

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
ШАПОЧУК АНАСТАСІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту Юлія ЛАЗАРЕНКО

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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	3
1.1 Сутність, мета та принципи закупівельної діяльності бізнес-організації	6
1.2 Методи та показники оцінювання ефективності закупівельної діяльності бізнес-організації	16
1.3 Характеристика сучасних підходів до управління закупівельною діяльністю бізнес-організації.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» та аналіз основних показників його фінансово-господарської діяльності	29
2.2 Аналітичне оцінювання закупівельної діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ».	41
2.3 Обґрунтування рекомендацій щодо підвищення ефективності закупівельної діяльності бізнес-організації та розробка управлінського забезпечення їх реалізації	50
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Закупівельна діяльність компанії займає провідне місце серед управлінських процесів, адже рівень її організації безпосередньо впливає на фінансові результати та позиції підприємства на ринку. Налагоджена система закупівель передбачає послідовність дій, спрямованих на своєчасне забезпечення підприємства ресурсами для стабільного виробничого циклу. Головне завдання полягає у формуванні швидкого, безпечного та економічно доцільного забезпечення матеріальними ресурсами. Практична реалізація закупівель супроводжується низкою складнощів, серед яких високі логістичні витрати, необхідність оптимізації запасів, визначення раціонального обсягу та асортименту постачання, а також обґрунтований вибір постачальників. Значна частина витрат підприємства припадає саме на закупівельний блок і включає витрати на зберігання запасів, транспортування та адміністративне забезпечення процесів. В умовах воєнного стану зростає важливість управління закупівельною діяльністю бізнес-організації, оскільки порушення логістичних маршрутів, нестабільність постачання та коливання ринкових умов ускладнюють своєчасне забезпечення ресурсами. Посилюється залежність результативності підприємства від здатності швидко адаптувати закупівельні рішення, мінімізувати ризики у взаємодії з постачальниками та підтримувати безперервність операційних процесів, що обумовлює актуальність теми дослідження. Саме цим обумовлюється актуальність обраної теми дослідження та її практична значущість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Хоча управління закупівельною діяльністю на мікрорівні становить значний теоретичний та практичний інтерес, на даний час у сучасних вітчизняних наукових публікаціях здебільшого висвітлюються проблеми публічних закупівель. Загальні засади здійснення закупівельної діяльності бізнес-організації розглянуто такими дослідниками, як Бауерсокс Д. Дж. [42], Джіллінгем М. [47], Лайсонс К. [47], Уотерс Д. [51], Амітан В.Н. [1], Балабанова Л.В. [3], Безугла Л.С. [4], Валявський С.М. [6], Дунська А.Р.

[9], Мазаракі А.А. [13], Кузняк Б.Я. [15], Кушнір Т.М. [16], Лопатін А.О. [18], Сліпецький О. [23], Соколова Ю.О. [29], Павлішина Н.М. [29], Сохецька А.В. [30], Третяк В.П. [35], Трушкіна Н.В. [36] та ін. Методичні засади оцінювання закупівельної діяльності досліджено в статтях таких авторів, як Борисенко О.І. [5], Підопригора О.В. [5], Гарматюк О. [7], Гринчак Н.А. [8], Шалевої О.І. [38]. Проте окремі питання управління підвищенням ефективності закупівельної діяльності сучасних бізнес-організацій залишаються фрагментарно висвітленими і потребують поглибленого дослідження.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є узагальнення теоретичних основ та обґрунтування управлінських рекомендацій щодо підвищення ефективності закупівельної діяльності бізнес-організації.

Для досягнення мети дослідження поставлені такі *завдання*:

- дослідити сутність закупівельної діяльності та її роль у забезпеченні функціонування бізнес-організації;
- навести методи та показники оцінювання ефективності закупівельної діяльності бізнес-організації;
- узагальнити особливості основних моделей організації закупівельної діяльності;
- охарактеризувати сучасні підходи до управління закупівельною діяльністю бізнес-організації;
- навести організаційно-економічну характеристику досліджуваної бізнес-організації – ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» та проаналізувати основні показники її фінансово-господарської діяльності;
- здійснити аналітичне оцінювання закупівельної діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»;
- визначити проблемні аспекти в управлінні закупівельною діяльністю бізнес-організації;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності закупівельної діяльності бізнес-організації й розглянути управлінський супровід їх впровадження.

Об'єктом дослідження є процес управління закупівельною діяльністю бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти управління закупівельною діяльністю бізнес-організації.

Методи дослідження. Для висвітлення теоретичних засад управління закупівельною діяльністю бізнес-організації було використано методи аналізу і синтезу, описовий метод, метод узагальнення, діалектичний метод. Для аналізу закупівельної діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» було використано статистичний метод, коефіцієнтний метод, експертний метод, а також метод прогнозування при обґрунтуванні розроблених заходів. Також у роботі було використано табличний і графічний методи візуалізації даних.

Інформаційну базу дослідження склали наукові статті, фахові публікації, дисертації, монографії та підручники за темою дослідження статистичні матеріали Державної служби статистики України, фінансова звітність та внутрішні нормативні документи ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за три роки функціонування, джерела мережі Інтернет.

Практичне значення результатів дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення управління закупівельною діяльністю ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ», зокрема шляхом запровадження CRM-системи для автоматизації процесів закупівлі. Зазначені пропозиції сприятимуть розширенню бази постачальників та підвищенню показників ефективності закупівельної діяльності бізнес-організації. Розроблені заходи можуть бути застосовані для інших підприємств аграрного сектору України, що прагнуть удосконалювати управління закупівельною діяльністю.

Структура дослідження: кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 65 сторінках друкованого тексту. Робота містить 18 таблиць, 18 рисунків, додатки. Список використаних джерел складається з 52 найменувань, поданих на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, мета та принципи закупівельної діяльності бізнес-організації

Закупівельна діяльність підприємства виступає вагомим чинником формування конкурентоспроможності в умовах глобалізованих ринків, посилення конкуренції, цифрової трансформації економіки та змін бізнес-моделей поведінки ринкових учасників, а також впливу нестабільного маркетингового середовища.

Управління закупівельною діяльністю підприємства, незалежно від його розміру та галузевої належності, належить до базових процесів, результативність якого формує рівень конкурентних позицій організації. Зазвичай закупівлі розглядають у зв'язку з логістикою постачання, однак їх зміст значно ширший. Основне призначення закупівель полягає у забезпеченні доступу до ресурсів, необхідних для безперебійного виробничого процесу [35].

Для дослідження сутності закупівельної діяльності бізнес-організації спочатку розглянемо дефініцію «закупівельна діяльність». Визначення «закупівельна діяльність» в працях вітчизняних та зарубіжних авторів, наведені на рис. 1.1.

Як бачимо, автори розглядають закупівельну діяльність як функцію, процес придання необхідних ресурсів, елемент управлінської діяльності. Узагальнення наукових підходів дозволяє трактувати закупівельну діяльність як систему процесів придбання, перевезення та зберігання товарів, окремі елементи якої піддаються моделюванню та формалізованому опису.

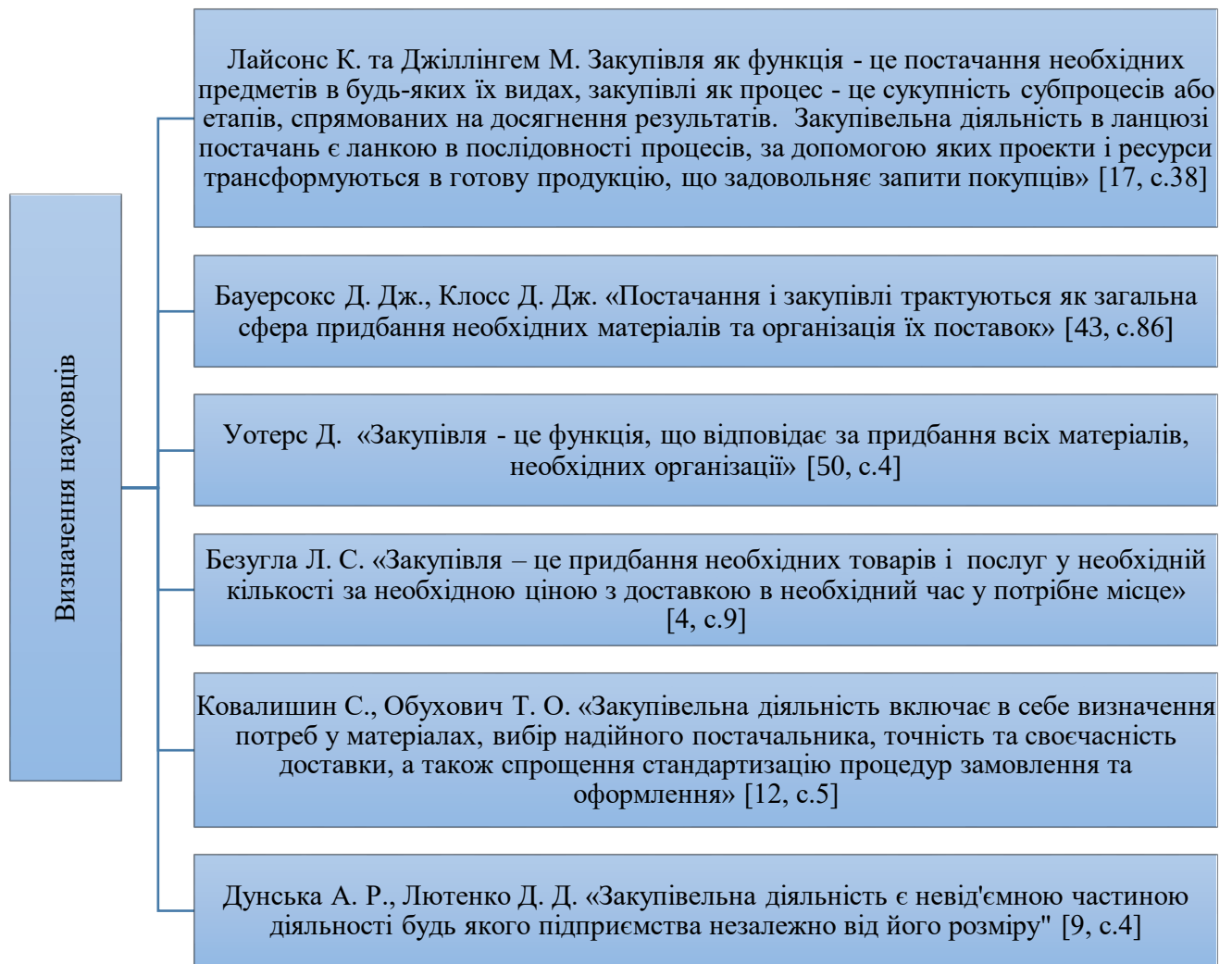


Рисунок 1.1 – Огляд наукових підходів до визначення економічної сутності поняття «закупівельна діяльність»

Джерело: складено автором за [4; 9; 41; 43; 49]

Узагальнення наукових підходів свідчить, що трактування закупівельної діяльності варіюється від вузького розуміння як функції забезпечення підприємства ресурсами до ширшого – як сукупності взаємопов'язаних процесів у межах ланцюга постачань. Частина дослідників акцентує увагу на операційних аспектах придбання матеріалів і послуг, інші – на організації процесу, який включає визначення потреб, вибір постачальників, контроль якості та своєчасності поставок. З урахуванням наведених підходів доцільно визначати закупівельну діяльність як комплексну систему управління процесами забезпечення підприємства необхідними ресурсами, що охоплює планування потреб, вибір

постачальників, організацію закупівель і контроль виконання поставок з метою безперервного функціонування підприємства та досягнення його економічних результатів.

Головною метою закупівельної діяльності є задоволення потреб виробництва у товарах, роботах та послугах з максимально можливою економічною ефективністю [4]. Основні завдання закупівельної діяльності, які впливають з мети, наведені в Додатку А. Кожна з наведених задач може бути легко поділена на декілька підзадач з огляду на комплексність самого процесу постачання [7, с. 5].

Далі розглянемо принципи здійснення закупівельної діяльності бізнес-організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Принципи здійснення закупівельної діяльності бізнес-організації

Група принципів	Принцип	Сутність
Маркетингові	Орієнтація на постачальників	Формування довгострокових партнерських відносин, що забезпечує доступ до інновацій, технологій і підвищує надійність постачання
	Інтеграція з підрозділами підприємства та постачальниками	Узгодження закупівельних рішень із виробництвом, логістикою та збутом для досягнення синергії
	Довгострокове планування	Формування прогнозних кошторисів і стратегічне бачення розвитку закупівельної діяльності
	Комплексний підхід	Системне формування плану закупівель із урахуванням усіх факторів діяльності підприємства
	Адаптація до ринку постачальників	Гнучке реагування на зміни кон'юнктури, цін, умов поставок і поведінки постачальників
Специфічні	Підтримання необхідних запасів	Створення запасів для компенсації невизначеності попиту та термінів постачання
	Закупівлі за потребою	Здійснення закупівель відповідно до фактичної потреби без надлишкового накопичення ресурсів
	Синхронізація постачання (Just-in-Time)	Поставка ресурсів у момент їх використання, що мінімізує витрати на зберігання
Загальні	Економічна ефективність	Досягнення мінімальних сукупних витрат при забезпеченні необхідної якості ресурсів
	Надійність	Забезпечення стабільності та безперервності постачання
	Оперативність	Швидкість реагування на зміни потреб підприємства
	Екологічна відповідальність	Врахування екологічних аспектів при виборі постачальників і організації закупівель

Джерело: складено автором за [6, с. 26-27; 38, с.65-66]

Систематизація принципів закупівельної діяльності дозволяє розглядати її як багаторівневу управлінську підсистему, де маркетингові орієнтири забезпечують стратегічну узгодженість із ринком постачальників, специфічні – визначають організацію процесу постачання, а загальні – формують базові вимоги до результативності та стійкості функціонування.

Для забезпечення підприємств матеріальними ресурсами враховується закупівельна логістика, яка передбачає тимчасове складування запасів і подальше їх передавання у виробничі підрозділи. Закупівельна логістика розглядається як сегмент суспільного виробництва, що забезпечує рух матеріальних ресурсів не лише від виробника до споживача, а й усередині самого підприємства [9].

Закупівля продукції потребує планування, адже товари відрізняються рівнем технічної готовності та широтою асортименту. Для багатьох підприємств важливе чітке структурування потреб у матеріальних ресурсах.

