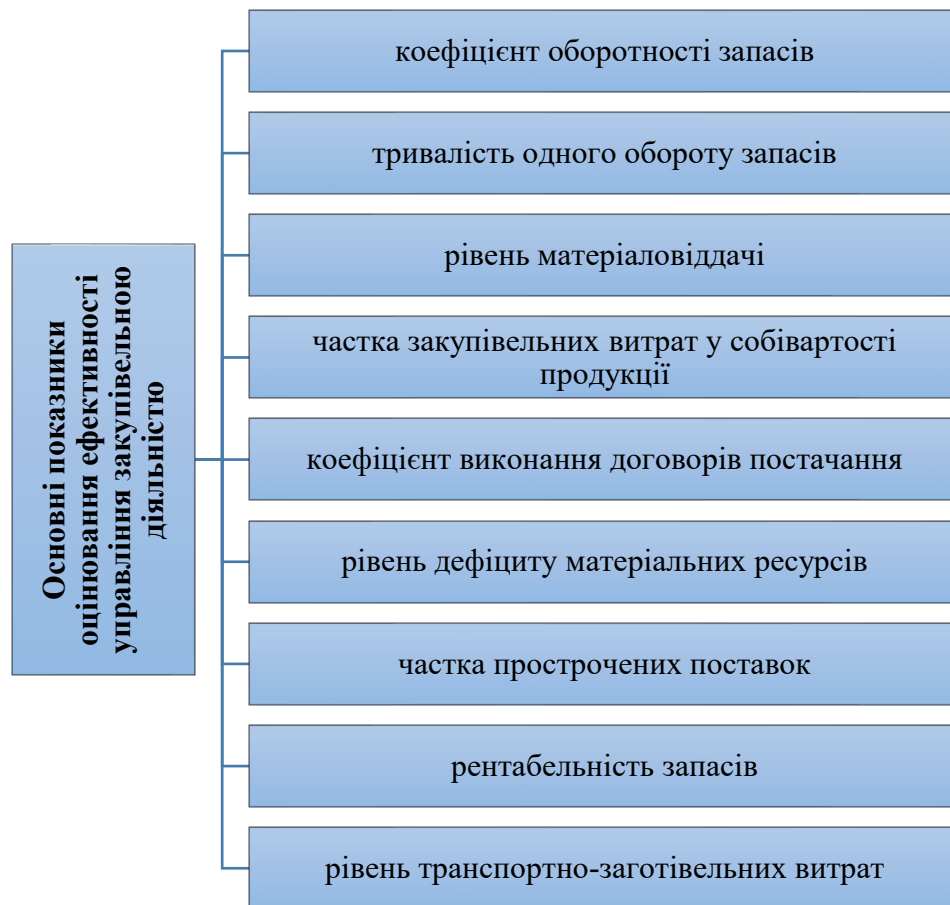


Рисунок 1.4 – Основні показники оцінювання ефективності управління закупівельною діяльністю

Джерело: складено автором на основі [5;8;23]

Отже, оцінювання ефективності управління закупівельною діяльністю потребує використання системи взаємопов'язаних показників та комплексного аналізу закупівельних процесів. Найбільш об'єктивні результати забезпечує поєднання фінансових, логістичних, ресурсних та організаційних критеріїв оцінювання, що дозволяє визначити рівень забезпечення підприємства матеріальними ресурсами, результативність використання запасів і вплив закупівельної діяльності на фінансові результати підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ДФУ АГРО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ДФУ АГРО» та його закупівельної діяльності

Підприємство ТОВ «ДФУ АГРО» було створене в 20213 році. Код ЄДРПОУ: 38577791. Юридична адреса: Житомирська обл., село Грозине, вул. Тимірязєва, буд. 22. Види діяльності за КВЕД наведено на рис.2.1.

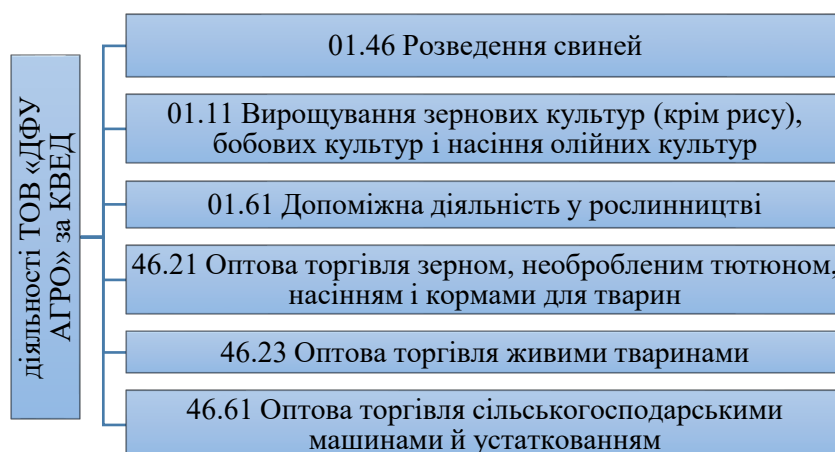


Рисунок 2.1 – Види діяльності ТОВ «ДФУ АГРО» за КВЕД

Джерело: сформовано автором на основі [17]

ТОВ «ДФУ АГРО» входить до холдингу Agro East A/S та є дочірнім підприємством Дан-Фарм Україна. Підприємство займається відгодовуванням свиней, а також та вирощуванням кукурудзи, соняшника, пшениці та ячменя і оптовим збутом виробленої продукції. На даний момент на підприємстві утримується близько 20 тис. свиней, а також проводиться реконструкція ферми і планується збільшення кількості утримуваних свиней до 100 тис. одночасно [15].

Організаційну структуру управління підприємством наведемо на рис.2.2.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «ДФУ АГРО»

Джерело: сформовано автором за даними [15]

Організаційна структура управління ТОВ «ДФУ АГРО» побудована за лінійно-функціональним принципом, що передбачає розподіл управлінських повноважень між керівництвом підприємства та окремими структурними підрозділами відповідно до напрямів діяльності.

Загальні збори учасників є найвищим органом управління підприємства. До їхніх повноважень належить визначення стратегічних напрямів розвитку товариства, затвердження основних фінансових та інвестиційних рішень, зміна розміру статутного капіталу, а також прийняття рішень щодо реорганізації або ліквідації підприємства. Крім того, загальні збори здійснюють контроль за діяльністю виконавчих органів та визначають загальну політику розвитку підприємства.

Директор є виконавчим керівником підприємства та здійснює загальне управління його діяльністю. До його функцій належить організація виробничо-господарської діяльності, координація роботи всіх структурних підрозділів, прийняття управлінських рішень щодо операційної діяльності, укладання договорів із партнерами, а також забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства.

Комерційний директор відповідає за формування та реалізацію комерційної політики підприємства, організацію процесів постачання матеріально-технічних ресурсів і реалізації продукції. У його підпорядкуванні перебувають відділ постачання та відділ збуту. Основним завданням відділу постачання є забезпечення підприємства необхідними ресурсами, зокрема насінням, кормами, добривами, паливом та іншими матеріалами, необхідними для виробничого процесу. Відділ збуту займається організацією реалізації сільськогосподарської продукції, пошуком покупців, укладанням договорів поставки та контролем виконання умов продажу.

Заступник директора з організаційних питань забезпечує ефективне функціонування адміністративно-управлінських процесів на підприємстві. Йому підпорядковуються інспектор з кадрів, бухгалтерія та юрист. Інспектор з кадрів відповідає за ведення кадрового діловодства, оформлення прийому, переведення та звільнення працівників, ведення особових справ і контроль дотримання трудового законодавства. Бухгалтерія здійснює ведення бухгалтерського та податкового обліку, формування фінансової звітності, контроль руху грошових коштів і матеріальних ресурсів. Юрист забезпечує правовий супровід діяльності підприємства, готує та перевіряє договори, представляє інтереси підприємства у правових питаннях і контролює дотримання чинного законодавства.

Заступник директора з технічного обслуговування відповідає за організацію та контроль виробничо-технічної діяльності підприємства. У його підпорядкуванні перебувають підрозділи тваринництва і сільськогосподарства, а також транспортний відділ. Підрозділи тваринництва і рослинництва займаються безпосереднім здійсненням виробничих процесів, зокрема розведенням свиней та вирощуванням сільськогосподарських культур. Транспортний відділ забезпечує перевезення матеріалів, сировини та готової продукції, а також обслуговування і технічний стан транспортних засобів підприємства.

Чисельність персоналу на 31.12.2025 року складала 74 особи. Динаміку продуктивності праці персоналу ТОВ «ДФУ АГРО» за 2023-2025 роки наведемо на рис.2.3.

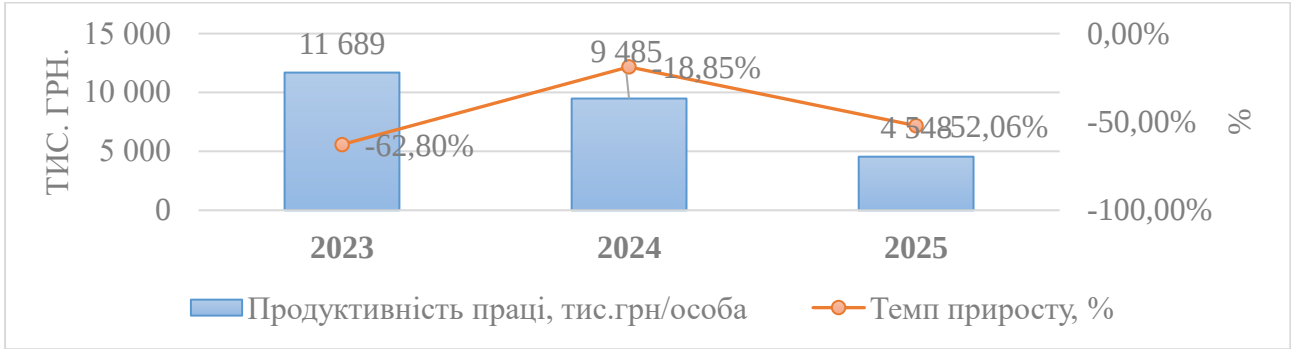


Рисунок 2.3 – Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «ДФУ АГРО» в 2023-2025 роках, тис.грн./особа

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ДФУ АГРО»

Як бачимо, в 2024 році продуктивність праці персоналу знизилась на 18,85% та в 2025 році на 52,06%, причинами зниження було зменшення обсягів виробництва та збуту продукції, а також зростання чисельності персоналу в 2025 році на 25 осіб.

Проаналізуємо динаміку основних фінансових результатів ТОВ «ДФУ АГРО» в 2023-2025 роках (рис.2.4).

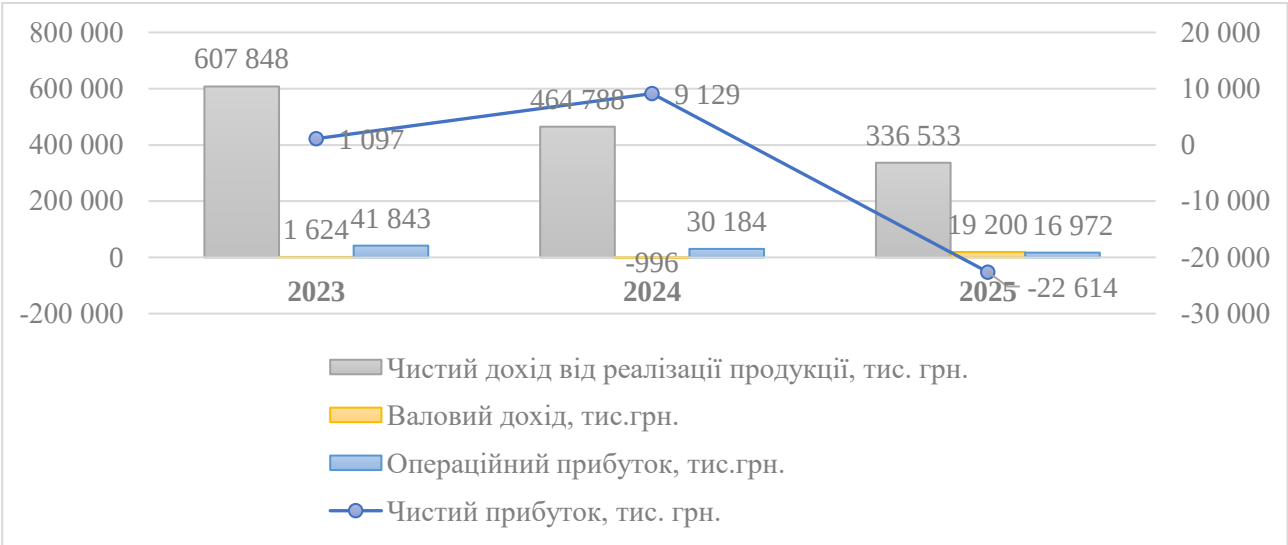


Рисунок 2.4 – Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «ДФУ АГРО» в 2023-2025 роках, тис.грн./особа

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ДФУ АГРО»

З рис.2.4 бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства в 2024 році знижувався на 23,54% та в 2025 році на 27,59%, причинами зниження є проведення масштабного капітального ремонту, через який на даний момент підприємство утримує менше свиней, ніж в попередні роки. Але станом на 01.09.2025 року ремонт було закінчено і з цієї причини розширено штат персоналу в 2025 році на 25 осіб. Тому, хоча і спостерігається негативна тенденція в доходах, але вона пов'язана зі стратегічним розвитком підприємства. Через скорочення обсягів продаж, валовий дохід в 2024 році знизився 161,33% та виріс на 20 196 тис.грн. в 2025 році, так як зменшилась собівартість на одиницю продукції.

Операційний прибуток знизився в 2024 році на 27,86% та в 2025 році на 43,77% через зниження обсягів продаж. Чистий прибуток в 2024 році виріс на 732,18% через збільшення інших доходів, а в 2025 році зменшився на 347,72% через зниження обсягів продаж. Отже, за 3 роки фінансові результати погіршились, а в 2025 році підприємство працювало збитково, а тому треба проводити заходи для збільшення прибутковості.

Далі проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «ДФУ АГРО» в 2023-2025 роках (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «ДФУ АГРО» в 2023-2025 роках, %

№	Показники	2023	2024	2025	Відхилення, 2024 /2023	Відхилення, 2025/2024
1	Рентабельність активів	0,25	1,96	-4,72	1,71	-6,68
2	Рентабельність оборотних активів	0,57	4,30	-10,21	3,73	-14,52
3	Рентабельність власного капіталу	1,02	8,93	-20,75	7,91	-29,68
4	Рентабельність продукції	0,27	-0,21	6,05	-0,48	6,26
5	Рентабельність продаж	0,27	-0,21	5,71	-0,48	5,92
6	Чиста рентабельність	0,18	1,96	-6,72	1,78	-8,68

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ДФУ АГРО»

Рентабельність оборотних активів також знизилась за 3 роки з 0,57% до – 10,21%, що означає зниження ефективності використання оборотних ресурсів та формування збитковості у 2025 році. Рентабельність власного капіталу знизилась з 1,02% до –20,75%, що свідчить про значне погіршення ефективності використання власних фінансових ресурсів підприємства. Рентабельність продукції виросла з 0,27% до 6,05%, що свідчить про підвищення ефективності виробництва та реалізації продукції підприємства. Рентабельність продажу виросла за 3 роки з 0,27% до 5,71%, що означає збільшення частки прибутку в структурі виручки від реалізації продукції. Чиста рентабельність знизилась з 0,18% до –6,72%, що свідчить про погіршення загального фінансового результату діяльності підприємства та отримання чистого збитку у 2025 році. Отже, проведений аналіз показує, що у 2025 році більшість показників рентабельності ТОВ «ДФУ АГРО» за 3 роки погіршились.

Далі проаналізуємо показники ділової активності ТОВ «ДФУ АГРО» в 2023-2025 роках (дод. Б). Коефіцієнт оборотності активів знизився за 3 роки з 1,35 до 0,7, що свідчить про зменшення ефективності використання активів підприємства та уповільнення швидкості їх обороту. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів знизився за 3 роки з 2,97 до 1,51, що означає уповільнення обігу оборотних ресурсів та менш ефективне їх використання у господарській діяльності. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знизився за 3 роки з 29,98 до 16,98, що свідчить про збільшення термінів погашення заборгованості покупцями та зниження швидкості повернення коштів підприємству. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості знизився за 3 роки з 2,49 до 1,14, що означає збільшення термінів погашення зобов'язань підприємства перед постачальниками та іншими кредиторами. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів знизився за 3 роки з 11,3 до 4,78, що свідчить про уповільнення реалізації або використання запасів у виробничому процесі. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості зменшилось за 3 роки на 0,01 та склало 0,07, що свідчить про значно більший обсяг кредиторської заборгованості порівняно з дебіторською. Отже, за 3 роки показники ділової

активності підприємства погіршилися, що свідчить про уповільнення обороту ресурсів та зниження ефективності їх використання у діяльності підприємства.

Основними клієнтами компанії є агрохолдинги та виробничі підприємства, серед яких: ПрАТ «МХП», ТОВ «Агро Айдін», ТОВ «АГРО ЛАЙФ ТОВ», ПрАТ «Кременчуцький м'ясокомбінат». Споживачами продукції підприємства є як виробничі підприємства, які виготовляють продукції зі свинини та зернових, вирощених ТОВ «ДФУ АГРО», так і фермерські господарства, як закупають зернові культури для власних потреб.

Постачальниками підприємства є переважно українські торговельні та виробничі компанії, а також один зарубіжний постачальник з Данії.

Розглянемо особливості моделі управління закупівельною діяльністю ТОВ «ДФУ АГРО» та розподіл функцій між учасниками закупівельного процесу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – особливості моделі управління закупівельною діяльністю ТОВ «ДФУ АГРО»

Етап закупівельного процесу	Відповідальні підрозділи / посади	Зміст робіт
Отримання заявок на закупівлю	Менеджери по закупкам	Збір заявок про потребу у матеріальних ресурсах від інших відділів підприємства
Пошук постачальників	Менеджери по закупкам	Формування запитів постачальникам та аналіз умов закупівлі
Погодження закупівель	Керівник відділу постачання, директор, бухгалтерія	Узгодження закупівель та оплат
Документальне оформлення закупівель	Менеджери по закупкам, бухгалтерія	Передача рахунків на оплату та оформлення супровідних документів
Організація поставки	Менеджери по закупкам, транспортний відділ	Координація доставки матеріальних ресурсів
Контроль виконання закупівель	Керівник відділу постачання	Контроль виконання поставок та взаємодія з постачальниками

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «ДФУ АГРО»

З табл. 2.2 бачимо, що управління закупівельною діяльністю ТОВ «ДФУ АГРО» здійснюється через централізовану систему, у якій основні функції покладені на відділ постачання. Найбільший обсяг операційної роботи

виконують менеджери по закупкам, які займаються збором заявок про потребу в матеріальних ресурсах, пошуком постачальників, узгодженням умов закупівлі та організацією поставок. Погодження закупівель і проведення оплат здійснюються за участю керівника відділу постачання, директора та бухгалтерії. До закупівельного процесу також залучається транспортний відділ, який забезпечує доставку матеріальних ресурсів на підприємство. Отже, модель управління закупівлями ТОВ «ДФУ АГРО» передбачає розподіл функцій між кількома учасниками процесу та централізований контроль закупівельних рішень.

Внутрішній контроль закупівельної діяльності на підприємстві має переважно документальний характер і зосереджується на погодженні заявок та оплат. Водночас відсутня система автоматизованого моніторингу виконання договорів, контролю залишків запасів та оцінювання ефективності закупівельних рішень. Значна частина операцій виконується вручну, що підвищує ризик помилок, затримок погодження та залежності від людського фактора. Така організація контролю ускладнює оперативне виявлення проблем у закупівельному процесі та знижує ефективність управління матеріальними потоками підприємства

Також на діяльність ТОВ «ДФУ АГРО» впливають фактори зовнішнього середовища. Упродовж останніх років робота аграрних підприємств України значною мірою залежала від рівня купівельної спроможності населення. Її оцінювання доцільно здійснювати за показником середньої заробітної плати, адже оплата праці становить головне джерело доходів для більшості населення країни. В свою чергу від доходів населення залежить попит на продукції ключових клієнтів ТОВ «ДФУ АГРО» (рис.2.5) [12].

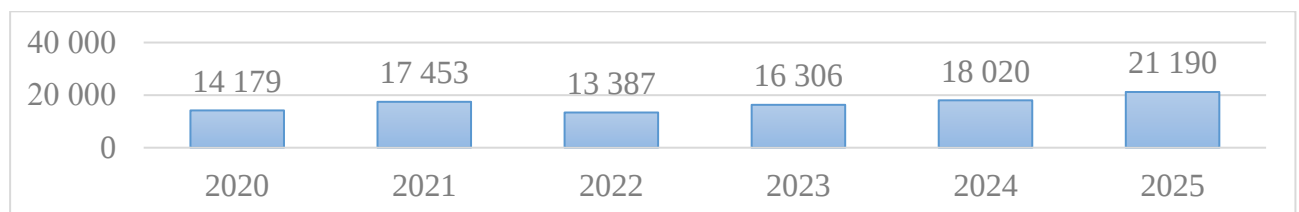


Рисунок 2.5 – Динаміка середньомісячної заробітної плати українців в 2020-2025 роках, грн.

Джерело: побудовано автором за [16]

З рис.2.5 бачимо, що а 023-2025 роках рівень середньої заробітної плати українців зростає, а тому це сприяло зростанню попиту на продуктових ринках, що позитивно впливало на збут ТОВ «ДФУ АГРО».

На рисунку 2.6 наведемо динаміку індексу споживчої інфляції в 2020-2025 роках.

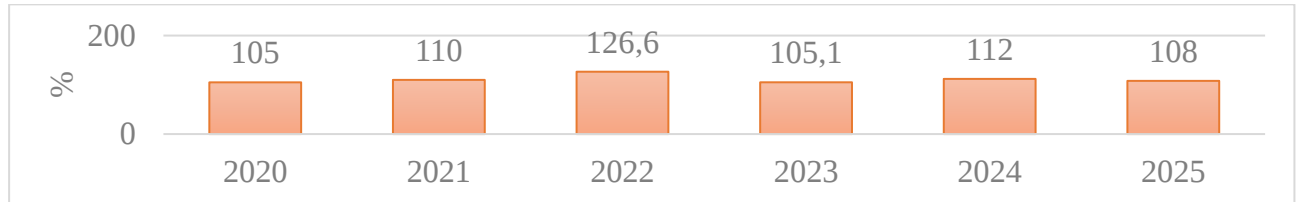


Рисунок 2.6 – Динаміка індексу інфляції в 2020-2024 роках в Україні, %

Джерело: побудовано автором за [12]

Динаміка інфляції у 2020–2025 показує щорічний індекс інфляції, який виріс зі 105% в 2020 році до 108% в 2025 році та був найвищим в 2022 році (126,6%). Через інфляцію відбувається підвищення цін, що, з одного боку, дозволяє продавати товари дорожче, а з іншого, приводить до зростання закупівельних витрат.