Їх доцільно групувати за процедурою закупівлі:

- товар одного виробництва, що використовується як сировина для іншого процесу;
- складальні одиниці та комплектуючі вузли;
- напівфабрикати;
- матеріали загального призначення;
- пальне [17].

У межах кожної з наведених груп інколи виникає потреба у формуванні спеціальних умов постачання, зокрема відповідної інфраструктури. Тривалі договірні відносини дають змогу забезпечувати постачання складних комплектуючих, що входять до складу готової продукції.

Етапи закупівельного процесу доцільно подати як систему взаємопов'язаних підпроцесів, зміст яких розглядається детальніше (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Основні етапи процесу закупівлі в бізнес-організації

Джерело: складено автором на основі [9]

Далі розглянемо детальніше кожен з етапів, наведених на рис.1.2.

1. Планування закупівель. Початковий етап закупівельного процесу пов'язаний із встановленням потреби в матеріальних ресурсах структурних підрозділів підприємства. Тут враховуються результати управління запасами та прогнозні розрахунки, сформовані на основі попередніх замовлень. Після цього формуються вимоги до ресурсів, що підлягають закупівлі: параметри ваги, габаритів, умов постачання та інші технічні характеристики для кожної позиції. Також визначаються стандарти рівня сервісу постачальника [9].

2. Управління взаємовідносинами із постачальниками. Дослідження ринку закупівель починають з визначення всіх можливих постачальників за безпосередніми ринками, ринками замінників та новими ринками. Далі слідує попередня оцінка всіх можливих джерел закуповуваних матеріальних ресурсів, а також аналіз ризиків, пов'язаних з виходом на дані ринки. В рамках цього процесу проводиться збір інформації про постачальників, створення бази даних про постачальників, пошук оптимального постачальника, оцінка результатів роботи з обраними раніше постачальниками. Для остаточного вибору постачальника використовується багатокритеріальна оцінка [35].

3. Закупівля матеріалів, товарів, робіт чи послуг. Процес передбачає оформлення та погодження заявки на придбання на основі попередньо визначеної потреби, укладання договорів із постачальниками, перехід права власності на ресурси та здійснення оплати [9].

4. Контроль за виконанням закупівель. Оцінювання результативності постачання здійснюється через моніторинг ключових параметрів. Система показників залежить від особливостей підприємства, проте зазвичай враховуються строки виконання операцій на всіх стадіях, витрати на організацію закупівельних процедур і рівень ефективності використання фінансових ресурсів [35].

5. Транспортування. У межах закупівельного процесу транспортування передбачає формування оптимальних маршрутів руху, вибір транспортних засобів з урахуванням їх техніко-економічних параметрів, визначення способу доставки, належне оформлення супровідної документації та управління транспортними ризиками. Для вирішення транспортних завдань застосовуються геоінформаційні системи, що дають змогу розраховувати довжину маршрутів, час їх проходження враховуючи зупинки на прикордонних пунктах і заправних станціях, а також здійснювати моніторинг і оцінювання дорожніх умов [6].

Для сталого розвитку та вдосконалення підприємства зростає значення закупівельної діяльності. У таких умовах закупівельний підрозділ набуває нового статусу, а процес постачання інтегрується з іншими напрямками роботи підприємства. Управління ним потребує системного підходу, оскільки саме від рівня організації закупівель залежить досягнення результатів діяльності компанії.

Також розглянемо фактори, які безпосередньо впливають на якість обслуговування в процесі закупівельної діяльності бізнес-організації (рис. 1.3).

Управління закупівельною діяльністю входить до інтегрованого ланцюга постачання, у межах якого акцент зміщується на оптимізацію процесів, підвищення якості та належне інформаційне забезпечення. Взаємодія з постачальниками набуває довготривалого партнерського формату.



Рисунок 1.3 – Фактори, які безпосередньо впливають на якість обслуговування в процесі закупівельної діяльності бізнес-організації

Джерело: складено автором на основі [6; 13]

Виробнича, збутова, маркетингова та фінансова діяльність підприємства значною мірою залежать від рівня організації матеріально-технічного постачання. Сучасні компанії дедалі чіткіше усвідомлюють наявність у закупівельних процесах значних резервів неефективності, усунення яких дає змогу зменшити загальні витрати. Поліпшення закупівельної діяльності сприяє зростанню товарообігу, скороченню витрат на придбання та зберігання ресурсів, що позитивно впливає на фінансовий стан і результативність роботи підприємства.

Ефективна взаємодія між постачальником і покупцем не зводиться лише до правильного вибору партнера, узгодження вимог сторін та досягнення вигідних контрактних умов. Вирішальне значення має формування стійких взаємин, де комунікація стає основою тривалого співробітництва. У сучасному бізнес-

середовищі інтеграція ланцюгів постачання посилює взаємозв'язки між учасниками процесу. Постачальники й замовники об'єднуються через системи електронного обміну даними, що дає змогу оперативно передавати та використовувати інформацію відповідно до запитів клієнта [33].

У практиці діяльності підприємств виокремлюють чотири основні моделі організації закупівельної діяльності [4]. Розглянемо їх докладніше.

Децентралізована модель ґрунтується на здійсненні закупівель безпосередньо бізнес-замовниками. Закупівельні функції розподіляються між регіональними або функціональними підрозділами, де вони не виступають основним видом діяльності працівників. Такий підхід широко застосовується у багатьох компаніях. Переваги полягають у кращому врахуванні потреб замовників і налагодженні ефективної горизонтальної взаємодії. Недоліками стають складність уніфікації процедур закупівель та відсутність можливостей отримання економії через об'єднання обсягів [43].

Стандартизована модель ґрунтується на формуванні групи експертів із закупівель на рівні корпоративного центру, які відповідають за розроблення та підтримку єдиних правил закупівельної діяльності. Встановлюється базовий набір вимог і послідовність дій, дотримання яких забезпечує належне виконання закупівель. Усі процеси проходять через уніфіковані контрольні точки. Зберігається певна гнучкість, враховуються потреби бізнес-замовників, а управлінські рішення приймаються оперативно. Функції закупівель розподіляються між функціональними та регіональними підрозділами, при цьому вибір постачальника не завжди є пріоритетним завданням для окремих фахівців. У межах цієї моделі обмежено використання ефекту консолідації потреб організації, що зменшує можливості отримання додаткових знижок від постачальників за обсяги закупівель [13].

Координована модель ґрунтується на централізованому відборі постачальників за участі бізнес-замовників, які формують специфікації та критерії оцінювання для процедури вибору. Закупівлі виконуються спеціалізованим

підрозділом, орієнтованим на досягнення найвигідніших умов придбання. Модель забезпечує застосування інструментів оптимізації, серед яких консолідація потреб, регулювання умов договорів, використання нецінових критеріїв оцінки, різні форми закупівель і переговорні механізми [4].

Централізована модель передбачає ухвалення рішень щодо закупівель у корпоративному центрі виробничої компанії, а безпосереднє виконання закупівель покладається на спеціалізований відділ. Найчастіше вона використовується у великосерійному машинобудуванні, де модельний ряд продукції визначається на рівні центрального управління. У таких умовах постачання всіх комплектуючих деталей також здійснюється через централізований механізм закупівель [43].

Порівняльна характеристика моделей закупівельної діяльності наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика моделей закупівельної діяльності

Модель закупівельної діяльності	Сутність моделі	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Децентралізована	Закупівлі здійснюються безпосередньо бізнес-підрозділами; функції розподілені між структурними одиницями	Врахування специфічних потреб підрозділів; оперативність прийняття рішень; тісна взаємодія із замовниками	Відсутність єдиних стандартів; складність контролю; неможливість консолідації закупівель і отримання знижок
Стандартизована	Формування єдиних правил і процедур закупівель на рівні корпоративного центру; виконання функцій у підрозділах	Уніфікація процесів; підвищення прозорості; збереження певної гнучкості	Обмежене використання ефекту масштабу; часткове розпорошення відповідальності; не завжди оптимальний вибір постачальників
Координована	Вибір постачальників здійснюється централізовано за участі підрозділів; закупівлі виконує спеціалізований підрозділ	Консолідація потреб; досягнення вигідних умов закупівель; використання аналітичних і переговорних інструментів	Потреба у складнішій координації; більші вимоги до кваліфікації персоналу; зростання часу погодження

Продовження табл.1.2

1	2	3	4
Централізована	Усі рішення щодо закупівель приймаються на рівні корпоративного центру; виконання покладається на спеціалізований відділ	Максимальна економія за рахунок обсягів; жорсткий контроль; стандартизація процедур	Обмежене врахування локальних потреб; зниження гнучкості; можливе уповільнення процесів

Джерело: складено автором на основі [4;13;43]

Порівняння моделей закупівельної діяльності свідчить про відсутність універсального підходу до їх організації. Вибір моделі залежить від масштабу підприємства, структури управління, рівня централізації та стратегічних цілей. У сучасних умовах найбільш ефективними виступають комбіновані варіанти, що поєднують централізацію стратегічних рішень із збереженням гнучкості на рівні окремих підрозділів.

Сьогодні у світовій практиці відсутня загальноприйнята еталонна організаційно-функціональна модель закупівельної діяльності. Це зумовлено різним рівнем розвитку економічних суб'єктів і історично сформованими особливостями функціонування організацій. Під час вибору моделі варто враховувати мінливість попиту на матеріально-технічні цінності та синергійний ефект, що виникає внаслідок консолідації закупівель.

Отже, закупівельна діяльність бізнес-організації являє собою систему процесів забезпечення підприємства необхідними ресурсами, від рівня організації якої залежить ефективність виробничих і управлінських рішень. До її складу входять планування потреб, взаємодія з постачальниками, здійснення постачання, контроль виконання та логістичний супровід руху матеріалів. Формування результатів базується на узгодженні маркетингових, специфічних і загальних принципів, що визначають раціональність використання ресурсів і стійкість постачання.

1.2 Методи та показники оцінювання ефективності закупівельної діяльності бізнес-організації

Оцінювання результативності закупівельної діяльності виступає ключовою ланкою управлінського циклу в системі постачання. Воно формує зворотний зв'язок щодо дієвості стратегічних рішень, планування та управлінських дій у сфері закупівель. Результати такого аналізу дають змогу визначати рівень ефективності підприємства загалом через призму організації забезпечення ресурсами [38, с. 72].

Методологічні підходи до оцінювання ефективності закупівельної діяльності підприємства представлені широким спектром аналітичних інструментів. Проведення оцінювання потребує комплексного використання методик, що дають змогу визначати рівень результативності закупівель, виявляти слабкі місця та формувати напрями їх усунення. Посилення конкуренції, нестабільність зовнішнього середовища та обмеженість ресурсної бази підвищують значущість аналітичного інструментарію для обґрунтування управлінських рішень, тоді як вибір конкретного підходу визначається специфікою діяльності підприємства, масштабами закупівель і рівнем інформаційного забезпечення.

Оцінювання ефективності закупівель передбачає використання моделі «п'яти прав», розробленої Інститутом професійного навчання у сфері закупівель (Chartered Institute of Procurement & Supply – CIPS). Вона орієнтована на забезпечення правильного товару, у правильній кількості, належної якості, у потрібний час і за оптимальних витрат. Підхід застосовується в міжнародній практиці, зокрема в діяльності ООН, МВФ і Світового банку, як інструмент стандартизації закупівельних процесів і підвищення їх результативності (рис.1.4).

Альтернативна інтерпретація «п'яти прав» замінює орієнтацію на правильне місце на вибір надійного джерела постачання, що підсилює значення перевірки постачальника як ключового критерію закупівельних рішень.



Рисунок 1.4 – Критерії оцінювання ефективності закупівель за моделлю «п'яти прав»

Джерело: складено автором за [38, с. 73]

Оцінювання ефективності закупівель у межах такого підходу передбачає аналіз економічних результатів, організаційної узгодженості процесів і дотримання строків постачання. Сукупність зазначених параметрів дає змогу визначати рівень якості управління закупівельною діяльністю та її вплив на стабільність забезпечення підприємства ресурсами [38, с. 73].

Економічна ефективність відображає співвідношення результатів економічної системи та витрат ресурсів, необхідних для їх досягнення. Операційна ефективність, за М. Портером, пов'язана з якіснішим виконанням аналогічних видів діяльності порівняно з конкурентами, що забезпечує формування вищих фінансових результатів у процесі створення доданої вартості [45]. У межах закупівельної діяльності оцінювання результативності пов'язане з перевіркою раціональності використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів

відповідно до планових показників, рівня економності витрат і якості управління ризиками. Оцінювання своєчасності закупівельної діяльності дає змогу встановити, чи досягнуто запланованих результатів постачання у визначені строки та наскільки дотримано графіків виконання закупівельних операцій. Аналіз цього параметра відображає рівень узгодженості між потребами підприємства та фактичним надходженням ресурсів, що впливає на безперервність виробничих процесів і стабільність забезпечення [21].

Критерій актуальності відображає відповідність закупівель реальним запитам і потребам організації. У межах його застосування оцінюється, чи узгоджуються придбані ресурси з виробничими та управлінськими потребами, наскільки закупівельні рішення спрямовані на їх повне забезпечення, а також якою мірою отриманий результат відповідає первинному запиту замовника [38, с.73].

Система основних показників ефективності закупівельної діяльності бізнес-організації наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Система показників ефективності закупівельної діяльності бізнес-організації

Група показників	Показники
1	2
Економія коштів	динаміка закупівельних витрат;
	динаміка витрат на закупку матеріальних ресурсів;
	частка витрат, які перебувають під управлінням, у загальному обсязі закупівельних витрат;
	частка витрат на матеріальні ресурси в загальних витратах підприємства;
Результативність закупівель	кількість постачальників;
	показник оборотності запасів;
	тривалість закупівельного циклу (період від формування заявки до отримання ресурсів);
	час проходження адміністративних процедур;
	кількість оформлених замовлень;
	кількість запитів пропозицій;
	обсяг незавершених закупівельних процедур у порівнянні із запланованими;

Продовження табл.1.3

1	2
Якість закупівель	частка постачальників із зареєстрованими товарними знаками;
	рівень якості отриманих товарів і послуг;
	кількість незавершених замовлень;
	обсяг здійснених замін;
	частка відмов;
	питома вага перебоїв, спричинених низькою якістю, у загальній кількості збоїв;
	дотримання термінів поставок;
	дотримання встановлених процедур закупівельної діяльності;
Цінова конкурентоспроможність	аналіз і зіставлення рівня цін;
	порівняння з цінами постачальниками;
Ліквідність	структура оборотних активів;
	рівень прибутковості оборотного капіталу;
	співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості;
	коефіцієнт покриття;
Автоматизація і цифровізація закупівель	обсяги інвестицій у автоматизацію закупівельних процесів;
	вкладення в цифрові рішення;
	розширення цифрових можливостей, зокрема в частині електронного погодження та використання мобільних інструментів

Джерело: складено автором на основі [6; 21; 29; 36]

Розглянемо детальніше економічний зміст окремих показників для аналізу закупівельної діяльності підприємства. Так, оцінка частки поставок товарів неналежної якості виступає важливим індикатором результативності закупівельної діяльності, оскільки її зростання сигналізує про зниження надійності постачання та можливі збої у виробництві. Розрахунок здійснюється шляхом співвідношення обсягу неякісних поставок до загального обсягу отриманих товарів [4]:

$$K_{\text{деф}} = \frac{K_{\text{неякіс.пост.}}}{K_{\text{заг.пост.}}} * 100\% \quad (1.1)$$

де $K_{\text{неякіс.пост.}}$ – кількість поставок із товарами неналежної якості;

$K_{\text{заг. пост.}}$ – загальна кількість поставок.

Аналіз дотримання термінів постачання дає змогу оцінити надійність постачальників щодо виконання зобов'язань у встановлені строки, оскільки їх порушення спричиняє перебої у виробництві та процесах реалізації.

Розрахунок показника здійснюється як співвідношення кількості своєчасно виконаних поставок до їх загальної кількості [13]:

$$K_{\text{несв. пост.}} = \frac{K_{\text{несв. пост.}}}{K_{\text{заг. пост.}}} * 100\% \quad (1.2)$$

де $K_{\text{несв. пост.}}$ — кількість поставок, виконаних поза встановленого терміну.

Важливим індикатором виступає частота порушення постачальником умов договору, зокрема недотримання погоджених параметрів оплати, поставки чи супровідних послуг. Його розрахунок здійснюється як співвідношення кількості зафіксованих порушень до загальної кількості укладених або виконаних договорів [4]:

$$K_{\text{пост. з поруш.}} = \frac{K_{\text{з поруш.}}}{K_{\text{заг. пост.}}} * 100\% \quad (1.3)$$

де $K_{\text{пост. з поруш.}}$ — кількість замовлень, виконаних із порушенням договірних умов.

Для оцінювання рівня ефективності постачання доцільно враховувати частку поставок із відхиленнями за асортиментом або кількістю, оскільки такі порушення ускладнюють обробку замовлень і впливають на задоволення споживачів. Розрахунок показника здійснюється як співвідношення кількості поставок із відхиленнями до їх загальної кількості [4]:

$$K_{\text{відх. пост.}} = \frac{K_{\text{відх. пост.}}}{K_{\text{заг. пост.}}} * 100\% \quad (1.4)$$

де $K_{\text{відх. пост.}}$ — кількість поставок із порушенням асортиментних або кількісних характеристик.

Коефіцієнт рентабельності закупівель відображає співвідношення між прибутком від реалізації продукції та витратами на здійснення закупівельної діяльності, що дає змогу оцінити доцільність понесених витрат з погляду формування фінансового результату. Розрахунок показника здійснюється за формулою [13]:

$$R_{\text{закуп}} = \frac{\Pi}{V_{\text{зак.}}} * 100\% \quad (1.5)$$

де Π — прибуток від реалізації продукції;

$V_{\text{зак.}}$ — витрати, пов'язані із здійсненням закупівельної діяльності.

У процесі оцінювання ефективності закупівельної діяльності значну увагу приділяють аналізу постачальників, оскільки їх надійність, якість обслуговування та дотримання договірних умов визначають результативність логістичного ланцюга. Виявлення сильних і слабких сторін взаємодії з контрагентами створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, зниження ризиків перебоїв у постачанні та підвищення ефективності закупівельної функції. За наявності кількох альтернатив доцільно здійснювати ранжування постачальників за сукупністю критеріїв, серед яких виробничі можливості, рівень цін, стабільність виконання поставок, економічна доцільність співпраці, відповідність якості встановленим вимогам, повнота й регулярність постачання, рівень сервісу, організація комунікацій і пакування продукції [21].

Для оцінювання результативності закупівельної діяльності бізнес-організацій Соколова Ю. О. та Павлішина Н. М. пропонують застосування SCOR-моделі. Вона ґрунтується на формуванні системи ключових показників ефективності, які зіставляються як із середньогалузевими значеннями, так і з показниками найближчих конкурентів. До основних KPI закупівельної діяльності належать фінансові показники, витрати в межах ланцюга постачання, ефективність управління логістичними активами та рівень надійності доставки [29].

Отже, для аналізу й оцінювання ефективності закупівельної діяльності використовуються різні методики та показники. При цьому система показників має відповідати обраним критеріям ефективності закупівельної діяльності та забезпечувати їх вимірювання у кількісному та якісному вимірах. Також з метою визначення результативності закупівельної діяльності доцільно використати SCOR-модель, яка враховує KPI, адаптовані до умов конкретного підприємства.

1.3 Характеристика сучасних підходів до управління закупівельною діяльністю бізнес-організації

Вирішення завдань, пов'язаних із якісними та кількісними параметрами закупівель («що придбати» і «в якій кількості»), ґрунтується на розрахунку потреби в матеріальних ресурсах. Вона формується на основі запитів основного виробництва, необхідності створення та підтримання оптимального рівня запасів на кінець планового періоду, потреб для впровадження нової техніки, виготовлення оснащення та інструменту, а також експлуатаційних і технологічних витрат. Додатково враховується потреба у формуванні незавершеного виробництва та перехідних запасів [6].

Визначення потреби в матеріальних ресурсах має узгоджуватися з обсягом доступного фінансування, сформованого за рахунок власних і позикових джерел. Планування закупівель базується на деталізації всієї номенклатури ресурсів у натуральних і вартісних показниках. Обсяги постачання та строки їх надходження встановлюються з урахуванням режиму виробничого споживання й умов формування та підтримання необхідного рівня запасів.

При визначенні потреби у матеріальних ресурсах, як правило, застосовують один із трьох методів (Додаток Б) [13]. Вибір одного з методів має здійснюватися з урахуванням специфічних характеристик матеріальних ресурсів, умов їх подальшого використання, а також наявності достатньої та якісної інформаційної бази для проведення необхідних розрахунків.

У процесі визначення потреби в матеріальних ресурсах важливим є обґрунтування та подальший вибір методу закупівель. Зазвичай він визначається рівнем складності виготовлюваної продукції, структурою її комплектуючих елементів, а також номенклатурою та властивостями матеріалів, що використовуються у виробничій діяльності [19].

Зазвичай виокремлюють три базові методи здійснення закупівель. Основні характеристики зазначених методів подано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика основних методів закупівлі

Метод закупівлі	Зміст підходу	Переваги	Обмеження
Оптові закупівлі	Разове постачання значного обсягу продукції однією партією	Спрощення обліково-звітних процедур; гарантування повного забезпечення партією; можливість зниження ціни за рахунок масштабу замовлення	Потреба у значних складських площах; уповільнення обігу капіталу
Регулярні закупівлі малими партіями	Поставки фіксованими невеликими обсягами протягом визначеного періоду	Швидше обертання капіталу; зменшення навантаження на складську інфраструктуру	Зростання ризику порушення графіків постачання
Закупівлі за потребою	Обсяг визначається орієнтовно; кожне замовлення погоджується окремо; оплата здійснюється лише за фактичну поставку	Прискорення руху капіталу; відсутність зобов'язань щодо мінімальних обсягів закупівлі	Ускладнене оформлення та звітність; висока трудомісткість погоджень; ризику збоїв у постачанні

Джерело: узагальнено автором на основі [4;13;17]

Наведені в табл. 1.4 методи закупівель належать до базових і можуть використовуватися як окремо, так і в поєднанні, залежно від особливостей діяльності підприємства, галузевої специфіки та умов функціонування.

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій організація закупівельної діяльності зазнає суттєвих змін, що пов'язані з переходом від традиційних підходів до інтегрованих і технологічно орієнтованих рішень. Закупівельні процеси все частіше базуються на використанні інформаційних систем, аналітичних інструментів і цифрових платформ, що забезпечують підвищення швидкості обробки даних, прозорість операцій і контроль за витратами [19].

Серед сучасних підходів до організації закупівельної діяльності доцільно виокремити електронні закупівлі (e-procurement), що передбачають автоматизацію процесів пошуку постачальників, формування замовлень і укладання контрактів; управління закупівлями на основі даних (data-driven procurement), яке ґрунтується на аналізі великих масивів інформації для прийняття обґрунтованих рішень;

інтеграцію закупівельних процесів у корпоративні інформаційні системи (ERP, CRM), що забезпечує узгодженість дій між підрозділами; а також розвиток партнерських відносин із постачальниками на основі довгострокової співпраці та оцінювання їх ефективності [6].

Застосування цифрових інструментів у закупівельній діяльності дозволяє зменшити операційні витрати, скоротити час виконання закупівельних процедур, підвищити точність планування потреб і забезпечити контроль якості постачання. У результаті закупівельна діяльність трансформується з допоміжної функції у стратегічний елемент управління підприємством, що безпосередньо впливає на рівень його конкурентоспроможності.

Розширену класифікацію методів закупівель матеріальних ресурсів подано на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Загальна класифікація методів закупівель матеріальних ресурсів

Джерело: розроблено автором на основі [13;35]

Окрім методів, наведених у таблиці 1.4 та на рис. 1.5, у практичній діяльності підприємств застосовуються також їх поєднання, зокрема регулярні закупівлі за котирувальними відомостями або придбання товарів із негайною передачею.

Поряд із поданим групуванням способів розрахунку обсягів закупівель виокремлюють також класифікацію методів управління їх величиною, що передбачає поділ на такі групи:

1) Метод збільшення обсягів закупівель – ґрунтується на врахуванні попиту за окремими товарними позиціями для обґрунтування рішень щодо його аналізу в довгостроковому періоді (не менше 12 місяців) з метою врахування сезонних коливань. Передбачає визначення достатнього рівня попиту на річній основі для формування запасів певної продукції, а також ухвалення рішень щодо їх накопичення на основі обсягів замовлень без прив'язки до фактичної реалізації.

2) Метод зменшення обсягів закупівель – передбачає щомісячний аналіз статистики продажів продукції з низьким попитом для скорочення її запасів. У межах підходу формуються критерії для визначення доцільності зниження рівня запасів або повного їх вилучення, що дає змогу мінімізувати їх частку в структурі складських залишків.

3) Метод прямого розрахунку обсягів закупівлі – базується на визначенні середніх значень показників без врахування динаміки їх зміни, циклічних коливань попиту та сезонного фактору. Реалізується за таким алгоритмом:

- встановлення розрахункового періоду;
- визначення обсягу реалізованої продукції на основі статистичних даних продажів;
- обчислення середньої величини запасів у тижневому вимірі шляхом співвідношення обсягу реалізації до кількості тижнів у вибраному періоді;
- множення нормативного рівня запасів на середнє значення тижневого запасу відповідного виду продукції [9].

Під час реалізації продукції значення розрахункової величини та параметри стандартного замовлення зазнають постійних змін. Фактично відповідна категорія щотижня переглядається внаслідок оновлення статистичних даних і коригування вихідних показників. У зв'язку з цим під час визначення потреби в матеріальних

ресурсах необхідно враховувати особливості діяльності підприємства, специфіку продукції, а також сукупність чинників, що впливають на формування попиту та обсяги створюваних запасів [4].

Питання визначення джерел постачання та умов закупівлі («у кого придбати» і «на яких умовах») вирішуються через належну організацію процедури відбору постачальника. Вибір постачальника виступає одним із ключових етапів закупівельного процесу, що передбачає ідентифікацію можливих джерел постачання, оцінювання надійності та своєчасності поставок, а також аналіз можливостей перед- і післяпродажного обслуговування.

Виділяють два основні напрями відбору постачальників:

- вибір серед організацій, з якими вже налагоджено договірні відносини та ділові контакти. Такий варіант спрощує процедуру, оскільки служба закупівель володіє накопиченою інформацією про їх діяльність;
- відбір нового постачальника на основі оцінювання потенційних контрагентів. Перевагою виступає можливе підвищення ефективності завдяки конкуренції з чинними постачальниками, недоліком – значні витрати ресурсів на пошук і аналіз [13].

Початковим кроком стандартного алгоритму відбору постачальника є вивчення можливих джерел інформації щодо потенційних контрагентів. Практика свідчить, що базові канали отримання даних включають: прайс-листи; фірмові каталоги; оголошення у засобах масової інформації; ділове листування; ресурси мережі Internet; торги та аукціони; спеціалізовані агентства; відвідування виставок і ярмарків; власні дослідження, зокрема неформальні контакти з колегами, а також конкурентами та потенційними постачальниками [33].

Наведемо класифікацію критеріїв вибору постачальників для підприємства на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Класифікація критеріїв вибору постачальників

Джерело: розроблено автором на основі [13;29]

На основі зібраної інформації формується перелік потенційних постачальників, які надалі підлягають комплексному оцінюванню. Оцінка здійснюється за системою критеріїв, розроблених фахівцями підприємства з урахуванням галузевої специфіки, вимог до матеріальних ресурсів, рівня надійності постачання, цінових параметрів, якості продукції та умов співпраці.

За результатами такого аналізу прийняття рішення щодо встановлення партнерських відносин здійснюється із застосуванням одного з загальноприйнятих методів відбору постачальників, наведених в Додатку В. У результаті застосування

одного з методів, наведених в Додатку В на практиці нерідко виявляється, що встановленим критеріям відповідає кілька постачальників. У такій ситуації виникає потреба у визначенні оптимальної кількості партнерів для подальшої співпраці.

Отже, методи здійснення закупівель класифікуються за різними критеріями залежно від підходів до їх оцінювання. До основних способів відбору постачальників належать методи, що ґрунтуються на аналізі витрат, домінуючих характеристик, категоріях уподобань, а також рейтинговий підхід.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» та аналіз основних показників його фінансово-господарської діяльності

ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» було офіційно зареєстровано в 2011 році. Код ЄДРПОУ: 37980046. Форма власності: приватна. Юридична адреса: Вінницька обл., Вінницький р-н, місто Вінниця, вул. Магістратська, буд. 158. Керівником підприємства є Плахотнюк Іван Васильович. Основні види діяльності:

- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

Підприємство займається закупівлею та перепродажем зернових культур (пшениця, ячмінь, кукурудза) та різних видів добрив (азотних, фосфатних та інших).