Найбільший політичний вплив на діяльність сільськогосподарських підприємств України спричинили повномасштабна війна та запровадження воєнного стану у 2022 році. Бойові дії, пошкодження інфраструктури й блокування морських портів ускладнили виробництво, експорт продукції та логістичні процеси. Також, на формування попиту на ринку сільськогосподарських підприємств України впливає демографічна ситуація. В 2022-2025 роках відбулась велика міграція населення через воєнні дії в країні, що знижує попит, а також приводить до браку кваліфікованого персоналу [21].

Вплив технологічних факторів на діяльність ТОВ «ДФУ АГРО» пов'язаний із використанням сучасних виробничих рішень і методів контролю якості продукції. Серед них важливе значення мають автоматизовані системи закупівель, однак у діяльності підприємства вони поки що не застосовуються.

Вплив екологічних факторів зумовлений необхідністю дотримання вимог щодо утилізації відходів, контролю обсягів викидів і раціонального

використання природних ресурсів. Використання енергоощадних і безпечних для довкілля технологій сприяє відповідності сучасним стандартам і підвищенню довіри споживачів до продукції підприємства.

Складемо матрицю SWOT-аналізу ТОВ «ДФУ АГРО» в дод. Б. ТОВ «ДФУ АГРО» має такі сильні сторони, як належність до великої корпорації, висока якість продукції, кваліфікований персонал, завершене у 2025 році розширення та капітальний ремонт свиноферми, наявність постійних постачальників і власного сайту. Однак, через свої слабкості, до яких належать погіршення фінансових результатів та збиткова діяльність у 2025 році, залежність від постачальників, низький рівень автоматизації бізнес-процесів і сезонність збуту продукції, підприємство зазнає певних обмежень у розвитку та ефективності роботи. У 2023–2025 роках на діяльність підприємства найбільше впливали політичні та економічні чинники, а зміни зовнішнього середовища мали переважно негативний характер.

2.2. Оцінка ефективності управління закупівельною діяльністю ТОВ «ДФУ АГРО»

Організація закупівель для ТОВ «ДФУ АГРО» є важливою складовою забезпечення виробничого процесу. На систему матеріально-технічного постачання суттєво впливає ефективність взаємодії з постачальниками, зважаючи на те, що саме від процесу їх пошуку, відбору та аналізу залежить якість ресурсів, що закуповуються підприємством. Раціонально організована система постачання дає можливість забезпечити безперервність виробництва, оптимізувати витрати на закупівлю матеріальних ресурсів і підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Закупівельною діяльністю на ТОВ «ДФУ АГРО» займається відділ постачання (рис.2.7).

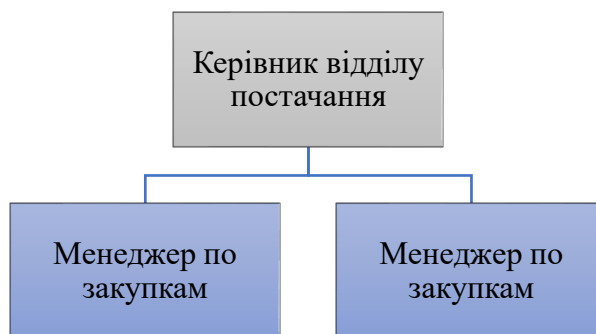


Рисунок 2.7 – Організаційна структура відділу постачання ТОВ «ДФУ АГРО»

Джерело: сформовано автором за даними [15]

Отже, у відділу постачання передбачено 3 працівники, керівник відділу та 2 менеджера по закупкам, однак, станом на 31.12.2025 року у відділ працювало 2 працівники, а 1 посада була вакантна. Працівники відділу займають збором заявок про матеріалу потребу від інших відділів (переважно це відділ тваринного та сільського господарства), формуванням запитів постачальникам, передачею рахунків на оплату у відділ бухгалтерії, узгодженням оплати з директором, а також комунікують зі складським відділом та бухгалтерією.

Організаційна структура закупівельної діяльності ТОВ «ДФУ АГРО» передбачає централізовану модель управління, однак аналіз розподілу функцій свідчить про високий рівень концентрації операційних завдань на менеджерах із закупівель. Відсутність окремого працівника, відповідального за аналітику закупівель, прогнозування потреб та оцінювання ефективності постачальників, обмежує можливості стратегічного управління закупівлями. Система управління переважно орієнтована на оперативне забезпечення виробництва ресурсами, тоді як функції планування, контролю ризиків та аналізу результативності реалізуються недостатньо

Процес здійснення закупівель на ТОВ «ДФУ АГРО» відображено на рис.2.8.

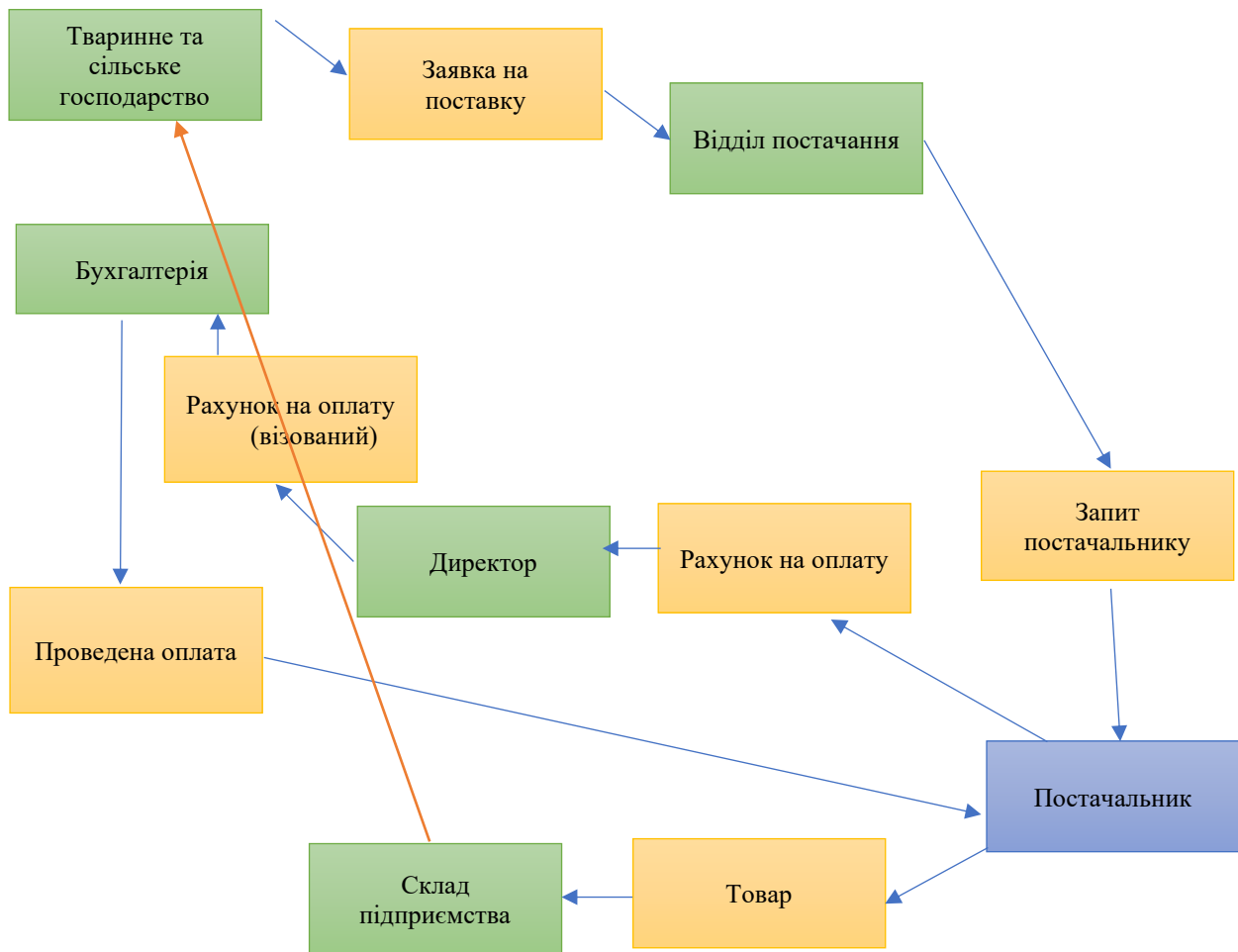


Рисунок 2.8 – Алгоритм закупівельного процесу на П ТОВ «ДФУ АГРО»

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «ДФУ АГРО»

Підприємство купує сільськогосподарську продукцію, корма для тварин безпосередньо у виробників та на елеваторних комплексах, а ветеринарні препарати та мінеральні добрива закуповує напряду у виробників, однак, частина матеріальних ресурсів, якщо їх кількість незначна, купується через торгових посередників. Ситуації, коли матеріальні ресурси закуповуються у торговельних постачальників, виникають через неякісне планування виробничих процесів, коли оптова закупка вже проведена, а певного ресурсу не вистачає.

Наведемо динаміку закупівель матеріальних ресурсів ТОВ «ДФУ АГРО» в 2023-2025 роках на рис.2.9. З рис.2.9 бачимо, що обсяг закупівель в 2024 році знизився відносно 2023 році на 44,54% (через зменшення обсягів виробництва), а в 2025 році виріс на 14,65%, так як з жовтня 2025 року було закінчено ремонт свиноферми та почали закуповувати молодняк свиней та корма для них.

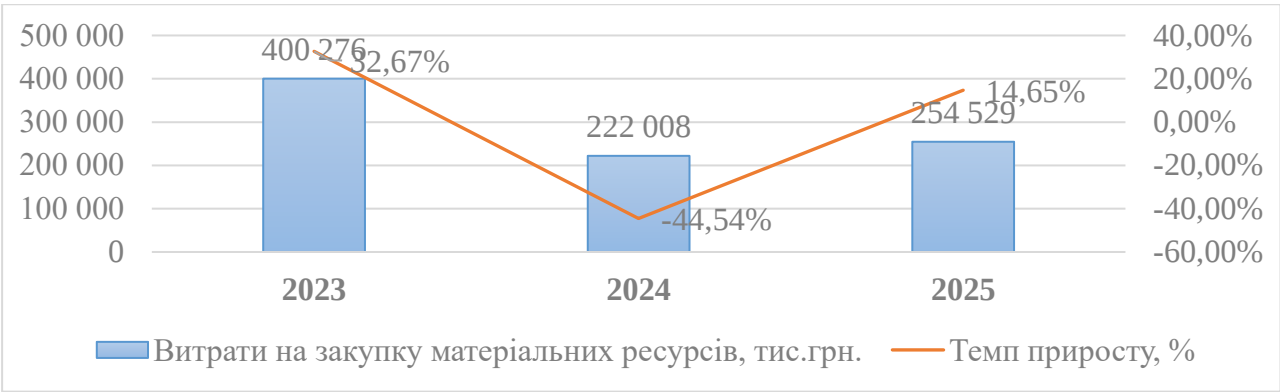


Рисунок 2.9 – Динаміка закупівель матеріальних ресурсів ТОВ «ДФУ АГРО» в 2023-2025 роках, тис.грн.

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ДФУ АГРО»

Далі наведемо структуру закупівель матеріальних ресурсів ТОВ «ДФУ АГРО» в 2023-2025 роках на рис.2.10.

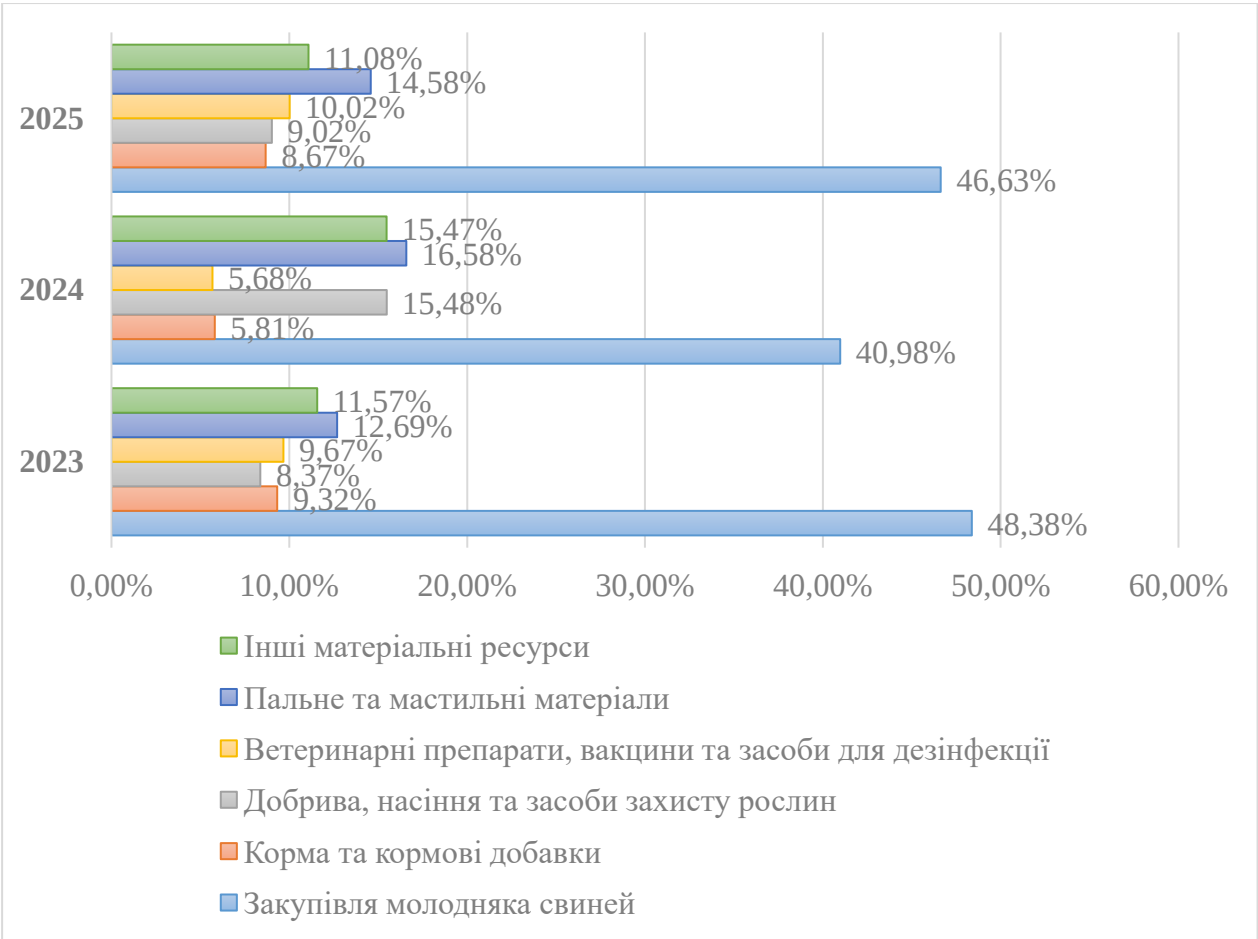


Рисунок 2.10 – Структура закупівель матеріальних ресурсів ТОВ «ДФУ АГРО» в 2023-2025 роках, %

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ДФУ АГРО»

З рис.2.10 бачимо, що найбільшу частку в закупівлях підприємства складають витрати на закупку молодняка свиней, частка цих витрат в закупках підприємства склала 46,63% в 2025 році, значною є частка витрат на закупівлю пального та мастильних матеріалів – 14,58% в 2025 році, частка ветеринарних препаратів, вакцини та засоби для дезінфекції склала 10,02% в 2025 році, а частка витрат на закупівлю кормів та кормових добавок – 8,67%. Частка витрат на закупівлю добрив, насіння та засоби захисту рослин склала 8,67% в 2025 році, а частка інших матеріальних ресурсів – 9,02% в 2025 році. Отже, ключовою позицією в закупівлях є закупівлі молодняка та пального і мастильних матеріалів.

Також проаналізуємо виконання плану закупівель ТОВ «ДФУ АГРО» в 2023-2025 роках в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Виконання плану витрат ТОВ «ДФУ АГРО» в 2023-2025 роках, %

Показники	Роки			Відхилення, 2025/2023	
	2023	2024	2025	абс.	відн.
План, тис.грн.	385 000	220 000	250 000	-135 000	-35,06
Факт, тис.грн.	400 276	222 008	254 529	-145 747	-36,41
Виконання плану, %	103,97%	100,91%	101,81%	-2,16%	

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ДФУ АГРО»

З табл.2.3 бачимо, що в 2023-2025 роках план закупівель було перевиконано, хоча і відсоток відхилення не перевищував 5%. Обсяги закупівель зменшились за 3 роки на 36,41%.

Перевиконання плану закупівель у 2023–2025 роках свідчить не лише про зміну виробничих потреб, а й про недостатню точність системи прогнозування потреб у матеріальних ресурсах. Планування закупівель здійснюється переважно на основі поточних заявок структурних підрозділів без використання автоматизованих систем прогнозування та контролю залишків. У результаті

частина закупівель має терміновий характер, що призводить до закупівлі ресурсів через посередників та збільшення витрат.

Для закупівельної діяльності ТОВ «ДФУ АГРО» найбільше значення має стабільність закупівель матеріальних ресурсів, у тому числі молодняка свиней, кормів, ветеринарних препаратів і паливно-мастильних матеріалів, оскільки від своєчасного забезпечення підприємства такими ресурсами залежить безперервність виробничого процесу та ефективність ведення тваринництва і рослинництва.

Під час вибору постачальників працівники відділу постачання враховують не лише рівень закупівельних цін, а й можливість своєчасної доставки ресурсів у Житомирську область, особливо в умовах воєнного стану та ускладнення логістики. Для підприємства важливим є також досвід постачальника у роботі з аграрними та тваринницькими підприємствами, оскільки частина ресурсів потребує дотримання спеціальних умов транспортування та зберігання. Наприклад, при закупівлі ветеринарних препаратів і кормових добавок оцінюється наявність сертифікації та дотримання умов перевезення продукції.

Оцінювання постачальників здійснюється працівниками відділу постачання переважно на основі результатів попередньої співпраці. У процесі аналізу враховуються випадки порушення термінів поставок, якість отриманих матеріальних ресурсів, відповідність фактичних обсягів поставки умовам договору та рівень закупівельних цін. Недоліком є те, що на підприємстві відсутня автоматизована система оцінювання постачальників, тому аналіз ефективності співпраці проводиться вручну, що ускладнює оперативний контроль закупівельної діяльності та підвищує залежність процесу прийняття рішень від працівників відділу постачання.

Проаналізуємо постачальників ТОВ «ДФУ АГРО». Загалом, у підприємства 34 основних постачальників. (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Структура постачальників ТОВ «ДФУ АГРО»

Показники	Кіл-ть постачальників	Частка в загальній кіл-ті, %
Закупівля молодняка свиней	3	8,82%
Корма та кормові добавки	5	14,71%
Добрива, насіння та засоби захисту рослин	6	17,65%
Ветеринарні препарати, вакцини та засоби для дезінфекції	5	14,71%
Пальне та мастильні матеріали	3	8,82%
Інші матеріальні ресурси	12	35,29%
Всього	34	100,00%

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ДФУ АГРО»

З табл.2.4 бачимо, що молодняк свиней закупається всього у 3 постачальників (8,82% від загальної кількості постачальників), тоді як по сумах витрат на закупівлю витрати на закупівлю молодняка свиней в 2025 році займали 46,63% від загальної суми закупівель. Зауважимо, що 1 позиція з закупівель підприємства постачається з Данії, це вогнетривка глина, яка використовується для проведення ремонтних робіт та відноситься до витрат на закупівлю інших матеріальних ресурсів.

Порівнюємо ціни на молодняк свиней у 3 основних постачальників підприємства та в середньому на ринку України на 01.01.2026 року в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Порівняння цін основних постачальників ТОВ «ДФУ АГРО»

Виробники (постачальники)	Середня ціна за 1 кг ваги молодняка	Відхилення від середньої ринкової ціни
ТОВ «ЕКО МІТ»	170	3,03%
ТОВ «Біляївський свинокомплекс»	180	9,09%
ТОВ "Подільський бекон"	160	-3,03%
середня ринкова ціна	165	

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ДФУ АГРО» та [20]

З табл 2.5 бачимо, що ціни основних постачальників молодняка свиней відрізняється та коливаються від 160 до 180 грн. за 1 кг живої ваги. При цьому,

ці виробники пропонують різні селекції свиней, тому і ціни відрізняються. Також при оптовій закупівлі підприємство отримує знижку.

Також проаналізуємо витрати на здійснення закупівель (заробітна плата відділу постачання, витрати на доставку матеріальних ресурсів на склад підприємства (витрати пального та оплата послуг логістичних компаній), витрати на страхування матеріальних ресурсів, інші витрати) в табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка витрат на здійснення закупівель ТОВ «ДФУ АГРО» в 2023-2025 роках, тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення, 2025/2023	
	2023	2024	2025	абс.	відн.
заробітна плата відділу постачання	385	304	325	-60	-15,48
витрати на доставку матеріальних ресурсів на склад	161	128	144	-17	-10,56
витрати на страхування матеріальних ресурсів	387	182	237	-150	-38,71
інші витрати	97	56	72	-25	-25,77
всього витрат	1 030	670	779	-251	-24,41

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ДФУ АГРО»

З табл.2.6 бачимо, що витрати на здійснення закупівель за 3 роки скоротились на 24,41%, зокрема, скоротились витрати на страхування матеріальних ресурсів (переважно це молодняка свиней під час транспортування) на 38,71%, витрат на оплату праці відділу постачання на 15,48% через зменшення працівників штату в 2024 році на 1 особу, витрати на доставку матеріальних ресурсів на склад на 10,56% через зменшення обсягів закупівель та інші витрати за 3 роки зменшились на 25,77%.

Проведемо АВС-аналіз груп матеріальних ресурсів, які закуповує підприємство, за обсягами закупок в 2025 році за методом АВС-аналізу (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для побудови матриці АВС-аналізу груп матеріальних ресурсів ТОВ «ДФУ АГРО»

№	Матеріальні ресурси	Обсяг витрат на закупку, тис.грн.	Відсоток від загальних витрат, %	Накопичувальна частка, %	Група
1	Закупівля молодняка свиней	156 925	46,63%	46,63%	А
2	Пальне та мастильні матеріали	49 067	14,58%	61,21%	А
3	Інші матеріальні ресурси	37 288	11,08%	72,29%	В
4	Ветеринарні препарати, вакцини та засоби для дезінфекції	33 721	10,02%	82,31%	В
5	Добрива, насіння та засоби захисту рослин	30 355	9,02%	91,33%	С
6	Корма та кормові добавки	29 177	8,67%	100,00%	С
	Всього	336 533	100,00%		

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ДФУ АГРО»

Узагальнимо матрицю АВС-аналіз в табл.2.8.