Місія ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» полягає у забезпеченні аграрних підприємств якісною зерновою продукцією та мінеральними добривами на основі прямих господарських зв'язків із виробниками, формуванні стабільних каналів постачання й створенні економічно обґрунтованих умов співпраці, що сприяють підвищенню результативності сільськогосподарського виробництва в регіоні та за його межами.

Цінностями ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» є добросовісність у виконанні договірних зобов'язань, прозорість взаємовідносин із партнерами, відповідальність за якість продукції, орієнтація на довгострокове партнерство, професійність

персоналу, а також прагнення до стабільного розвитку й зміцнення ділової репутації на аграрному ринку України.

Підприємство реалізовує стратегію зростання, оскільки в умовах воєнного стану йому складно утримати ринкову частку.

Стратегічні цілі підприємства на 2026 рік:

- розширення товарного асортименту підприємства;
- збільшення чистого прибутку на 15% за рік.

Розглянемо організаційну структуру управління ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» (рис. 2.1). Зазначимо, що на 31.12.2024 року на підприємстві працювало 9 осіб.

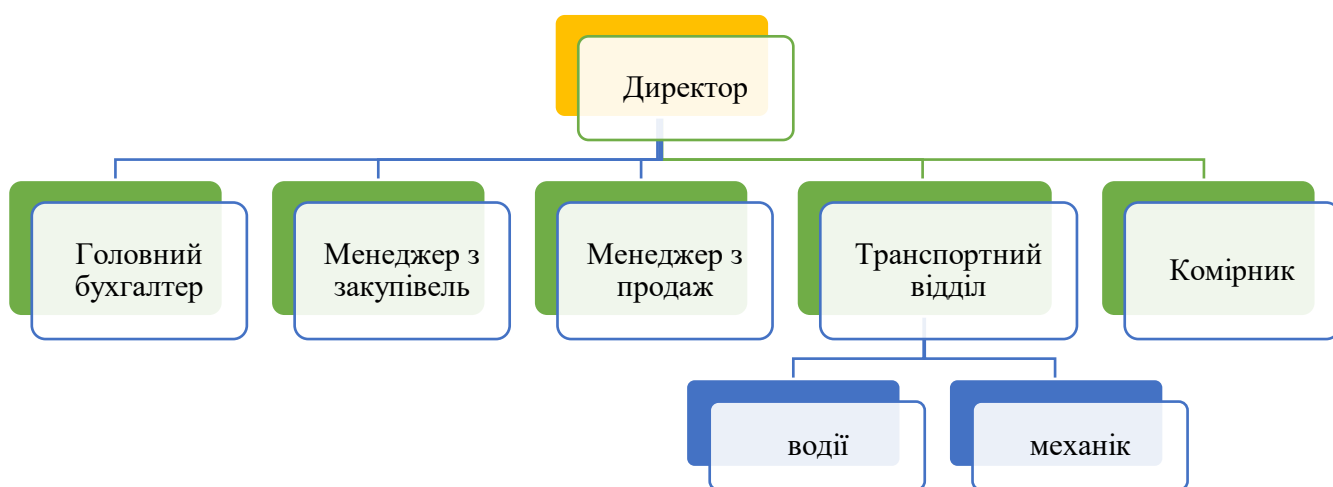


Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури управління ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Як бачимо з рис. 2.1, організаційна структура управління ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» є лінійною. Директор здійснює загальне керівництво підприємством, визначає стратегічні напрями діяльності і координує процеси торгівлі, закупівель та логістики. Під його безпосереднім підпорядкуванням знаходиться головний бухгалтер, який веде фінансовий і податковий облік, контролює рух грошових коштів та звітність, менеджери з продажу забезпечують реалізацію товарів, підтримують взаємодію з контрагентами та виконання договорів, а менеджер з закупівель організовує постачання продукції, визначає постачальників і контролює якість товарів. Транспортний відділ, що включає трьох водіїв і механіка, відповідає

за доставку товарів клієнтам. Так як підприємство розглядає перспективу розширення товарного асортименту, то в подальшому планується збільшення штату персоналу, у тому числі збільшення торговельного персоналу.

Основними постачальниками продукції ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» є місцеві фермери та агропідприємства, які продають пшеницю, кукурудзу, соняшник оптом та заводи, які виготовляють добрива. Підприємство закуповує продукцію по всій території України для подальшого перепродажу. Для забезпечення логістичних процесів ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» співпрацює з такими компаніями як «ТАС Логістик» та «ТАС Авто Транс».

Підприємство є малим гравцем на ринку. Ринок зернового трейдингу в Україні характеризується високим рівнем конкуренції та значним обсягом операцій, на ньому присутні великі агрохолдинги та компанії, що спеціалізуються виключно на трейдингу зернових. Серед основних конкурентів ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» – підприємства, які також здійснюють закупівлю зерна безпосередньо у фермерів, зокрема ТОВ «Кернел Трейд», ТОВ «АТ Каргілл», ТОВ «СП «Нібулон» та інші.

На ринку добрив також дуже значна конкуренція. Ринок мінеральних добрив в Україні характеризується високим рівнем конкуренції через значну присутність як вітчизняних виробників, так і імпортерів постачальників. Серед основних конкурентів ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» слід зазначити великі українські підприємства, які виробляють азотні та фосфатні добрива, зокрема ПрАТ «Азот» (Черкаси) та ПАТ «DniproAzot». Частина інших хімічних заводів, зокрема групи «Рівнеазот» та «Суміхімпром», обмежила виробництво через економічні та логістичні труднощі. На ринку також активно працюють імпортерні компанії, що постачають добрива з Польщі та інших держав, а також спеціалізовані оптові трейдери, такі як Agropartner, LLC «EIK», UAFertExports та GreenField AgroChemicals, які реалізують продукцію великими партіями і мають власні логістичні мережі.

Так як підприємство торгує добривами та зерновими культурами на ринку України, то для нього цільовим є аграрний ринок України. Аграрний сектор України у 2022-2025 роках зазнав значного впливу через повномасштабне вторгнення РФ,

яке спричинило суттєві фінансові та матеріальні втрати. Бойові дії ускладнили аграрну діяльність через забруднення та мінування земель, і понад 13% угідь, за оцінками міжнародних експертів, залишаються замінованими після завершення війни.

Проаналізуємо економічні фактори впливу на діяльність компанії. В останні роки на діяльність аграрних підприємств України найбільше впливала купівельна спроможність населення, яку доцільно оцінювати через середній рівень заробітної плати, оскільки вона є основним джерелом доходів більшості населення країни (рис. 2.2) [20].

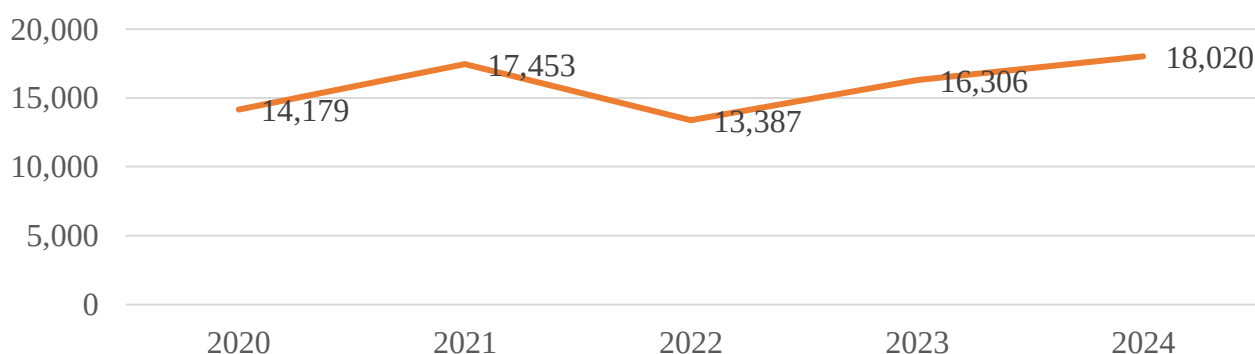


Рисунок 2.2 – Динаміка середньомісячної заробітної плати в 2020-2024 роках в Україні, грн.

Джерело: побудовано автором на основі [28]

З рис. 2.2 бачимо, що до 2021 року середня заробітна плата в Україні зростала, а 2022 році зменшилась до 13387 грн. і виросла в 2024 році до 18020 грн. Оскільки темп зростання заробітної плати в 2023-2024 роках значно менший, ніж реальний темп споживчої інфляції, то це негативно вплинуло на купівельну спроможність клієнтів ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ».

Далі проаналізуємо динаміку споживчої інфляції в 2020-2024 роках (рис. 2.3), яка впливала на формування цін на аграрному ринку України. Динаміка інфляції у 2020-2024 роках свідчить про нестабільність цінової ситуації в Україні, що безпосередньо впливала на формування цін на аграрному ринку.

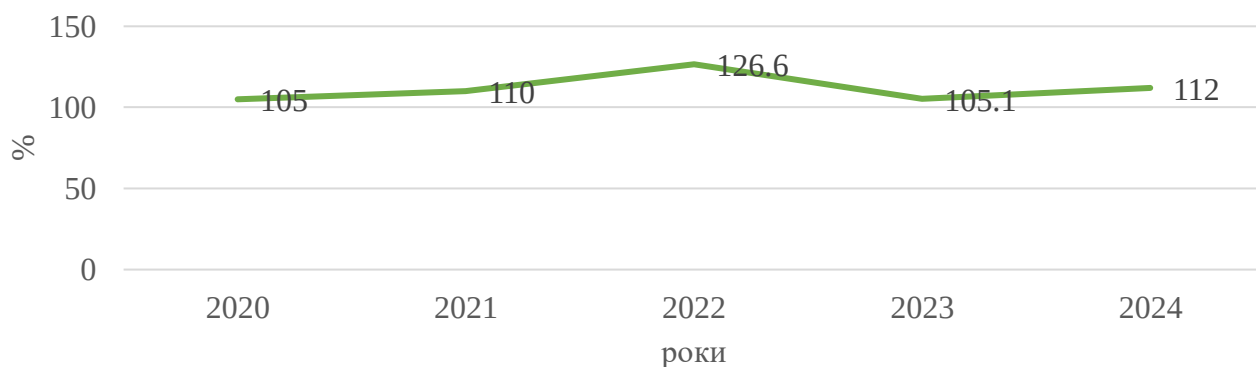


Рисунок 2.3 – Динаміка індексу інфляції в 2020-2024 роках в Україні, %

Джерело: складено автором на основі [20]

У 2020–2021 роках помірний рівень інфляції (105-110%) створював відносно стабільні умови для виробників та споживачів, що дозволяло прогнозувати ціни та планувати закупівлі. Різке зростання інфляції у 2022 році до 126,6% зумовило подорожчання сировини, логістики та енергоносіїв, що призвело до підвищення цін на аграрну продукцію. Зниження інфляції у 2023 році до 105,1 % тимчасово зменшило тиск на ціни, однак у 2024 році повторне підвищення до 112% свідчить про збереження високої волатильності, що ускладнює прогнозування цін і планування витрат для підприємств галузі. Таким чином, коливання інфляції прямо корелюють із змінами роздрібних та оптових цін на аграрному ринку.

Ключовим політичним чинником, що вплинув на діяльність аграрних підприємств в Україні, стало початок повномасштабної агресії Російської Федерації та запровадження воєнного стану у 2022 році. Військові дії призвели до окупації окремих територій та постійних обстрілів у прифронтових районах, що створювало суттєві перешкоди для сільськогосподарської діяльності в цих регіонах. Руйнування транспортної інфраструктури і закриття портів значно ускладнили експорт продукції, змушуючи підприємства використовувати альтернативні маршрути, зокрема через польський кордон.

Щодо правового регулювання, діяльність агропромислових підприємств в Україні визначається комплексом нормативно-правових актів, серед яких

Цивільний кодекс, Кодекс законів про працю та інші спеціальні закони. Під час війни урядом був ухвалений закон «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні», який визначає особливості ведення господарської діяльності в умовах воєнного стану. Крім цього, держава здійснює регуляторну та фінансову підтримку агропромислового сектору, надаючи дотації та пільгові кредити, що дозволяє підприємствам підтримувати виробничу активність в умовах підвищеної невизначеності.

Демографічна ситуація в 2022-2024 роках (рис. 2.4) в Україні значно погіршилась, що суттєво вплинуло на ринковий попит.

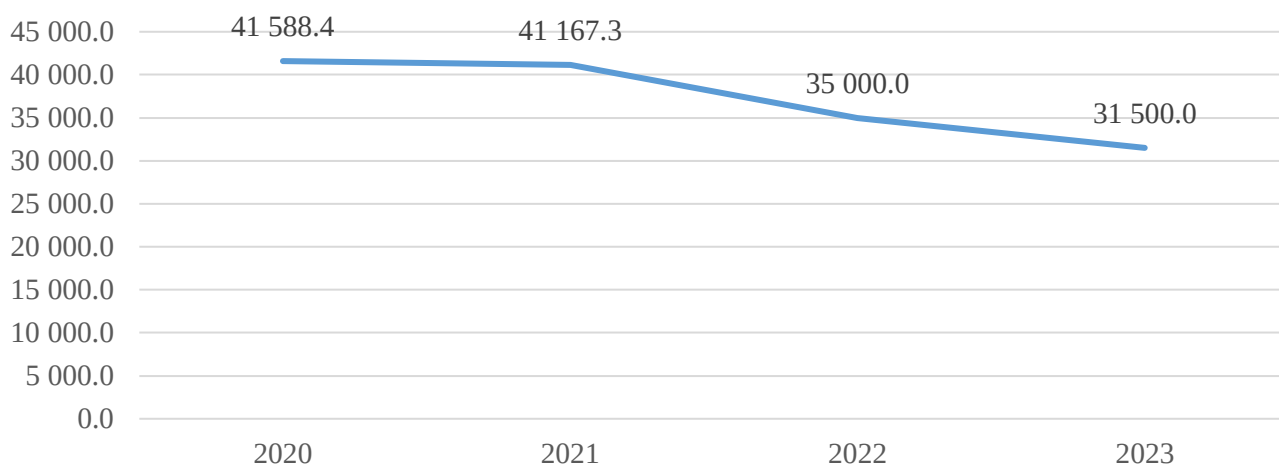


Рисунок 2.4 – Динаміка чисельності населення України в 2020-2024 роках, тис. осіб

Джерело: складено автором на основі [37]

Масова міграція населення під час воєнних дій призвела до скорочення чисельності споживачів аграрної продукції. Крім того, війна спричинила дефіцит кваліфікованого персоналу, оскільки значна частина чоловіків призовного віку залучена до військових дій, що ускладнює процеси виробництва та кадрове забезпечення підприємства.