Таблиця 2.8 – Матриці АВС-аналізу груп матеріальних ресурсів ТОВ «ДФУ АГРО»

АВС-група	Кількість постачальників		Обсяг витрат	
	всього	частка	Всього, тис.грн.	частка
А	6	17,65%	205 992	61,21%
В	17	50,00%	71 008	21,10%
С	11	32,35%	59 533	17,69%
Всього	34	100%	336 533	100,00%

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ДФУ АГРО»

Як бачимо, найбільшу частку витрат на закупку матеріальних ресурсів складають витрати на закупку молодняка свиней та витрати на пальне та мастильні матеріали, витрати на які склали 61,21% від загальних витрат, які потрапили до категорії А. При цьому, частка постачальників, у яких закуповують ці матеріальні ресурси складає всього 17,65% від загальної кількості. До категорії В потрапили витрати на інші матеріальні ресурси та ветеринарні препарати, вакцини та засоби для дезінфекції з сукупною часткою 21,1% та часткою постачальників 50%. До категорії С потрапили витрати на добрива, насіння та засоби захисту рослин та витрати на корма та кормові добавки з сукупною часткою 17,69% та часткою постачальників 32,35%.

Далі проведемо оцінку динаміки виробничих запасів ТОВ «ДФУ АГРО» в 2023-2025 роках (рис.2.11).

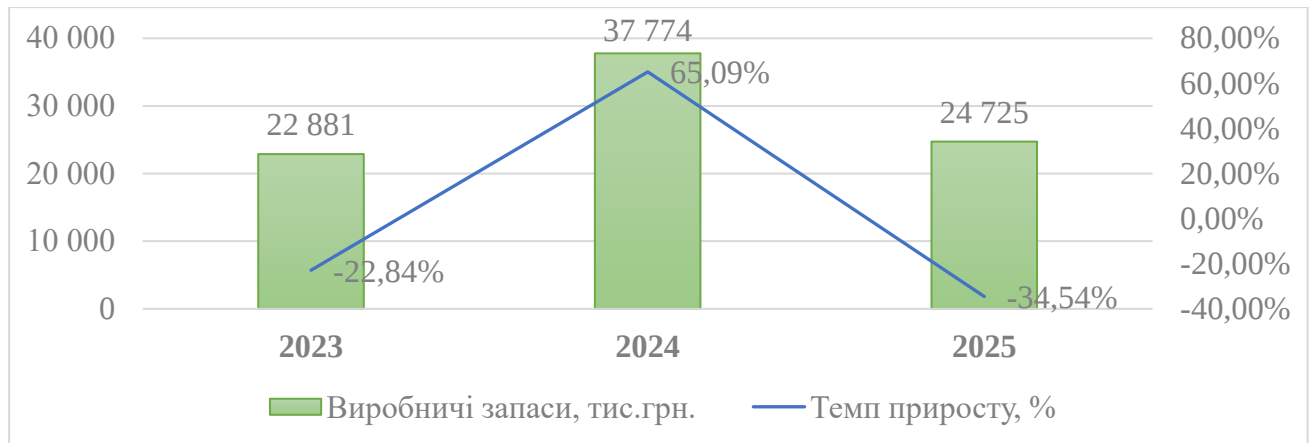


Рисунок 2.11 – Динаміка виробничих запасів ТОВ «ДФУ АГРО» в 2023-2025 роках, тис.грн.

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ДФУ АГРО»

Як бачимо з рис.2.11, сума виробничих запасів зростала в 2024 році на 65,09% та знижувалась в 2025 році на 34,54%. Порівняємо темп приросту доходів від реалізації продукції та виробничих запасів на рис.2.12.

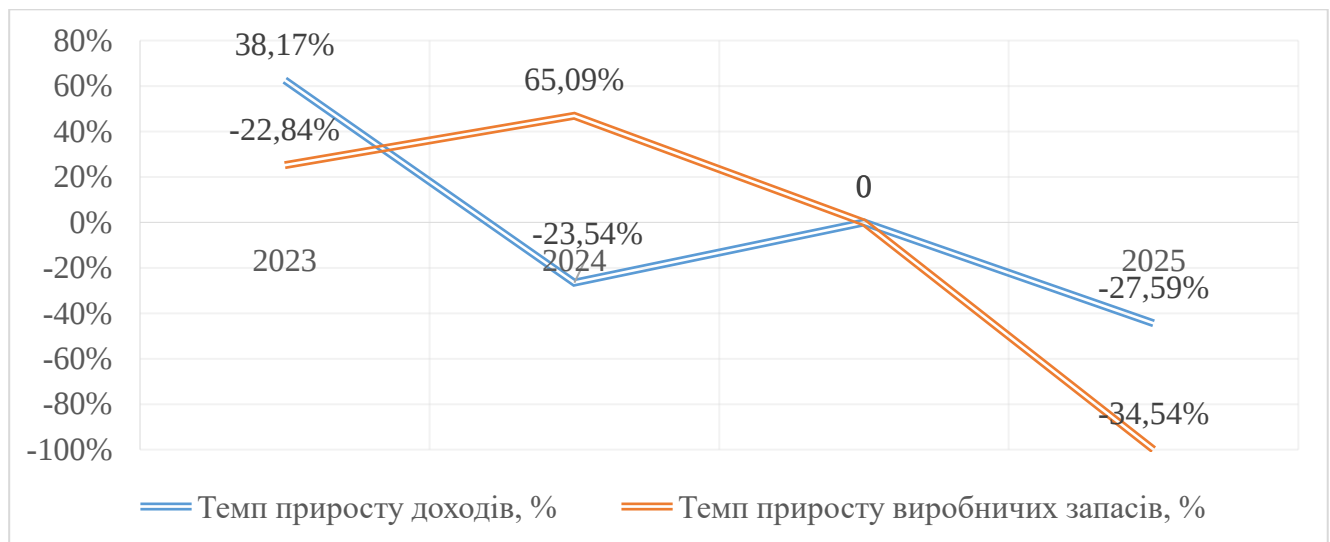


Рисунок 2.12 – Динаміка приросту виробничих запасів та доходів від реалізації продукції ТОВ «ДФУ АГРО» в 2023-2025 роках, %

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ДФУ АГРО»

Як бачимо з рис.2.11, темп приросту доходів не відповідає темпу приросту запасів, так як доходи знижувались в 2024-2025 роках, а виробничі

запаси в 2024 році зростали, а вже в 2025 році знижувались. З цього можна зробити висновок про неефективність планування запасів і, відповідно, планування закупок матеріальних ресурсів.

Проведемо оцінку ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ДФУ АГРО» в 2023-2025 роках (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка показників ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ДФУ АГРО» в 2023-2025 роках

Показники	Роки			Відхилення	
	2023	2024	2025	2024 / 2023	2025 / 2024
Показники ефективності роботи з постачальниками					
1.1 Частота невиконання (або неналежного виконання) постачальником договірних зобов'язань, %	6,5	8,11	10,6	1,61	2,49
1.2 Питома вага поставок неякісних матеріальних ресурсів, %	4,17	7,14	4,65	2,98	-2,49
1.3 Відсоток випадків порушення встановлених термінів поставок матеріальних ресурсів з вини постачальника, %	12,50	19,05	16,28	6,55	-2,77
1.4. Питома вага поставок матеріальних ресурсів в неналежній кількості або асортименті	2,7	3,1	2,14	0,40	-0,96
Показники оборотності товарних запасів					
2.1. Коефіцієнт оборотності запасів	11,30	6,03	4,78	-5,27	-1,26
2.2. Тривалість обороту запасів	32	61	76	28,20	15,91

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ДФУ АГРО»

З табл.2.10 бачимо, що за 3 роки зросла частота невиконання постачальником зобов'язань з 6,5% до 10,6%, частково це пов'язується з умовами роботи під час воєнного стану, що приводить до проблем з логістикою та транспортуванням продукції під час повітряних атак. Питома вага поставок неякісних матеріальних ресурсів виросла з 4,17% до 4,65% через потребу час від часу закуповувати їх у неперевічених постачальників у нестабільних умовах, що також пов'язано з недоліками планування. Відсоток випадків порушення встановлених термінів поставок з вини постачальника збільшився за 3 роки з 12,5% до 16,28%, у тому числі через погіршення логістики в умовах воєнного

стану. Питома вага поставок матеріальних ресурсів в неналежній кількості або асортименті виросла з 2,7% до 2,14%, однак є досить невисокою. Коефіцієнт оборотності запасів знизився з 11,3 до 4,78, що привело до збільшення тривалості обороту запасів за 3 роки на 46 днів. Отже, в 2023-2025 роках ефективність закупівельної діяльності ТОВ «ДФУ АГРО» знизилась.

Зазначимо, що на підприємстві відсутня формалізована система КРІ закупівельної діяльності. Оцінювання ефективності роботи відділу постачання здійснюється переважно за фактом забезпечення виробництва необхідними ресурсами, без встановлення цільових показників щодо рівня економії закупівель, швидкості обороту запасів, дотримання термінів поставок, частки проблемних поставок чи рівня залежності від окремих постачальників. Відсутність системи КРІ ускладнює контроль результативності закупівельної діяльності та обмежує можливості оперативного виявлення проблем у роботі з постачальниками.

Важливий вплив на ефективність закупівельної діяльності має рівень автоматизації закупівельних процесів. Проведемо оцінку рівня автоматизації закупівельних процесів ТОВ «ДФУ АГРО» за 5-ти бальною шкалою, де 5 – максимальна оцінка (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінка рівня автоматизації закупівельних процесів ТОВ «ДФУ АГРО»

Закупівельний процес	Рівень автоматизації	Рівень автоматизації (1–5 балів)	Коментарі
1	2	3	4
Формування заявок на закупівлю	Телефонний зв'язок, електронна пошта, офісні програми	2	Відсутня єдина електронна система подання та погодження заявок між підрозділами
Планування потреб у матеріальних ресурсах	Спеціалізовані програми прогнозування та контролю запасів не використовуються	1	Відсутність автоматизованого прогнозування потреб і контролю залишків призводить до термінових закупівель та помилок планування
Пошук і аналіз постачальників	Використовуються електронна пошта та внутрішні таблиці	2	Відсутня автоматизована база постачальників і система оцінювання їх ефективності

Продовження табл.2.10

1	2	3	4
Погодження закупівель	Погодження здійснюється вручну директором та бухгалтерією	1	Відсутній електронний документообіг і система автоматичного погодження закупівель
Документування	Використовуються бухгалтерські програми для обліку документів	3	Документообіг частково автоматизований, однак не інтегрований із системою закупівель і контролю запасів
Контроль виконання поставок	Контроль здійснюється вручну керівником відділу постачання	1	Відсутня система автоматичного моніторингу виконання договорів і термінів поставок
Контроль залишків запасів	Автоматизована система управління запасами не застосовується	1	Відсутність електронного контролю залишків ускладнює управління запасами та знижує точність планування
Оцінювання ефективності закупівельної діяльності	Формалізована система КРІ та аналітичні модулі відсутні	1	Відсутність автоматизованого оцінювання КРІ ускладнює контроль ефективності закупівельної діяльності

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ДФУ АГРО»

Отже, можемо зробити висновки, що рівень автоматизації закупівельних процесів ТОВ «ДФУ АГРО» є низьким. Підприємство не використовує спеціального програмного забезпечення для автоматизації закупівельної діяльності та взаємодії з постачальниками.

Важливою складовою управління закупівельною діяльністю є оцінювання ризиків постачання, оскільки ефективність забезпечення підприємства матеріальними ресурсами значною мірою залежить від стабільності поставок, рівня диверсифікації постачальників, якості планування потреб та впливу зовнішніх факторів. В умовах воєнного стану, інфляційних коливань і логістичних ускладнень ризики закупівельної діяльності суттєво зростають, що потребує їх системного аналізу. Проведемо оцінку основних ризиків закупівельної діяльності ТОВ «ДФУ АГРО» (дод.Д). Проведена оцінка ризиків показала, що діяльність ТОВ «ДФУ АГРО» суттєво залежить від стабільності закупівель молодняка свиней, кормів, ветеринарних препаратів і ПММ, а також від своєчасності їх поставок. Відсутність автоматизованого контролю запасів і прогнозування потреб, разом із роботою з обмеженим колом

постачальників, призводить до помилок планування, термінових закупівель і зростання витрат підприємства.

Узагальнимо основні недоліки управління закупівельною діяльністю ТОВ «ДФУ АГРО» у 2023–2025 роках на рис.2.13.



Рисунок 2.13 – Основні недоліки управління закупівельною діяльністю ТОВ «ДФУ АГРО» у 2023–2025 роках

Джерело: складено автором

Аналіз закупівельної діяльності ТОВ «ДФУ АГРО» у 2023–2025 роках свідчить про зниження її ефективності. Відзначимо, що зменшення витрат на закупівлі відбулося через скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції, а не за рахунок оптимізації процесів. Проведений АВС-аналіз витрат на матеріальні ресурси показав, що найбільша частка припадає на молодняк свиней та пальне, що формує залежність від обмеженої кількості постачальників. Також у 2023–2025 роках зросли частота невиконання постачальниками договірних зобов'язань, порушення термінів поставок і надходження неякісних матеріалів, тобто підвищилася ризикованість закупівельного процесу. Зниження оборотності запасів і збільшення тривалості їх обігу свідчить про недостатню ефективність планування, що потребує вдосконалення прогнозування потреб, оптимізації обсягів закупівель і контролю постачальників для підвищення результативності закупівельної діяльності. Так як ключовими недоліками є неефективне планування закупівель, то це приводить до збільшення закупівельних витрат, а також, через роботу з малим числом постачальників

зростає ризик зловживання з боку персоналу та проведення закупок по завищених цінах.

Узагальнимо основні недоліки системи управління закупівельною діяльністю ТОВ «ДФУ АГРО», причини їх виникнення та вплив на результати роботи підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Причинно-наслідковий аналіз недоліків управління закупівельною діяльністю ТОВ «ДФУ АГРО»

Проблема	Причина	Наслідки	Обґрунтування
Недостатня ефективність планування закупівель	Закупівлі частини матеріальних ресурсів здійснюються терміново через нестачу запасів	Зростання закупівельних витрат та потреба закупівель через посередників	Перевиконання плану закупівель у 2023–2025 роках; зниження оборотності запасів
Недостатній рівень прогнозування потреб у матеріальних ресурсах	Відсутність автоматизованого контролю потреб та залишків запасів	Формування надлишкових або недостатніх запасів	Невідповідність темпів зміни запасів і доходів від реалізації продукції
Залежність від обмеженої кількості постачальників	Значна частка закупівель здійснюється у невеликої кількості постачальників	Підвищення ризику зриву поставок та зростання закупівельних цін	46,63% витрат припадає на закупівлю молодняка свиней лише у 3 постачальників
Недостатній внутрішній контроль закупівельних процесів	Значна частина закупівельних операцій здійснюється вручну	Ризик помилок, затримок погодження та можливих зловживань	Відсутність автоматизації закупівельних процесів
Недостатня ефективність управління постачальниками	Обмежений контроль виконання постачальниками умов договорів	Порушення термінів поставок та надходження неякісних ресурсів	Зростання частоти невиконання договірних зобов'язань з 6,5% до 10,6%
Недостатня кадрова забезпеченість закупівельної діяльності	Наявність вакантної посади у відділі постачання	Підвищення навантаження на працівників та зниження оперативності роботи	У 2025 році у відділі постачання працювало 2 працівники замість 3

Джерело: складено автором

З табл. 2.11 бачимо, що основними проблемами управління закупівельною діяльністю ТОВ «ДФУ АГРО» є недоліки планування закупівель, недостатній контроль запасів, залежність від обмеженої кількості постачальників та низький рівень автоматизації закупівельних процесів. Наслідком цього є зростання закупівельних витрат, порушення термінів

поставок, уповільнення оборотності запасів і підвищення ризику закупівлі неякісних матеріальних ресурсів. Виявлені недоліки свідчать про необхідність удосконалення системи управління закупівельною діяльністю підприємства.

2.3. Рекомендації щодо удосконалення управління закупівельною діяльністю ТОВ «ДФУ АГРО»

Для аграрного підприємства ТОВ «ДФУ АГРО» удосконалення управління закупівельною діяльністю має важливе значення, оскільки проведений аналіз виявив недоліки планування закупівель, недостатній рівень контролю закупівельних процесів, ризик зловживань та залежність від обмеженої кількості постачальників. З метою усунення виявлених проблем та підвищення ефективності закупівельної діяльності визначимо основні напрями їх вирішення (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Напрями удосконалення управління закупівельною ТОВ «ДФУ АГРО»

Виявлена проблема	Напрямок вирішення
1	2
Недостатня ефективність планування закупівель та прогнозування потреб у матеріальних ресурсах	Автоматизація системи закупівель
Відсутність оперативного контролю залишків запасів та закупівельних процесів	
Залежність від обмеженої кількості постачальників та ризик завищення закупівельних цін	Проведення закупок через систему електронних торгів «Prozorro»
Порушення термінів поставок та недостатня ефективність контролю постачальників	
Ризик помилок і зловживань через виконання частини закупівельних операцій вручну	Стандартизація процедур закупівель
Недостатня регламентація закупівельних процесів та погодження закупівель	
Низька прозорість окремих закупівельних процедур	Проведення закупок через систему електронних торгів «Prozorro» та стандартизація процедур закупівель

Джерело: складено автором

Отже, узагальнимо пропозиції щодо удосконалення управління закупівельною ТОВ «ДФУ АГРО» на рис.2.14.



Рисунок 2.14 – Пропозиції щодо удосконалення управління закупівельною ТОВ «ДФУ АГРО»

Джерело: розроблено автором

Розглянемо сутність кожної пропозиції.

1) Проведення закупок через систему електронних торгів «Prozorro»

Електронні торги відкривають нові можливості для закупівель, забезпечуючи швидкий і доступний спосіб організації процесу. Участь у торгах можуть брати будь-які постачальники товарів і послуг, незалежно від форми власності або географічного розташування, що дозволяє залучати учасників з усіх регіонів України.

Процес торгів можна проводити дистанційно, що виключає потребу відвідувати офіс і дає змогу миттєво отримувати інформацію про актуальні пропозиції постачальників. Це скорочує час на аналіз і прийняття рішень.

Закупівлі планується здійснювати через спеціалізований електронний торговий майданчик «Prozorro», орієнтований на сектор B2B та комерційні тендери між підприємствами. Платформа автоматично збирає пропозиції учасників і формує результати у вигляді протоколу та конкурентного листа. Конкурентний лист містить дані, які слугують підставою для об'єктивного визначення переможця. Фахівець із постачання додає цей лист до договору на постачання, а підпис керівника підтверджує, що умови угоди відповідають оптимальним результатам конкурсу.

Для комерційних підприємств електронні платформи надають можливість організовувати власні тендери та закупівлі без необхідності брати участь у державних Prozorro-тендерах. Наприклад, інструмент Smart Procurement на SmartTender.biz дозволяє компанії визначати потреби у закупівлях, збирати заявки від різних підрозділів, автоматично запускати процедури закупівель та отримувати пропозиції від постачальників із великої бази. Такий підхід підвищує рівень конкуренції серед постачальників та дозволяє знижувати витрати на закупівлі – економія може досягати 30 % порівняно з ручним процесом, завдяки автоматичному підбору пропозицій та співпраці з понад 140 000 постачальниками. На веб-сайті «Prozorro» розміщено детальний каталог тендерів за різними категоріями та перелік компаній-учасників, що значно спрощує пошук відповідного конкурсу. Головна сторінка платформи наведена на рисунку 2.15.

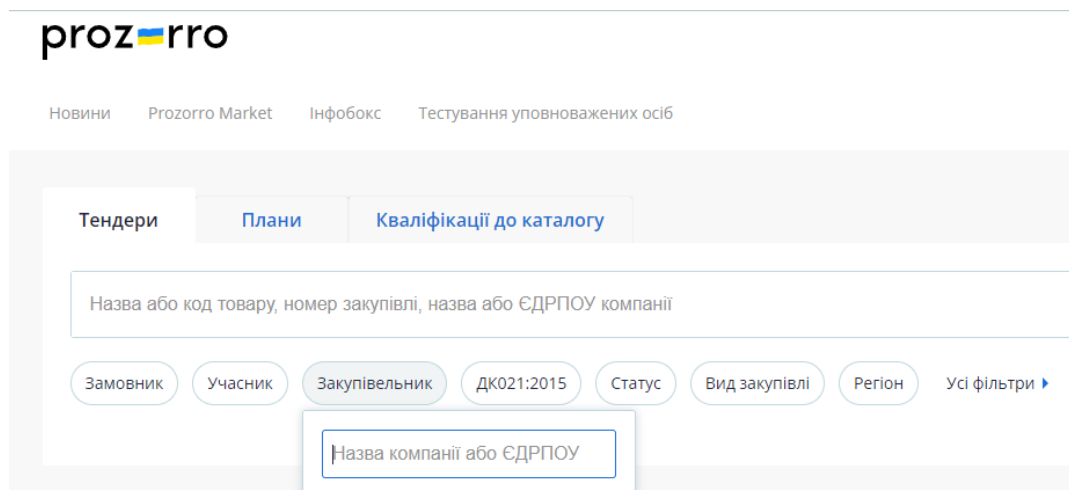


Рисунок 2.15 – Стартова сторінка «Prozorro»

Джерело: [13]

Пропонуємо організувати електронні торги за двоступеневою процедурою. На початковому етапі формуються запити на комерційні пропозиції, які потім аналізуються. На основі цього аналізу приймається рішення: визначити переможця одразу, перейти до наступного етапу – електронного зниження ціни (редукціону), або відмінити проведення закупівлі.

Якщо приймають другий варіант, оператор платформи надсилає повідомлення учасникам, які були допущені до редукування, із зазначенням дати та часу проведення електронного аукціону.

Другий етап передбачає змагання між допущеними учасниками, де кожен має змогу поступово зменшувати початкову ціну договору. Початкова ціна формується на базі найнижчої пропозиції, отриманої на першому етапі. Розмір допустимого зниження за один крок визначається в межах 0,5–5 % від початкової вартості. Учасники можуть подавати свої пропозиції протягом 5–10 хвилин. Якщо нових пропозицій у цей період не надходить, аукціон автоматично завершується.

Впровадження часткової автоматизації процесу закупівель допомагає мінімізувати людський фактор, скоротити ризики фінансових втрат і зосередити увагу на стратегічному плануванні. Автоматизація також звільняє від необхідності постійного контролю за правильністю оформлення процедур, дозволяючи ефективніше використовувати ресурси підприємства.

2) Автоматизація системи закупівель

Система автоматизації закупівель – це програмне забезпечення, яке оптимізує процес закупівель у компанії. Вона дозволяє перевести більшість рутинних операцій з паперового або Excel-обліку у цифровий формат, забезпечуючи:

- централізоване управління заявками та замовленнями;
- контроль термінів та бюджетів закупівель;
- автоматизацію комунікацій із постачальниками;
- облік постачальників і їх рейтингів;
- генерацію звітності та аналітики для управління закупівельною діяльністю.