Технологічні фактори впливу на діяльність ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» включають впровадження сучасних методів виробництва та контролю якості продукції, зокрема автоматизованих систем закупівель, однак, на даний момент на підприємстві не використовуються такі системи.

Екологічні фактори впливу на діяльність ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» включають дотримання нормативів щодо утилізації відходів, контролю викидів та раціонального використання ресурсів, а також впровадження енергоефективних і екологічно безпечних технологій, що забезпечує відповідність сучасним стандартам і підвищує довіру споживачів до товарів компанії.

Розглянемо основні фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в 2022-2024 роках у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в 2022-2024 роках, тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
				"+, -"	%	"+, -"	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	231 290	263 987	348 640	32 697	14,14%	84 653	32,07%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	198 196	220 316	308 907	22 120	11,16%	88 591	40,21%
Чистий прибуток, тис. грн.	2 222	2 458	7 816	236	10,61%	5 358	218,00%
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, тис. грн.	0,86	0,83	0,89	-0,02	-2,61%	0,05	6,17%
Чисельність персоналу, осіб	10	12	9	2,00	20,00%	-3	-25,00%
Фонд оплати праці, тис.грн.	1 798	2 380	2 144	582,60	32,41%	-236	-9,92%
Середньомісячна ЗП, грн.	14 981	16 530	19 854	1 549,00	10,34%	3 324	20,11%
Зарплатовіддача грн./грн.	128,66	110,90	162,59	-17,75	-13,80%	51,69	46,61%
Коефіцієнт плинності персоналу, %	30,00	8,33	33,33	-21,67		25,00	300,00%
Продуктивність праці, тис.грн./особа	23 129	21 999	38 738	-1 130,12	-4,89%	16 739	76,09%
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	4 475	8 355	11 727	3 879,90	86,71%	3 372	40,36%
Фондовіддача	51,69	23,42	28,63	-28,27	-54,70%	5,21	22,25%
Фондоозброєність	447	696	1 303	248,75	55,59%	606,75	87,15%

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

З даних таблиці 2.1 бачимо, що в 2022 році доходи від реалізації товарів скоротились на 44,64%, оскільки в умовах воєнного стану були проблеми з логістикою, багато аграрних підприємств втратило врожай, а виробників припинило свою діяльність, що вплинуло як на попит, так і пропозицію на ринку. В

2023 році доходи від реалізації продукції виросли на 14,14% та в 2024 році на 32,07%. Зростання доходів в 2023 та 2024 роках обумовлене збільшенням обсягів продаж та підвищенням цін на зернові культури та добрива на ринку України. Собівартість продукції в 2023 році виросла на 11,16% та в 2024 році на 40,21% завдяки зростанню обсягів закупівлі та продажу продукції, а також зростанню операційних витрат. Чистий прибуток підприємства виріс в 2023 році на 10,61% та в 2024 році на 218% завдяки збільшенню обсягів продаж.

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції за 3 роки виросли з 0,86 грн. до 0,89 грн., через підвищення закупівельних цін, а також через зростання логістичних витрат.

Чисельність персоналу за 3 роки зменшилась на 1 працівника, однією з причин скорочення штату персоналу стало звільнення в 2024 році 2 водіїв через мобілізацію. Фонд оплати праці персоналу в 2023 році виріс на 32,41% завдяки підвищенню заробітної плати, а в 2024 році зменшився на 9,92% через скорочення штату персоналу. Середньомісячна заробітна плата за 3 роки виросла з 14981 грн. до 19894 грн. Зарплатовіддача за 3 роки виросла на 33,94 грн., але саме за рахунок скорочення штату персоналу. Коефіцієнт плинності персоналу виріс та склав 33,33% в 2024 році, на погіршення показника впливає політична ситуація в країні. Продуктивність праці в 2023 році знижувалась на 4,89% та виросла в 2024 році на 76,09%, що, також обумовлено скороченням персоналу. Отже, ефективність управління персоналом частково покращилась за 3 роки.

Середньорічна вартість основних засобів значно зростала в 2023-2024 роках (на 86,71% в 2023 році та на 40,36% в 2024 році) завдяки покупці нового обладнання та транспортних засобів. Фондовіддача знизилась за 3 роки з 51,69 грн./грн. до 28,63 грн./грн., оскільки значно зросла вартість основних засобів. Фондоозброєність, навпаки, зросла з 447 тис. грн. на працівника до 1303 тис. грн. на працівника, так як чисельність персоналу знизилась, а вартість основних засобів виросла. Зростання показника свідчить про підвищення ефективності управління основними засобами підприємства.

Отже, переважна більшість основних фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в 2022-2024 роках показала позитивну тенденцію.

На рис. 2.5 наведемо динаміку показників рентабельності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в 2022-2024 роках.

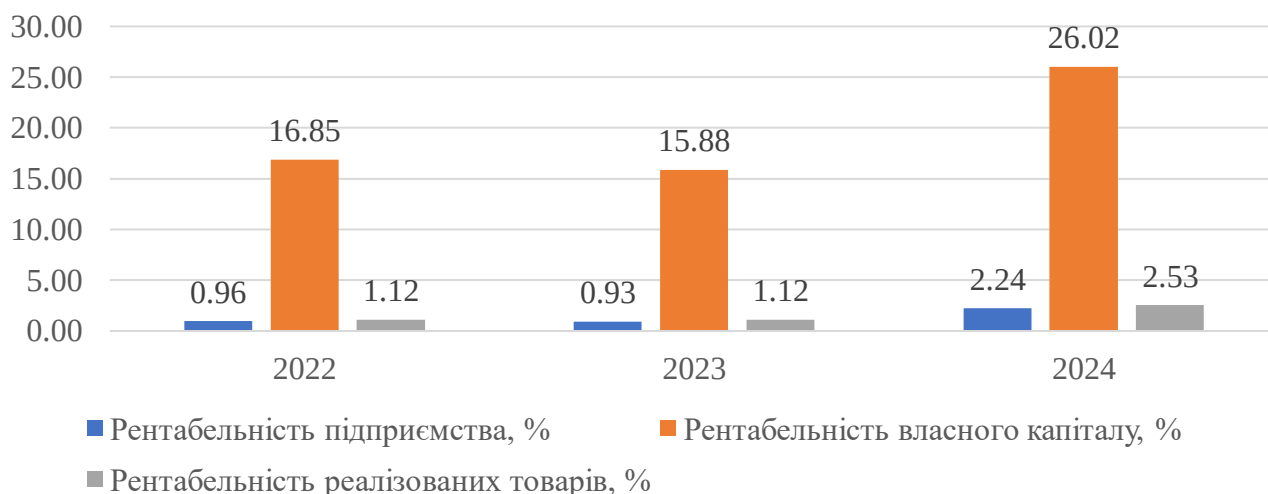


Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в 2022-2024 роках, %

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Як бачимо з рис. 2.5, рентабельність реалізованих товарів за 3 роки виросла з 1,12% до 2,53%, що свідчить про підвищення ефективності продажів і здатність підприємства отримувати більший прибуток з одиниці реалізованої продукції. Рентабельність підприємства виросла з 0,96% до 2,24% за три роки, що відображає загальне покращення фінансових результатів та більш ефективне управління витратами на всіх рівнях діяльності. Рентабельність власного капіталу виросла з 16,85% в 2022 році до 26,02% в 2024 році, тобто відбулось зростання прибутковості інвестицій власників і підвищення фінансової стабільності компанії. Отже, за 3 роки всі показники рентабельності покращились.

Далі проаналізуємо показники ліквідності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в 2022-2024 роках (рис. 2.6). З рис. 2.6 бачимо, що коефіцієнт поточної ліквідності за 3 роки знизився з 1,41 до 1,09, що свідчить про зменшення запасу фінансової

стійкості для покриття короткострокових зобов'язань, проте він залишається трохи вище критичного рівня 1. Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 0,94 в 2022 році до 0,66 в 2024 році, що відображає зменшення частки високоліквідних активів (грошові кошти та дебіторська заборгованість) у складі оборотних активів і потенційне ускладнення погашення короткострокових боргів без реалізації запасів.

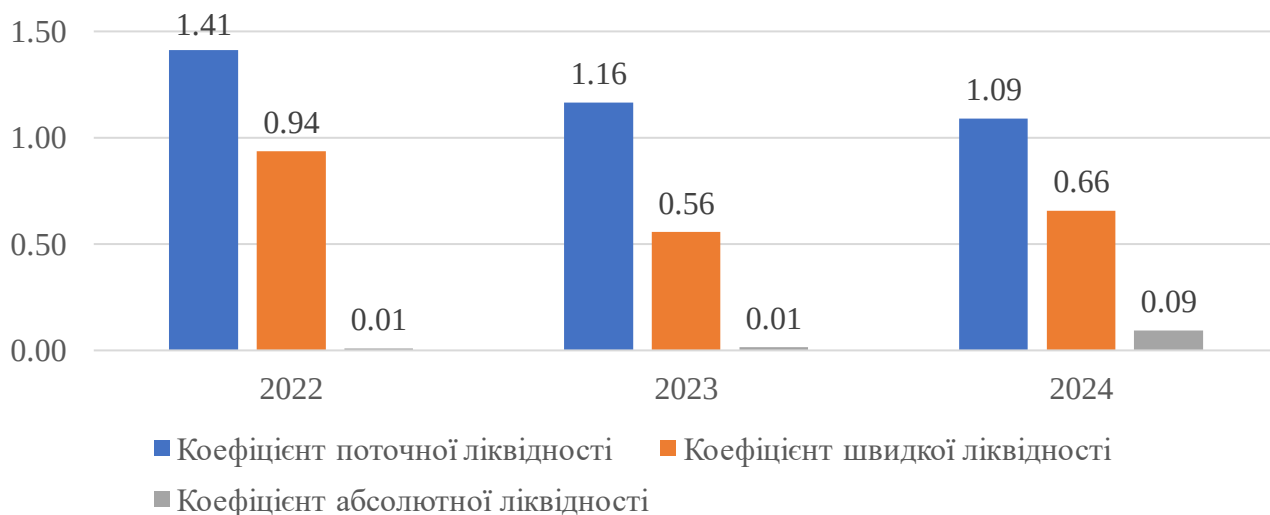


Рисунок 2.6 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в 2022-2024 роках

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Коефіцієнт абсолютної ліквідності виріс з 0,01 до 0,09 за 3 роки, тобто відбулось поступове збільшення грошових коштів на рахунках підприємства, що покращує його здатність задовольнити негайні фінансові потреби. Отже, в 2022-2024 роках підприємство не було абсолютно ліквідним та знижувало свою ліквідність.

Проаналізуємо показники фінансової стійкості ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в 2022-2024 роках (табл. 2.2). Отже, як видно з даних таблиці 2.2, коефіцієнт фінансової автономії знизився за 3 роки з 0,59 до 0,55, залишаючись у межах нормативного значення і свідчаючи про переважання власного капіталу у фінансуванні підприємства. Коефіцієнт фінансової залежності в 2022–2024 роках становив нуль, що вказує на відсутність значних позикових зобов'язань.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» у 2022-2024 рр.

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023
Коефіцієнт фінансової автономії	0,59	0,62	0,55	0,04	-0,07
Коефіцієнт фінансової залежності	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,43	0,37	0,12	-1,05	-0,25
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,59	0,62	0,55	0,04	-0,07
Коефіцієнт співвідношення власних та позикових коштів	0,70	0,61	0,81	-0,10	0,21
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,43	1,65	1,23	0,23	-0,42

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився з 1,43 до 0,12, відображаючи обмежену частку власного капіталу, доступну для фінансування поточних потреб.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу зменшився з 0,59 до 0,55, а співвідношення власних та позикових коштів виросло з 0,70 до 0,81, що підсилює фінансову незалежність підприємства. Коефіцієнт фінансового левериджу знизився з 1,43 до 1,23, показуючи зменшення ризику, пов'язаного з використанням позикових ресурсів, та більш збалансовану структуру капіталу.

Проаналізуємо показники ділової активності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в 2022-2024 роках (рис. 2.7). Коефіцієнт оборотності активів знизився з 7,23 до 7,02 за 3 роки, що свідчить про невелике уповільнення загальної ефективності використання ресурсів підприємства. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів виріс з 8,71 у 2022 році до 11,69 у 2024 році, відображаючи прискорення обігу грошових коштів і запасів у поточній діяльності. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс з 9,91 до 23,95, що свідчить про активніше стягнення заборгованості з клієнтів і підвищення ліквідності цих активів.

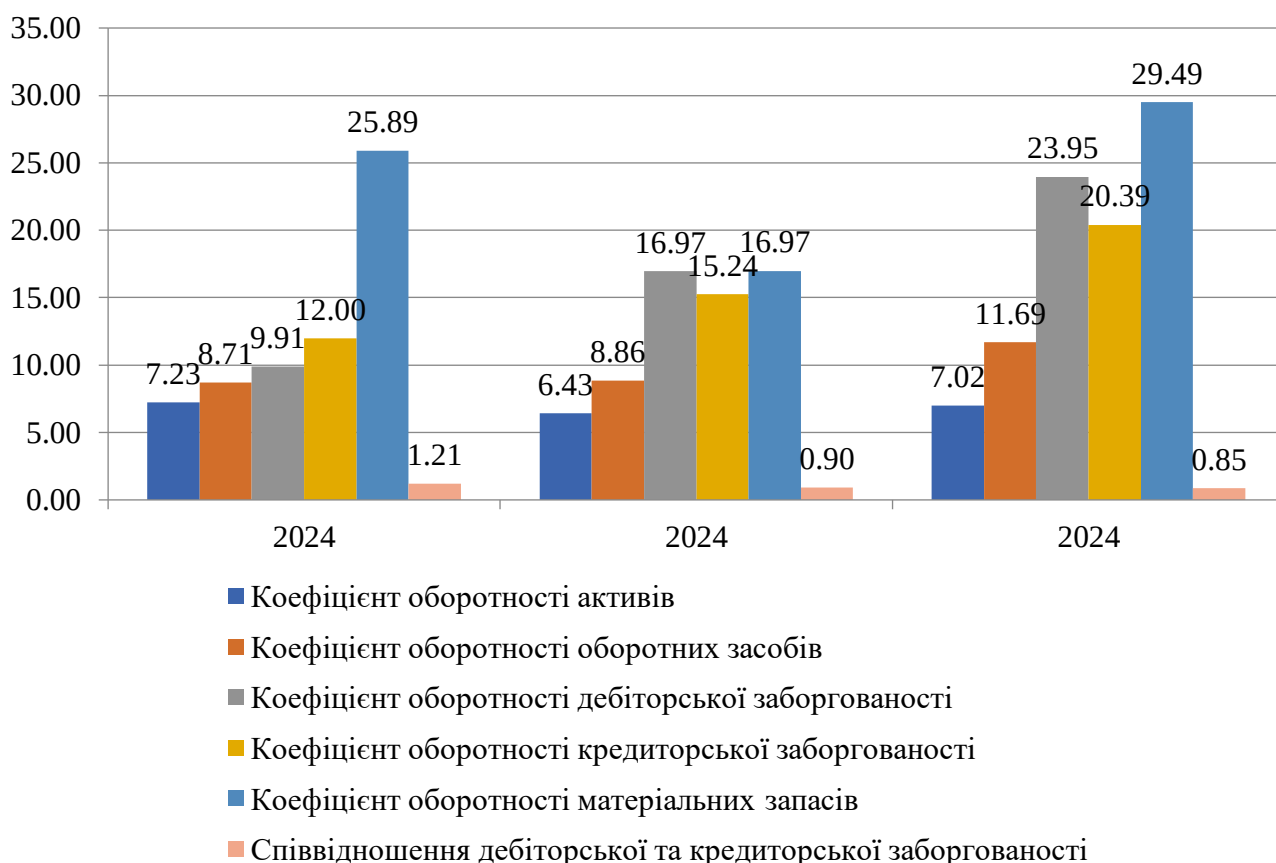


Рисунок 2.7 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в 2022-2024 роках

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості виріс з 12,00 до 20,39, що вказує на більш тривале використання позикових коштів постачальників у фінансуванні операцій. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів підвищився з 25,89 до 29,49, свідчаючи про більш швидкий обіг товарів у складі запасів. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості знизилося з 1,21 до 0,85, що відображає зміну структури фінансування оборотного капіталу та збалансованіші взаєморозрахунки з контрагентами.

За результатами проведеного аналізу визначимо сильні та слабкі сторони підприємства та можливості і загрози за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	1. Збільшення попиту на зернові культури та добрива 2. Збільшення попиту в країні в повоєнний період після повернення частини населення 3. Державна підтримка підприємств аграрної галузі	1. Загроза довготривалої війни 2. Ризик зменшення діяльності компанії через мобілізацію персоналу 3. Ризик погіршення економічної ситуації в країні, що включає зростання темпу інфляції, падіння купівельної спроможності споживачів 4. Посилення конкуренції
Сильні сторони		
1. Наявність власного автопарку 2. Працює на ринку з 2011 року (п. 2.1) 3. Кваліфікований персонал 4. Покращення фінансових результатів в 2023-2024 роках (табл. 2.1) 5. Налагоджені прямі зв'язки з постачальниками 6. Досвід організації закупівель без посередників 7. Відносно стабільна якість закупленої продукції	Розширення асортименту та обсягів закупівель за рахунок використання наявних зв'язків із постачальниками. Використання фінансового зростання для впровадження CRM-системи та підвищення ефективності закупівельної діяльності	Використання власного транспорту та досвіду роботи для зниження ризиків перебоїв у постачанні. Посилення контролю закупівельної діяльності за рахунок впровадження CRM-системи
Слабкі сторони		
1. Залежність від постачальників 2. Скорочення штату персоналу в 2024 році 3. Відсутність власного сайту 4. Низька автоматизація бізнес-процесів 5. Відсутність CRM та цифрового обліку закупівель 6. Ведення аналітики закупівель у Excel 7. Відсутність формалізованих процедур закупівель 8. Тривалий цикл виконання замовлень 9. Недостатня гнучкість постачань 10. Зростання витрат на закупівельну діяльність	Впровадження CRM-системи для автоматизації закупівельної діяльності та скорочення часу обробки інформації. Створення власного сайту для залучення нових постачальників і розширення бази контрагентів	Зниження залежності від постачальників шляхом розширення їх кількості через сайт. Скорочення витрат і підвищення оперативності закупівельної діяльності за рахунок автоматизації процесів

Джерело: складено автором за результатами аналізу середовища функціонування підприємства

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що підвищення ефективності діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» доцільно забезпечувати через удосконалення закупівельної діяльності, яка визначає рівень витрат, якість продукції та стабільність постачання.

Виявлені сильні сторони, зокрема наявність власного автопарку, досвід роботи на ринку та налагоджені прямі зв'язки з постачальниками, створюють передумови для розширення обсягів закупівель і підвищення ефективності логістичних процесів. Водночас встановлені слабкі сторони, серед яких залежність від обмеженого кола постачальників, відсутність цифрових інструментів управління закупівлями, використання електронних таблиць для аналітики, тривалий цикл виконання замовлень і зростання витрат, знижують оперативність прийняття управлінських рішень і гнучкість підприємства.

З урахуванням можливостей зовнішнього середовища доцільним є розширення бази постачальників і підвищення прозорості закупівельних процесів, тоді як в умовах наявних загроз першочергового значення набуває скорочення тривалості закупівельного циклу та зниження витрат. Відповідно до результатів SWOT-аналізу запропоновано такі заходи: впровадження CRM-системи для автоматизації закупівельної діяльності, централізації інформації про постачальників і підвищення швидкості обробки даних; створення власного вебсайту для залучення нових постачальників і розширення бази контрагентів; зниження залежності від окремих постачальників шляхом диверсифікації закупівель; скорочення витрат і часу виконання замовлень за рахунок цифровізації процесів. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність закупівельної діяльності, зменшити витрати, забезпечити стабільність постачання та створити передумови для зростання фінансових результатів підприємства.

2.2 Аналітичне оцінювання закупівельної діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Так як ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» займається закупівлею та перепродажем продукції, то закупівельна діяльність, наряду зі збутовою, є основною для підприємства. Від того, наскільки ефективно проведена закупівельна діяльність

залужить обсяг, якість та вартість закупленої продукції, а також своєчасність її поставок. Процес закупівель на підприємстві координується менеджером з закупівель і контролюється директором.

Схематично процес проведення закупівель на ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» наведено на рис. 2.8. Процес управління закупівельною діяльністю на ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» полягає переважно в установці взаємовідносин з постачальниками та контролю якості продукції, що закуповується.

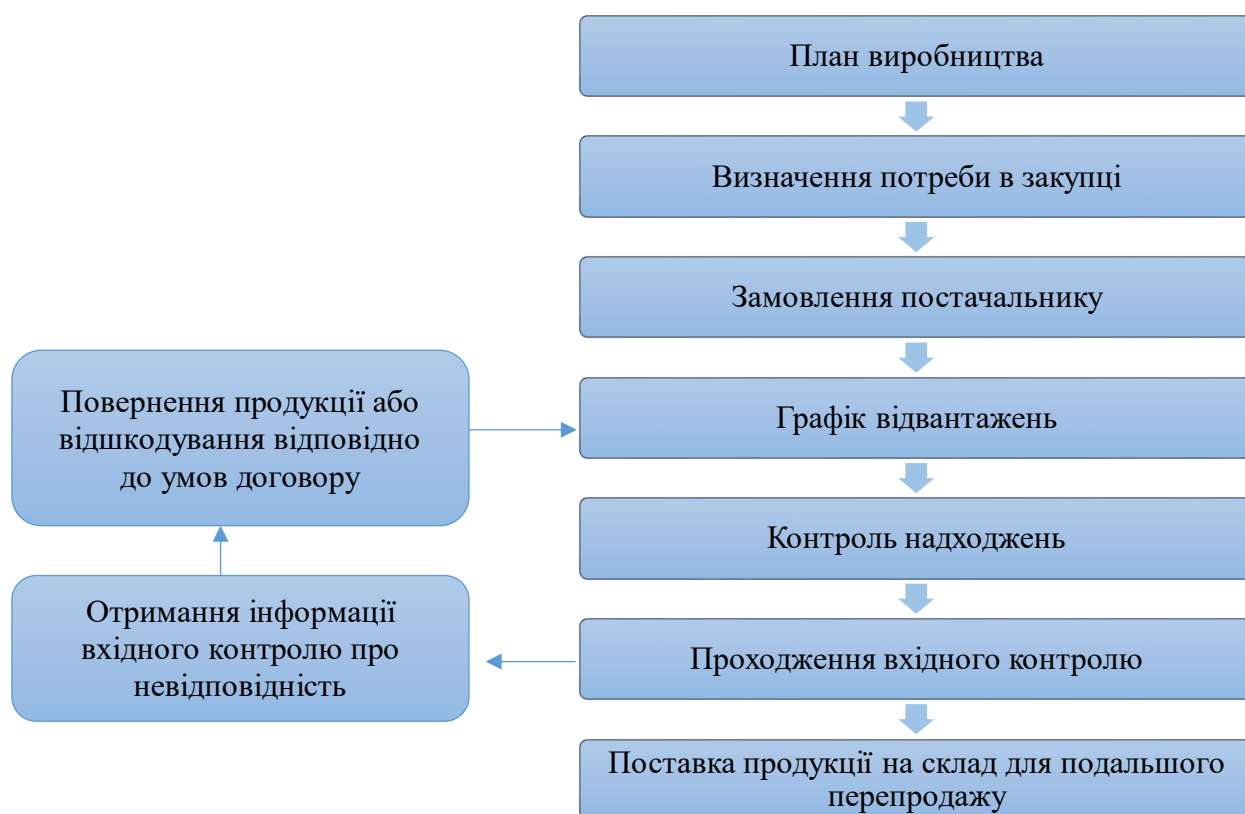


Рисунок 2.8 – Схема процесу проведення закупівель на ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Джерело: складено за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Підприємство здійснює закупівлю сільськогосподарської продукції безпосередньо у товаровиробників і на елеваторних комплексах, а також придбаває мінеральні добрива напряму у їх виробників, вибудовуючи систему постачання без залучення посередницьких структур. Пряма взаємодія з контрагентами створює

передумови для узгодження взаємовигідних умов співпраці та формування привабливого, економічно обґрунтованого рівня закупівельних цін.

З метою більш детальної характеристики закупівельної діяльності доцільно розглянути основних постачальників підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика основних постачальників ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Постачальник	Вид продукції	Регіон	Тип постачальника	Умови співпраці	Оцінка надійності
Фермерські господарства Вінницької обл.	Пшениця, кукурудза	Вінницька обл.	Прямий виробник	Оплата після поставки, самовивіз	Висока
ФГ «АгроПоділля»	Пшениця, ячмінь	Хмельницька обл.	Прямий виробник	Часткова передоплата, самовивіз	Висока
Елеваторні комплекси (регіональні)	Зернові культури	Центральна Україна	Посередник (зберігання)	Оплата за фактом, можливість партійних закупівель	Середня
ПрАТ «Азот» (Черкаси)	Азотні добрива	Черкаська обл.	Виробник	Передоплата, доставка або самовивіз	Висока
ПАТ «DniproAzot»	Мінеральні добрива	Дніпропетровська обл.	Виробник	Договірні поставки, відстрочка платежу	Висока
Імпортні постачальники (Польща)	Комплексні добрива	ЄС	Імпортер	Передоплата, великі партії	Середня
ТОВ «Агропартнер»	Добрива, ЗЗР	Україна	Оптовий трейдер	Гнучкі умови, дрібні партії	Середня

Джерело: складено за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Система управління запасами ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» організована за принципом контролю залишків на складах і планування закупівель у виробників та на елеваторних комплексах. В її основі використовується система з фіксованим розміром замовлення, коли обсяг кожної закупівлі визначається за прогнозом попиту, а час поставки може змінюватися залежно від наявності продукції у постачальника.

Для зменшення ризику дефіциту застосовується стратегія формування запасів у відсотках від прогнозованого попиту. Менеджер з закупівель контролює наявність запасів, формує замовлення та координує поставки, транспортний відділ забезпечує логістичну підтримку, а бухгалтер веде облік руху товарів і вартості запасів. Система дозволяє балансувати між своєчасним забезпеченням клієнтів продукцією і оптимізацією витрат на зберігання, підтримуючи стабільність продажів та ефективність діяльності підприємства. На підприємстві не використовує програмне забезпечення та CRM-системи для управління закупівельною діяльністю, облік постачальників ведеться в документі формату Excel, аналітика закупівельного процесу та моніторинг цін також ведеться в Excel.

Під час вибору постачальників ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» вагоме значення має їхня оцінка, адже від неї залежить результативність закупівельних процесів. Вимоги до постачальників на ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» визначаються максимально конкретно, що дозволяє забезпечити розуміння очікувань, виконання поставлених завдань та чітке усвідомлення зобов'язань. Оцінювання проводиться менеджером по закупівлям за такими параметрами:

- якість продукції, що закуповується;
- місце розташування постачальника;
- дотримання строків і обсягів постачання;
- рівень цін у порівнянні з альтернативами.

Розглянемо структуру закупівель продукції ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в 2022-2024 роках (рис. 2.9).

Як бачимо з рис.2.9, частка закупок пшениці найбільша та склала в 2024 році 42,69%, адже зерно пшениці користується високим попитом, 24,38% в структурі закупок підприємства складають витрати на закупку кукурудзи з часткою 24,58%, частка витрат на закупку ячменю склала 13,25%, а 1,94% витрат частка інших витрат. Структура витрат в 2022-2024 роках суттєво не змінювалась.