Для ТОВ «ДФУ АГРО» це означає, що відділ постачання (3 особи) зможе ефективніше: формувати замовлення на корми, добрива, молодняк свиней, контролювати бюджети закупівель і терміни поставок, а також швидко порівнювати ціни постачальників.

Системи автоматизації закупівель реалізуються у двох основних форматах: онлайн та локальному. Онлайн-рішення, або хмарні системи (SaaS), передбачають підписку на програму через інтернет. У цьому випадку всі дані зберігаються на серверах постачальника послуги, а доступ до системи здійснюється через браузер або мобільний додаток. Головними перевагами хмарних рішень є відсутність необхідності у власних серверах, швидке впровадження та автоматичне оновлення програмного забезпечення. Прикладами таких систем є SAP Ariba, Coupa, Jaggaer та Oracle Procurement Cloud.

Локальні системи (On-Premise) передбачають встановлення програмного забезпечення на сервер підприємства. У цьому випадку дані зберігаються у внутрішній мережі компанії, що забезпечує повний контроль над інформацією та можливість інтеграції з внутрішніми ERP-системами. Основними недоліками локальних рішень є висока вартість впровадження, необхідність технічного обслуговування та ручне оновлення програмного забезпечення.

Для ТОВ «ДФУ АГРО» більш доцільним є використання онлайн-рішення, оскільки чисельність персоналу відділу закупівель невелика. Установка та обслуговування власного сервера в такому випадку може призвести до зайвих витрат і ускладнити процес впровадження системи. Хмарне рішення дозволяє швидко організувати автоматизацію закупівель без додаткових витрат на інфраструктуру.

Розглянемо три альтернативних SaaS-рішення для автоматизації закупівель, які доступні на українському ринку та можуть бути використані ТОВ «ДФУ АГРО». Вибір саме онлайн-платформ обумовлений невеликою чисельністю відділу закупівель і обмеженою внутрішньою IT-інфраструктурою підприємства, що робить локальні рішення неефективними з точки зору витрат. Основні функції, переваги та обмеження цих SaaS-систем наведені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Огляд SaaS-рішень для автоматизації закупівель

Назва рішення	Основні функції	Переваги	Обмеження / недоліки	Вартість використання
1	2	3	4	5
E-Tender	Повний цикл закупівель: управління заявками, створення та обробка тендерів, погодження закупівель, інтеграція з обліковими системами	Повна автоматизація закупівельного процесу з інтеграцією ERP, прозорість процедур, прискорення циклів закупівель	Немає публічних даних про вартість; потрібне впровадження та навчання	Тарифи (пакети) для бізнес-користувачів: базовий (9 тис. грн/міс) для малого обсягу закупівель, стандарт (15 тис. грн/міс), професійний (24 тис. грн /міс) та enterprise (31 тис.грн/міс) для великих закупівельних процесів з розширеним функціоналом
e-Docs	Автоматизація заявок, тендерної документації, оцінка пропозицій, контракт-менеджмент, цифровий контроль рахунків, аналітика	Є AI-сервіси, інтеграція з ERP та обліком, централізоване сховище документів, мобільний доступ	Потрібне налаштування під потреби компанії; складніші функції можуть потребувати додаткових модулів	Індивідуально залежно від пакету, від 1800 на місяць
APS SMART	Source-to-Contract процес: планування, тендери, редукціони, контракти, контроль поставок та аналітика	Індивідуальні модулі автоматизації, AI-підтримка, інтеграція з ERP, підвищення прозорості	Вищі впроваджувальні витрати, складніша система для малого відділу	25-40 тис.грн. одноразово

Джерело: розроблено автором за [26;29;28]

На нашу думку, для ТОВ «ДФУ АГРО» оптимальним SaaS-рішенням для автоматизації закупівель є E Tender, оскільки воно забезпечує повний цикл закупівель, інтеграцію з обліковими системами та ERP, прискорює процеси та дозволяє обрати тариф, що відповідає невеликій чисельності персоналу, тоді як APS SMART надмірно складне та дороге, а e Docs потребує додаткових налаштувань для повноцінної автоматизації.

3) Стандартизація процедур закупівель

Стандартизація процедур закупівель передбачає розробку внутрішніх регламентів та документованих правил, що визначають послідовність дій на всіх етапах закупівельного процесу. До таких правил належать чіткі інструкції щодо оформлення заявок на придбання товарів і послуг, встановлення термінів їх

погодження керівництвом, а також застосування типових шаблонів договорів з постачальниками. Стандартизація дозволяє забезпечити уніфікованість процедур, зменшити ризик помилок та дублювання робіт, а також спростити контроль за виконанням завдань навіть у невеликому відділі закупівель, де працює лише два спеціалісти.

Впровадження внутрішніх регламентів також сприяє підвищенню прозорості процесів та зниженню операційних ризиків, включно з можливістю зловживань та порушень порядку закупівель. Чітко визначені кроки і стандартизовані документи дозволяють контролювати відповідність дій персоналу затвердженим процедурам, що підвищує ефективність планування закупівель і забезпечує своєчасне задоволення потреб підприємства.

Крім того, стандартизація полегшує впровадження електронних систем управління закупівлями, таких як Smart Procurement, оскільки більшість процесів уже має формалізовану структуру. Це забезпечує інтеграцію автоматизації з внутрішніми правилами компанії, дозволяє скоротити час на погодження та оформлення документів і підвищує загальну ефективність роботи відділу закупівель.

Для підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ДФУ АГРО» пропонується впровадити стандартизацію процедур закупівель через розробку внутрішніх регламентів, що передбачає:

1. Чіткі правила оформлення заявок від підрозділів (тваринництво, рослинництво), включно з мінімальним набором обов'язкових даних та термінами подання.
2. Погодження заявок та контрактів за встановленими строками, щоб уникнути затримок та забезпечити контроль виконання бюджету.
3. Типові шаблони договорів і тендерної документації, які знижують ризик помилок, прискорюють укладання угод і забезпечують правову безпеку.
4. Розподіл відповідальності та контроль виконання процедур, що дозволяє навіть двом співробітникам вести закупівлі прозоро і без зловживань.

5. Інтеграцію зі SmartTender.biz або Prozorro Market для комерційних закупівель, що дозволяє автоматично отримувати інформацію про постачальників, ціни та умови, не змінюючи внутрішні регламенти, а лише доповнюючи їх сучасним інструментом пошуку та оцінки пропозицій.

Розробку внутрішніх регламентів закупівель буде здійснювати керівник відділу закупівель, а контроль за їх дотриманням та перевірку оформлення заявок і договорів буде здійснювати друга особа у відділі закупівель, тобто за принципом розподілу обов'язків між двома співробітниками для мінімізації ризику помилок та зловживань.

Далі розрахуємо економічний ефект від розроблених заходів. Для цього спочатку визначимо всі витрати.

Для замовника участь у звичайних тендерах через Prozorro не вимагає сплати державних комісій або обов'язкових внесків за публікацію. Закупівлю можна розмістити на платформі prozorro.gov.ua без оплати за оголошення.

Однак, для того, щоб відділ працював повноцінно, необхідно найняти 3 працівника, який перебачений штатним розписом, зараз працює 2. Заробітна плата менеджера по закупкам в 2025 році складала 18 тис.грн.

Також заплануємо витрати на розробку регламентів (як доплата керівнику відділу за їх складання або замовлення у сторонніх підприємств), заплануємо у розмірі 30 тис.грн.

Розрахуємо необхідні витрати на удосконалення управління закупівельною діяльністю ТОВ «ДФУ АГРО» (табл.2.14).

Таблиця 2.14 – Бюджет витрат на удосконалення управління закупівельною діяльністю ТОВ «ДФУ АГРО»

Стаття витрат	Ціна, грн.	Кількість	Сума за рік, грн.
Витрати на використання E Tender	9 000	12	108 000
Витрати на оплату менеджера по закупкам	18 000	12	216 000
Витрати на розробку регламентів	30 000	1	30 000
Всього			354 000

Джерело: розроблено автором

Отже, річні витрати на удосконалення управління закупівельною діяльністю ТОВ «ДФУ АГРО» складуть 354 тис.грн.

Проаналізуємо втрати через недоліки управління закупівельною діяльністю в 2025 році:

- підвищення ціни на матеріали через потребу швидко закупити матеріали – 8-10 % від матеріальних витрат;
- зменшення живої ваги свиней через несвоєчасну вакцинацію в 2025 році (5% від продаж свиней).

Відповідно, впровадження автоматизованої системи закупівель дозволить усунути частину втрат, пов'язаних із неефективним плануванням закупівель, недостатнім контролем закупівельних процесів та ручним виконанням окремих операцій, а також очікувано знизити витрати на матеріальні ресурси приблизно на 10 %. Такий рівень економії обґрунтовується результатами досліджень KPMG, у яких зазначається, що цифровізація та автоматизація закупівельних процесів дозволяє підприємствам скорочувати операційні витрати та підвищувати ефективність управління закупівлями [30]. А також зросте обсяг вирощування та продажу свиней (частка від продажу свиней в 2025 році складала 76%).

Зростання доходів в 2026 році складе:

$$336\,533 * 76\% * 5\% = 12\,788 \text{ тис.грн.}$$

Чисті доходи в 2026 році складуть:

$$336\,533 + 12\,788 = 349\,231 \text{ тис.грн.}$$

Зростання доходів складе:

$$12\,788 / 336\,533 = 3,8\%$$

Зростання матеріальних витрат за рахунок збільшення доходів на 3,8% складе:

$$254\,529 * 103,8\% = 264\,201 \text{ тис.грн.}$$

Зниження матеріальних витрат за рахунок впровадження заходів складе 10% складе:

$$264\,201 * 90\% = 237\,871 \text{ тис.грн.}$$

Економія собівартості складе:

$$264\,201 - 237\,871 = 16\,748 \text{ тис.грн.}$$

Окрім того, собівартість без урахування матеріальних витрат зросте на 3,8%:

$$62\,804 * 3,8\% = 2\,386 \text{ тис.грн.}$$

Спрогнозуємо вплив розроблених заходів на фінансові результати підприємства.

Економічний ефект від проведених заходів складе:

$$12\,788 + 16\,748 - 2\,386 - 354 = 26\,796 \text{ тис.грн.}$$

Спрогнозуємо вплив заходів на показники ефективності закупівельної діяльності (табл.2.15).

Таблиця 2.15 – Прогноз показників ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ДФУ АГРО» в 2023-2025 роках

Показники	Роки		Відхилення
	2025	Прогноз	
Показники ефективності роботи з постачальниками			
1.1 Частота невиконання (або неналежного виконання) постачальником договірних зобов'язань, %	10,6	3,53	-7,07
1.2 Питома вага поставок неякісних матеріальних ресурсів, %	4,65	1,55	-3,10
1.3 Відсоток випадків порушення встановлених термінів поставок матеріальних ресурсів з вини постачальника, %	16,28	5,43	-10,85
1.4. Питома вага поставок матеріальних ресурсів в неналежній кількості або асортименті	2,14	0,71	-1,43
Показники оборотності товарних запасів			
2.1.Коефіцієнт оборотності запасів	4,78	9,55	4,78
2.2. Тривалість обороту запасів	76	38	-38,21

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ДФУ АГРО»

Отже, очікується, що реалізація заходів з удосконалення управління закупівельною ТОВ «ДФУ АГРО» дозволить зменшити частоту несвоєчасних поставок та поставок неякісних матеріальних ресурсів, а також скоротити тривалість обороту виробничих запасів за рахунок точності планування запасів.