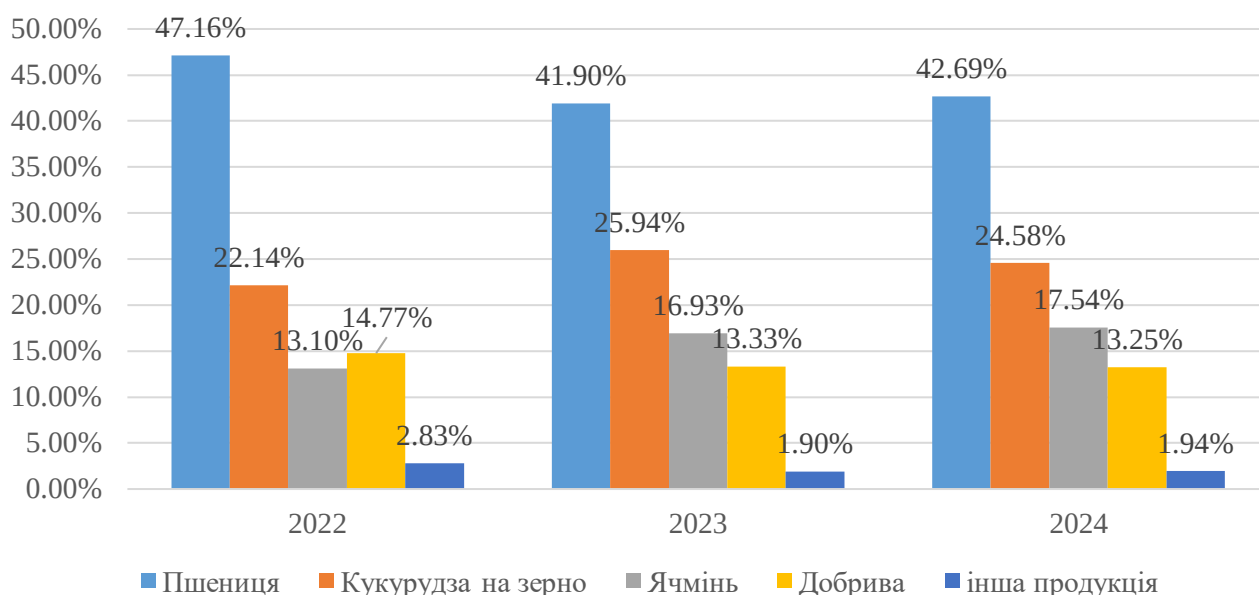


Рисунок 2.9 – Структура закупівлі продукції ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в 2022-2024 роках, %

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Далі розглянемо динаміку запасів ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в 2022-2024 роках (рис. 2.10).

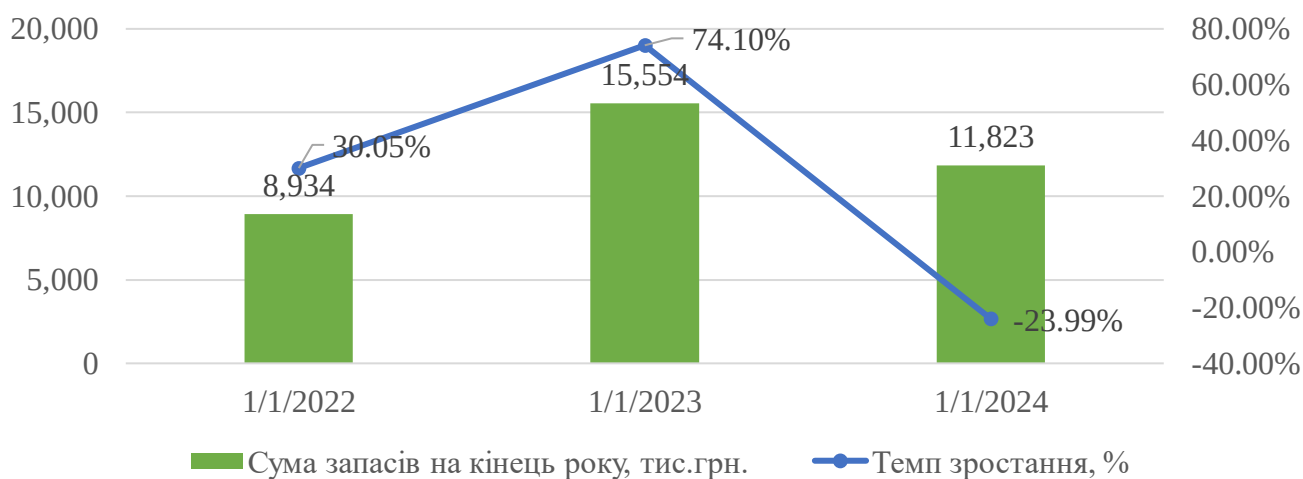


Рисунок 2.10 – Динаміка запасів ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в 2022-2024 роках, тис. грн.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

З рис. 2.10 бачимо, що сума запасів на 31.12.2022 року збільшилась відносно суми запасів на 31.12.2021 року на 30,05%, хоча обсяги продаж значно зменшились,

що було обумовлено як проблемою зі збутом товарів, так і значними логістичними проблемами, через які підприємство приймало рішення про збільшення запасів. В 2023 році сума запасів на кінець року зросла на 74,1%, що також було обумовлено проблемами з логістикою, а в 2024 році підприємство прийняло рішення про скорочення запасів, так як логістика стала більш контрольованою та сума запасів на кінець року зменшилась на 23,99%.

Проаналізуємо основні показники ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в 2022-2024 роках в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка основних показників ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ», 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
Кількість постачальників	18	16	24	-2	8
Частка поставок товарів неналежної якості, %	2,67	1,88	2,13	-0,79	0,25
Частка несвоєчасних поставок продукції, %	10,15	7,16	6,12	-2,99	-1,04
Частка поставок із порушенням асортиментних або кількісних характеристик, %	3,15	2,69	2,88	-0,46	0,19
Частка витрат на закупівельну діяльність в собівартості товарів, %	4,25	3,82	4,52	-0,42	0,70
Коефіцієнт рентабельності закупівель, %	26,41	29,17	55,96	2,76	26,79
Обсяги інвестицій у автоматизацію закупівельних процесів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

З даних табл. 2.4 бачимо, що на підприємстві невелика кількість постачальників (всього 24 в 2024 році), але за 3 роки кількість постачальників збільшилась на 6 контрагентів, що ускладнює коректний облік постачальників та фіксацію умов поставок в Excel та потребує впровадження CRM-системи. Частка поставок товарів неналежної якості за 3 роки знизилась та становить 2,13%, зниження даного показника свідчить про зростання ефективності здійснення закупівельної діяльності. Частка несвоєчасних поставок продукції за 3 роки знизилась з 10,15% до 6,12% і хоча така динаміка є позитивною, але бажано знизити цей показник до 2-3%.

Частка поставок із порушенням асортиментних або кількісних характеристик (зокрема, кількісних) знизилась за три роки та склала в 2024 році 2,88%. Частка витрат на закупівельну діяльність в собівартості товарів зростала з 4,25% в 2023 році до 4,52% в 2024 році через підвищення цін на пальне, яке використовується для доставки продукції від постачальника (підприємство в більшості випадків саме забирає продукцію у виробників). Коефіцієнт рентабельності закупівель виріс за 3 роки з 26,41% до 55,96% завдяки зростанню чистого прибутку за рахунок збільшення обсягів закупівлі та продажу продукції.

Далі побудуємо матрицю SCOR закупівельної діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Матриця SCOR закупівельної діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Групи показників для проведення бенчмаркінгу		КРІ	Відносні значення порівнюваних показників			
			Фактичне значення ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»	Конкуренти		
				Конкурент ТОВ «АТ Каргілл»	Середній показник по галузі	Лідер ТОВ «Кернел Трейд»
Зовнішні	Витрати на здійснення закупівельної діяльності	Частка витрат на закупівельну діяльність в собівартості товарів, %	4,52	2,00-2,5	3,5–5,0	2,00-2,2
	Час виконання замовлень	Час виконання замовлень, днів	20-30 днів	7-14 днів	7–20 днів (агро/логістика)	5-10 днів
	Гнучкість виконання замовлень	Час реакції у ланцюзі постачань, днів	до 45 днів	30-35 днів	20–60 днів	25-30 днів
Внутрішні	Витрати на управління запасами та транспортування	Середня тривалість обороту наявних запасів, днів	16 днів	10-15 днів	18–35 днів	7-10 днів
		Середня тривалість обороту оборотних активів, днів	31 днів	15-25 днів	40–90 днів	10-15 днів

Джерело: складено автором

Як бачимо з даних табл. 2.6, частка витрат на закупівельну діяльність у собівартості продукції (4,52%) відповідає середньому рівню по галузі, але перевищує показники лідерів ринку, що вказує на наявність резервів зниження витрат. Тривалість виконання замовлень (20–30 днів) є нижчою за конкурентні та еталонні значення, що свідчить про недостатню оперативність закупівельних процесів. Показник гнучкості постачань (до 45 днів) відповідає середньогалузевим значенням, однак поступається лідерам, що обмежує адаптивність підприємства до змін ринкового середовища. Оборотність запасів (16 днів) та оборотних активів (31 день) є відносно ефективними порівняно із середньогалузевими значеннями, проте не досягають рівня провідних компаній. Отже, ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» має середній рівень ефективності закупівельної діяльності з потенціалом покращення за рахунок скорочення циклу постачань, оптимізації витрат та підвищення гнучкості логістичних процесів.

Далі за результатами проведеного аналізу узагальнимо недоліки та слабкі місця здійснення закупівельної діяльності на ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»:

- закупівельні процеси неавтоматизовані;
- зростання частки витрат на закупівельну діяльність;
- недостатня гнучкість постачань;
- залежність від обмеженого числа постачальників;
- відсутність регламентації закупівельної діяльності.

Отже, можна зробити висновки, що процес закупівельної діяльності на підприємстві організований достатньо ефективно, враховуючи малий штат персоналу та відносно малу кількість постачальників. Показники ефективності закупівельної діяльності компанії за 3 роки переважно покращились, однак, існують недоліки, які перешкоджають оптимізації закупівельної діяльності, передусім це недостатній рівень цифровізації управління закупівельною діяльністю, а також залежність від обмеженого числа постачальників продукції та їх цінової політики. У наступному пункті роботи буде складено рекомендації щодо підвищення ефективності закупівельної діяльності компанії.

2.3 Обґрунтування рекомендацій щодо підвищення ефективності закупівельної діяльності бізнес-організації та розробка управлінського забезпечення їх реалізації

Проведений в попередньому параграфі роботи аналіз дозволив виявити такі ключові недоліки в організації закупівельної діяльності на ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»:

- залежність від постачальників продукції, їх цінової політики, врожайності та інших факторів;
- відсутність власного сайту, через що підприємство має обмеження по залученню нових постачальників;
- відсутність програмного забезпечення для автоматизації ключових бізнес-процесів, що приводить до несвоєчасного або невірного прийняття управлінських рішень через потребу обробку значного масиву даних в короткі терміни.

Зважаючи на те, що закупівельна діяльність відіграє значну роль для підприємства, оскільки від якості закуплених товарів залежить репутація підприємства та співпраця з клієнтами, а від закупівельних цін залежить рівень доходів підприємства. Пропонуємо провести такі заходи для розвитку ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» (рис. 2.11).

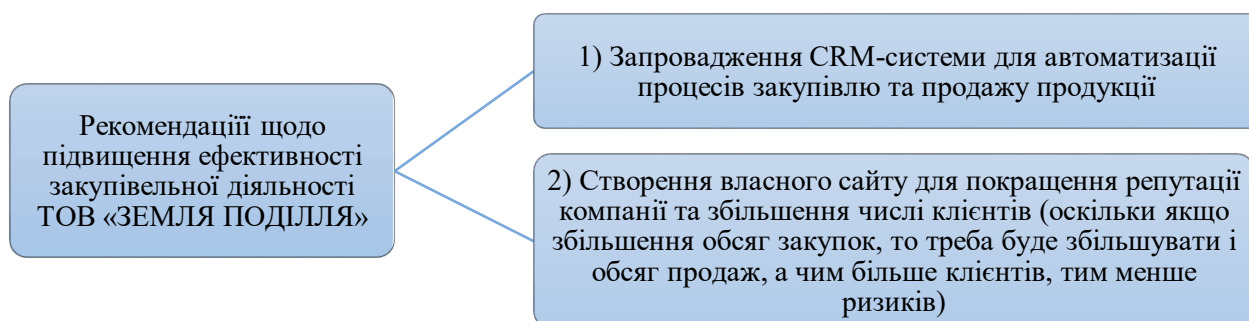


Рисунок 2.11 – Рекомендації щодо підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Джерело: сформовано автором

Розглянемо сутність цих пропозицій.

1) Запровадження CRM-системи для автоматизації процесів закупівлю та продажу продукції.

Перспективним напрямом удосконалення закупівельної діяльності, враховуючи, що закупівлею займається 1 працівник, який обробляє значні масиви інформації, шукає та порівнює пропозиції постачальників та створює аналітичні звіти, то вважаємо доцільним запровадити на підприємстві CRM-систему.

В умовах зростання обсягів інформації та необхідності прискорення прийняття рішень у закупівельній діяльності для ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» доцільно впровадити CRM-систему, орієнтовану на автоматизацію управління взаємодією з контрагентами, облік закупівельних угод та структурування даних про постачальників. CRM-система дозволить централізувати інформацію про пропозиції постачальників, історію закупівель, умови співпраці, завдання та терміни, що знизить ризик помилок, дозволить оперативно порівнювати комерційні пропозиції, формувати аналітичні звіти й підвищить ефективність планування закупівель. Це сприятиме зменшенню навантаження на працівника, який сьогодні веде всі ці процеси вручну, та дозволить підприємству прискорити обробку інформації і ухвалення управлінських рішень. Окрім того, створення сайту сприятиме залученню і нових клієнтів, які будуть покупати продукцію ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» (оптом).

На українському ринку присутні CRM-системи, які підходять для малого підприємства і можуть бути адаптовані для автоматизації закупівельних процесів, обліку контрагентів і угод.

Порівняння альтернативних CRM-систем, доступних на ринку України, з урахуванням їх ключових характеристик, переваг та обмежень для організації закупівельного процесу, наведено в табл. 2.7. Для ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» оптимально обрати KeepinCRM, оскільки система дозволяє вести облік постачальників, документів, залишків на складі та угод, автоматизує контроль виконання замовлень і формує аналітичні звіти про закупівлі, що підвищує ефективність роботи менеджера з постачання та скорочує ризик помилок,

забезпечуючи прозору інформацію для директора про витрати та закупівельні процеси, а тариф 349 грн./міс. робить її доступною для малого підприємства з 9 працівниками, при цьому базовий функціонал повністю покриває потреби закупівельної діяльності.