Таким чином, з метою удосконалення управління закупівельною ТОВ «ДФУ АГРО» пропонується запровадити проведення закупок через систему електронних торгів «Prozorro», провести автоматизацію системи закупівель та провести стандартизацію процедур закупівель. Очікується, що економічний ефект полягатиме в зниженні витрат на придбання матеріальних ресурсів на 10 %. Економічний ефект складе 26 796 тис.грн., а також покращаться всі показники ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ДФУ АГРО»

ВИСНОВКИ

У роботі було досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти управління закупівельною діяльністю бізнес-організації на прикладі ТОВ «ДФУ АГРО». У ході дослідження встановлено, що закупівельна діяльність є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки вона безпосередньо впливає на безперервність виробничих процесів, рівень витрат, якість ресурсного забезпечення та конкурентоспроможність підприємства. Особливо важливого значення закупівлі набувають для сільськогосподарських підприємств, діяльність яких залежить від сезонності виробництва, стабільності постачання, цінових коливань та зовнішніх ризиків.

У першому розділі роботи було розкрито сутність поняття «закупівельна діяльність» та визначено, що її доцільно розглядати як сукупність організаційних, управлінських і логістичних процесів, спрямованих на визначення потреб підприємства, вибір постачальників, придбання необхідних ресурсів та забезпечення їх своєчасного постачання. Також було узагальнено основні завдання закупівельної діяльності, серед яких важливе місце посідають планування потреб у матеріальних ресурсах, дослідження ринку постачання, вибір постачальників, організація закупівельного процесу, контроль поставок і оцінювання результативності співпраці з контрагентами.

Було встановлено, що ефективне управління закупівлями потребує застосування сучасних методів планування потреб, вибору постачальників, управління запасами та логістичних концепцій. До таких методів належать MRP, метод рейтингових оцінок, метод оцінки витрат, EOQ, Lot-for-Lot, Just-in-Time, ЛІТ II та інші. Їх використання дозволяє підприємствам знижувати витрати, оптимізувати рівень запасів, підвищувати надійність постачання та швидше реагувати на зміни ринкового середовища.

У другому розділі було проведено організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ДФУ АГРО». Встановлено, що підприємство здійснює діяльність у сфері свинарства та вирощування сільськогосподарських культур, а його закупівельна діяльність має важливе значення для забезпечення

виробничого процесу. Управління закупівлями на підприємстві здійснюється централізовано через відділ постачання, який відповідає за збір заявок, пошук постачальників, погодження закупівель, організацію поставок та контроль виконання закупівельного процесу.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДФУ АГРО» показав погіршення окремих фінансових результатів у 2023–2025 роках. Зокрема, у 2025 році підприємство працювало збитково, що було пов'язано зі зниженням обсягів реалізації продукції, проведенням капітального ремонту та реконструкцією виробничих потужностей. Водночас завершення ремонту та розширення штату персоналу створюють передумови для подальшого відновлення виробництва та підвищення ефективності діяльності підприємства.

У процесі оцінювання закупівельної діяльності було визначено, що найбільшу частку у структурі закупівель підприємства займають витрати на молодняк свиней, пальне та мастильні матеріали, ветеринарні препарати, корми, добрива, насіння та засоби захисту рослин. Це свідчить про значну залежність підприємства від своєчасності та якості постачання ключових матеріальних ресурсів. Разом із тим було виявлено низку проблем: недостатню ефективність планування закупівель, слабкий контроль залишків запасів, залежність від обмеженої кількості постачальників, низький рівень автоматизації закупівельних процесів, ризик завищення закупівельних цін, а також можливі порушення строків поставок.

З метою усунення виявлених недоліків у роботі було запропоновано напрями удосконалення управління закупівельною діяльністю ТОВ «ДФУ АГРО». Основними з них є автоматизація системи закупівель, проведення закупівель через систему електронних торгів «Prozorro», стандартизація закупівельних процедур, посилення контролю за постачальниками та чіткий розподіл обов'язків між працівниками відділу постачання. Запропоновані заходи мають сприяти підвищенню прозорості закупівель, зниженню ризику помилок і зловживань, покращенню планування потреб у ресурсах та підвищенню ефективності контролю запасів.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів дозволить зменшити частоту несвоєчасних поставок і постачання неякісних матеріальних ресурсів, скоротити тривалість обороту запасів, знизити закупівельні витрати та підвищити загальну ефективність закупівельної діяльності підприємства. У роботі визначено, що економічний ефект від запропонованих заходів може скласти 26 796 тис. грн за рахунок зниження витрат на придбання матеріальних ресурсів на 10 %.

Отже, мету дослідження досягнуто, а поставлені завдання виконано. Проведене дослідження підтвердило, що удосконалення управління закупівельною діяльністю є важливим напрямом підвищення ефективності роботи ТОВ «ДФУ АГРО». Запровадження автоматизованих інструментів, електронних закупівель, стандартизованих процедур і системного контролю постачальників дозволить підприємству знизити витрати, підвищити надійність постачання, покращити управління запасами та створити умови для стабільного розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безугла Л. С., Демчук Н. І. Маркетинг закупівель : навч. посіб. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2019. 240 с.
2. Борисенко О. І., Підопригора О. В. Роль та значення ключових показників ефективності у закупівельній діяльності підприємства. *Бізнес-інформ*, 2022. № 5. С. 61-67. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dd1b1113-9505-4f7f-896c-a3ae57a917a5/content> (дата звернення: 10.04.2026).
3. Валявський С.М. Маркетинг закупівель : навч. посіб. для студентів спец. 075 «Маркетинг» денної форми навчання. Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2021. 154 с.
4. Варченко О., Герасименко І., Варченко О., Вернюк Н. Обґрунтування методів управління закупівлями матеріальних ресурсів сільськогосподарськими підприємствами. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 1. С. 147–159. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.01.147>.
5. Гарматюк О. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 3–7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-1>
6. Дунська А. Р., Лютенко Д. Д. Особливості процесу закупівельної діяльності підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. № 5. 2020. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204739> (дата звернення: 21.02.2026).
7. Керування ризиками ланцюжка поставок. SAP. 2025. URL: <https://www.sap.com/ukraine/resources/supply-chain-risk-management> (дата звернення: 22.05.2026).
8. Козирєва О. В., Грузіна І. А., Бондаренко І. В. Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 29. С. 83–88. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.13>. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/615>

9. Логістика: навч. посіб. до виконання практ. робіт / А. В. Кононенко, Ю. О. Романенков, В. П. Гатило. Харків: Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2019. 56 с.
10. Мазаракі А.А. Комерційна логістика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. КНТЕУ. К.: КНТЕУ, 2013. 408 с.
11. Мирошніченко Г. Методи управління ризиками в ланцюгах постачання в системі категорійного менеджменту підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2026. № 1(81). С. 216–221. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-81-216-221>
12. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 08.03.2026).
13. Прокіпчук Л. Проблеми та перспективи управління ризиками в ланцюгах постачання в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5548> (дата звернення: 22.05.2026).
14. Сайт «Prozorro». URL: <https://smarttender.biz/etm/pro-kompaniyu> (дата звернення: 08.03.2026).
15. Сайт ТОВ «ДФУ АГРО». URL: <https://www.dan-farm.com.ua/uk/agriculture/> (дата звернення: 08.03.2026).
16. Середня заробітна плата. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2022/> (дата звернення: 08.03.2026).
17. Сторінка ТОВ «ДФУ АГРО» на платформі «Юконтрол». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6753615#express-universal-file> (дата звернення: 08.03.2026).
18. Третяк В. П., Гармаш Ю. О. Сучасна практика управління закупівельною логістикою на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 200–205. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-200-205>

19. Трушкіна Н. В., Кітріш К. Ю. Управління ланцюгами постачань у контексті концепції індустрія 4.0. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8399> (дата звернення: 13.03.2026).
20. Ціни на племінне, товарне поголів'я, спермопродукцію. URL: <https://pigua.info/uk/company-sale/index?tab=tovpiglets#w3-collapse1> (дата звернення: 08.03.2026).
21. Чисельність населення України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/2024/> (дата звернення: 08.03.2026).
22. Шалева О. І. До питання оцінювання ефективності публічних закупівель. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 38. С. 69–77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-09>
23. Шашина М. В. Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства. *Соціально-правові студії*. 2023. № 1(19). С. 192–198. URL: <https://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/756>
24. Шевчук А. Л. Механізм забезпечення та організації ефективного функціонування логістично-маркетингової системи підприємства: стратегічні пріоритети реалізації : дис. ... д-ра філософії : 051. Чернігів, 2023. 267 с.
25. Ahmed M., Toste E. A Critical Overview of the RFQ Process of a Global Company : master's thesis / Master's Programme in Industrial Management and Innovation. Halmstad University, 2022. 96 p. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A1683565/FULLTEXT01.pdf> (дата звернення: 22.05.2026).
26. APS SMART – платформа управління закупівлями. URL: <https://www.aps-smart.com/> (дата звернення: 08.03.2026).
27. Bowersox, Donald J. Supply chain logistics management / Donald J. Bowersox, David J. Closs, M. Bixby Cooper. McGraw-Hill, 2002. 656 p.
28. e-Docs – автоматизація управління закупівлями. URL: <https://e-docs.ua/procurement-management/> (дата звернення: 08.03.2026).
29. E-Tender – закупівельна платформа. URL: <https://e-tender.ua/zakupivelniku/> (дата звернення: 08.03.2026).

30. KPMG. Procurement and Supply Chain optimisation. URL: [KPMG Procurement and Supply Chain optimisation](#) (дата звернення: 14.05.2026).
31. Lysons K., Gillingham M. Purchasing and Supply Chain Management. Ft Pr. 2003, 800 p.
32. Ofori I., Baah S. A., Appiah-Kubi E., Afriyie H. K. Procurement Strategies and Competitive Advantage: Assessing the Impact of Project Performance as a Moderator. *African Journal of Procurement, Logistics & Supply Chain Management*. 2025. Vol. 8. № 1. P. 74–88. DOI: <https://doi.org/10.4314/ajplscm.v8i1.5>
33. Mebrate Y. Procurement Practices and Organizational Performance: A Systematic Review. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11. № 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315687>
34. Agbeka E. K., Agyapong D., Mensah H. Procurement Practices and Operational Performance of Organizations. *Journal of Public Procurement*. 2024. Vol. 24. № 2. P. 145–162. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOPP-07-2023-0051>
35. Ofori I., Baah S. A., Appiah-Kubi E., Afriyie H. K. Procurement Strategies and Competitive Advantage: Assessing the Impact of Project Performance as a Moderator. *African Journal of Procurement Logistics & Supply Chain Management*. 2025. Vol. 8. № 1. P. 74–88. DOI: <https://doi.org/10.4314/ajplscm.v8i1.5>
36. Naftalin B. The Procurement Imperative: A View from the C-Suite in 2026. *Economist Impact*. 2026. URL: <https://impact.economist.com/trade-geopolitics/procurement-imperative/infographic-the-procurement-imperative-a-view-from-the-c-suite-in-2026> (дата звернення: 22.05.2026).
37. Quesada G., González M. E., Mueller J., Mueller R. Impact of e-procurement on procurement practices and performance. *Benchmarking: An International Journal*. 2010. Vol. 17. № 4. P. 516–538. DOI: <https://doi.org/10.1108/14635771011060576>.
38. Waters D., Donald C. Supply Chain Management: An Introduction to Logistics. Palgrave Macmillan, 2009 P