Таблиця 2.7 – Огляд CRM-систем для малого підприємства

Назва CRM-системи	Основний функціонал	Переваги для закупівельного процесу	Обмеження	Тариф, грн./міс.
keyCRM	Управління контактами, угодами, замовленнями, задачами, комунікаціями та аналітикою	Централізація даних постачальників, історія взаємодій, автоматичні завдання, звіти за угодами і замовленнями для аналізу	Орієнтована більше на продажі; немає вузькоспеціалізованого модуля «закупівлі»	570
KeepinCRM	Облік лідів, клієнтів, угод, задач, складу, документів та доставки	Облік постачальників і документів, генерація рахунків і договорів, контроль залишків і угод	Частина функцій обмежена в базових тарифах; може вимагати додаткових модулів	349
Planfix	CRM з управлінням контактами, задачами, проєктами, звітами	Гнучка система для створення процесів, задач і взаємодій з постачальниками	Потребує налаштування під конкретний бізнес-процес; немає готового модуля «закупівлі»	280

Джерело: розроблено автором за [2; 11; 26]

Обрана CRM-система KeepinCRM забезпечує комплексне управління закупівельною діяльністю підприємства, охоплюючи ключові етапи роботи з постачальниками, замовленнями та контролем виконання угод.

На рис. 2.12 представлено інтерфейс відображення активних закупівель, який дозволяє систематизувати всі поточні замовлення постачальникам. У межах даного функціоналу менеджер з закупівель має можливість відстежувати статус кожної закупівлі, контролювати строки виконання замовлень, обсяги поставок та відповідальних осіб. Система забезпечує оперативне оновлення інформації щодо етапів виконання закупівель, що дозволяє своєчасно виявляти затримки або відхилення від запланованих показників.

Крім того, централізоване відображення всіх активних закупівель знижує ризик втрати інформації та дублювання замовлень.

Назва	Постачальник	Телефон постачальника	Емейл постачальника	Головний відповідальний	Створив	Всього	Сплачено	Несплачено	Статус
1817	ТОВ Вектум			KeepinCRM Bot	KeepinCRM Bot	100 000 ₴	65 000 ₴	35 000 ₴	Формування закупівлі
1808	ТОВ Вектум			KeepinCRM Bot	KeepinCRM Bot	200 ₴	200 ₴	0 ₴	Відправлено постач.
650	ТОВ Вектум			KeepinCRM Бот по Доставке	KeepinCRM Бот	780 ₴	0 ₴	780 ₴	Очікує оплати
1808	Платежі			KeepinCRM Bot	KeepinCRM Bot	20 ₴	0 ₴	20 ₴	Формування закупівлі

Рисунок 2.12 – Відображення активних закупівель в KeepinCRM

Джерело: [2]

На рис. 2.13 відображено інтерфейс управління діючими угодами з контрагентами, який дозволяє вести облік усіх господарських операцій із постачальниками.

Назва	Головний відповідальний	Створив	Товари	Етап	Джерело	Сплачено	Несплачено	Статус
18345591	Олена	Олена	Ліквідація ФОП - 1.0 - 4 000 ₴	Нове	Реклама	0 ₴	4 000 ₴	Створено
18345570	Олена	Олена	Юридична консультація з питань оп...	Нове	Вебсайт	0 ₴	1 200 ₴	Створено
18345344	Олена	Олена	Представництво інтересів у суді - 1.0 - ...	Виконання	Вебсайт	3 000 ₴	2 000 ₴	Дано
18345343	Максим	Олена		Надіслано пропозицію	Власні контакти	0 ₴	0 ₴	Створено
18345238	Олена	Олена	Консультація online - 1.0 - 500 ₴	Нове	Instagram	0 ₴	500 ₴	Створено
#4571	Тетяна	Олена	Відкриття спадщини - 1.0 - 2 000 ₴	Консультація 1	Рекомендації клієнтів	0 ₴	2 000 ₴	Підписано
#4570	Олена	Олена	Засвідчення підписів нотаріусом - 1.0 ...	Обробляється	Рекомендації клієнтів	0 ₴	600 ₴	Створено
#4569	Олена	Олена	Реєстрація іноземного представницт...	Нове	Facebook	0 ₴	4 500 ₴	Створено
#4568	Максим	Олена	Реєстрація ФОП - 1.0 - 1 500 ₴	Виконання	Вебсайт	1 500 ₴	0 ₴	Створено
#4567	Максим	Олена	Реєстрація платником ПДВ - 1.0 - 1 00...	Виконання	Facebook	3 500 ₴	0 ₴	Створено
Консультація	Тетяна	Олена	Консультація online - 1.0 - 500 ₴	Консультація 1	Вебсайт	500 ₴	0 ₴	Створено
88888	Тетяна	KeepinCRM Бот		Виконання	Telegram	3 000 ₴	2 000 ₴	Створено
15335805	Олена	KeepinCRM Бот		Відмова	Email	0 ₴	0 ₴	Створено
15333883	Максим	KeepinCRM Бот	Консультація - 1.0 - 500 ₴	Недодзвін	Вебсайт	0 ₴	500 ₴	Створено

Рисунок 2.13 – Відображення діючих угод в KeepinCRM

Джерело: [2]

У межах цього функціоналу забезпечується збереження інформації про умови договорів, вартість закупівель, строки поставок, а також історію взаємодії з кожним контрагентом. Це дає змогу здійснювати порівняльний аналіз постачальників, оцінювати ефективність співпраці та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо вибору контрагентів.

Використання зазначених функцій дозволяє впорядкувати закупівельний процес, забезпечити прозорість інформаційних потоків, скоротити час обробки даних та підвищити точність планування закупівель. У результаті зменшується навантаження на менеджера з постачання, підвищується контроль за виконанням замовлень і створюються передумови для зниження витрат та підвищення ефективності закупівельної діяльності підприємства.

Враховуючи, що користувачів буде 2 (директор та менеджер з закупівель) річні витрати складуть:

$$349 * 12 * 2 = 8376 \text{ грн.}$$

Впровадження KeerInCRM дозволить централізовано зберігати дані про постачальників, автоматизувати формування замовлень, відстежувати виконання замовлень, контролювати терміни поставок і обсяги товарів, генерувати аналітичні звіти по закупівлях, порівнювати пропозиції постачальників, скоротити час на комунікацію та погодження угод, підвищити точність планування закупівель і зменшити ризик нестачі продукції.

Впровадження KeerInCRM вплине насамперед на витрати підприємства, оскільки дозволить зменшити надлишкові закупівлі, скоротити втрати через прострочені або непотрібні замовлення, оптимізувати логістику.

Завдяки звільненню робочого часу менеджеру з закупівель, він зможе знайти більше постачальників продукції, що дозволить продати більше товарів постійним покупцям та збільшити доходи компанії.

2) Створення власного сайту для покращення репутації компанії та збільшення числі клієнтів (оскільки якщо збільшення обсяг закупок, то треба буде збільшувати і обсяг продаж, а чим більше клієнтів, тим менше ризиків).

Також пропонуємо створити сайт підприємства (простий), так як основною метою створення сайту буде не збут продукції, а пошук потенційних постачальників продукції, які можуть шукати для себе покупців через мережу Інтернет.

Для реалізації цієї пропозиції доцільно розробити базовий сайт-візитівку з простою структурою, що включатиме основні розділи: «Про компанію», «Продукція», «Умови співпраці», «Наша продукція» та «Контакти». У розділі «Для постачальників» варто розмістити інформацію про види продукції, які закуповує підприємство, а також форму для надсилання комерційних пропозицій. Це дозволить потенційним постачальникам швидко встановлювати контакт з підприємством та пропонувати свої товари.

На українському ринку працює значна кількість веб-студій, які надають послуги розробки сайтів для малого бізнесу, розглянемо актуальні пропозиції, для визначення орієнтовної вартості розробки веб-сайту (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Порівняльна характеристика компаній, що надають послуги з розробки сайтів

Компанія	Основні послуги	Вартість створення сайту	Особливості
Friendly	Розробка лендінгів, сайтів-візиток, корпоративних сайтів, інтернет-магазинів	сайт-візитка від 15 тис. грн.	розробка «під ключ», адаптивний дизайн, базова SEO-оптимізація
SpiderWeb	Створення сайтів-візиток, корпоративних сайтів, інтернет-магазинів	сайт-візитка від 500 дол США (22 тис.грн.)	індивідуальний дизайн, технічна підтримка сайту
Estetic Web Design	Розробка landing page, сайтів-візиток, корпоративних сайтів	сайт-візитка від 45 тис. грн	індивідуальний дизайн, розробка сайту під ключ

Джерело: складено автором за [25; 27; 31]

З огляду на те, що бюджет витрат на удосконалення обмежений, оберемо варіант створення сайту візитки від «SpiderWeb» за 22 тис. грн.

Очікується, що після проведення заходів, скоротиться час, який менеджер по закупівлям витрачав на введення та аналіз даних по постачальникам, що

дозволить приділити більше часу пошуку нових постачальників та вивченню ринку. Окрім того, скоротиться число помилок завдяки автоматизації звітів і зменшиться час на організацію кожного закупівельного етапу. Також, створення сайту покращить репутацію підприємства в очах нових потенційних контрагентів, а також сприятиме залученню нових постачальників, які зможуть самостійно знайти інформацію про підприємство в мережі Інтернет.

Отже, з урахуванням проведеного аналізу доцільним є одночасне впровадження обох запропонованих заходів – CRM-системи та власного вебсайту. Вказані проєкти мають взаємодоповнюючий характер: CRM-система забезпечує внутрішню оптимізацію закупівельної діяльності, автоматизацію процесів і підвищення якості управлінських рішень, тоді як створення сайту спрямоване на розширення зовнішніх зв'язків підприємства, зокрема залучення нових постачальників і підвищення відкритості компанії на ринку.

Загальний обсяг інвестицій у впровадження заходів є незначним для підприємства та може бути профінансований за рахунок наявних власних коштів без залучення зовнішніх джерел фінансування. Це знижує фінансові ризики реалізації проєкту та забезпечує можливість його оперативного впровадження. Таким чином, реалізація обох заходів є економічно обґрунтованою та доцільною з точки зору підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ».

Далі визначимо бюджет витрат на проведення заходів з підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в табл.2.9.

Таблиця 2.9 – Бюджет витрат на проведення заходів з підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Стаття витрат	Сума, грн.
Річні витрати за користування KeerInCRM	8 376
Витрати на розробку веб-сайту	22 000
Всього витрат:	30 376

Джерело: розроблено автором

Отже, сукупні витрати на проведення заходів з підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» складуть 30 376 грн.

Очікується, що внаслідок реалізації запропонованих заходів доходи підприємства зростуть орієнтовно на 10% протягом року. Таке припущення є обґрунтованим і підтверджується результатами сучасних досліджень ефективності впровадження CRM-систем у діяльність підприємств.

Зокрема, за даними аналітичних досліджень, після впровадження CRM-систем близько 44% компаній демонструють зростання доходів у межах 1–10%, а ще близько 40% – у межах 11–20%. Таким чином, прийняте у дослідженні значення приросту доходів на рівні 10% відповідає нижній межі фактичних результатів, що свідчить про його реалістичність і обережний характер оцінки [41]. Крім того, за даними інших досліджень, впровадження CRM може забезпечити зростання продажів у середньому на 29%, а також підвищити продуктивність роботи персоналу на 15–20%. Це досягається за рахунок автоматизації рутинних операцій, покращення доступу до інформації про контрагентів, підвищення швидкості обробки даних і прийняття управлінських рішень [43]. Додатково встановлено, що використання CRM-систем сприяє скороченню тривалості операційного циклу на 15–20% та підвищенню точності прогнозування продажів і закупівель [44], що є особливо важливим для підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від ефективності закупівельних процесів.

Спрогнозуємо вплив розроблених заходів з підвищення ефективності закупівельної діяльності на фінансові результати ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» (табл. 2.10). Отже, завдяки проведенню заходів з підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» очікується збільшення чистого доходу на 10%, а чистого прибутку на 106,19%.

Таблиця 2.10 – Прогноз впливу розроблених заходів на фінансові результати ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Показник	2024	Прогноз	Відхилення	
			тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	348 640	383 504	34 864	10,00%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	308 907	333 620	24 713	8,00%
Валовий прибуток	39 733	49 884	10 151	25,55%
Інші операційні доходи	2 239	2 239	0	0,00%
Інші операційні витрати	32 440	32 470	30	0,09%
Прибуток до оподаткування	9 531	19 652	10 121	106,19%
Податок на прибуток	1 716	19 652	10 121	106,19%
Чистий прибуток	7 816	3 537	1 822	106,19%

Джерело: розроблено автором

Спрогнозуємо вплив розроблених заходів з підвищення ефективності закупівельної діяльності на показники ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Прогноз основних показників ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» після реалізації заходів з підвищення ефективності закупівельної діяльності

Показники	2024	Прогноз	Відхилення
Кількість постачальників	24	48	24
Частка поставок товарів неналежної якості, %	2,13	1,28	-0,85
Частка несвоєчасних поставок продукції, %	6,12	3,67	-2,45
Частка поставок із порушенням асортиментних або кількісних характеристик, %	2,88	1,73	-1,15
Частка витрат на закупівельну діяльність в собівартості товарів, %	4,52	4,12	-0,40
Коефіцієнт рентабельності закупівель, %	55,96	117,20	61,24
Обсяги інвестицій у автоматизацію закупівельних процесів	0,00	30,37	30,37

Джерело: розроблено автором

З табл. 2.10 бачимо, що очікується, що після реалізації заходів з підвищення ефективності закупівельної діяльності число постачальників за рік буде збільшено в 2 рази та складе 48. Частка поставок товарів неналежної якості зменшиться на

0,85% та складе 1,28%. Частка несвоєчасних поставок продукції зменшиться на 2,45% та складе 3,67%. Частка поставок із порушенням асортиментних або кількісних характеристик (зокрема, кількісних) зменшиться на 1,15% та складе 1,73%. Частка витрат на закупівельну діяльність в собівартості товарів знизиться на 0,4% та складе 4,12%. Коефіцієнт рентабельності закупівель зросте на 61,24% та складе 117,2%. Окрім того, в автоматизацію закупівельних процесів буде інвестовано 30,37 тис. грн.

Проаналізуємо потенційні ризики та можливості за умови запровадження пропозицій щодо підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Потенційні ризики та можливості за умови запровадження пропозицій щодо підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Пропозиція	Можливості	Ризики	Заходи з мінімізації ризиків
1	2	3	4
Впровадження CRM для автоматизації закупівельних процесів	Скорочення часу обробки даних про постачальників; зменшення кількості помилок у закупівлях; оперативне порівняння пропозицій; контроль термінів і обсягів поставок; зниження витрат за рахунок оптимізації закупівель; підвищення точності планування запасів; покращення аналітичного забезпечення управлінських рішень	Економічні ризики: додаткові витрати на впровадження, налаштування та користування системою; можливе повільніше, ніж очіувалося, отримання економічного ефекту. Технічні ризики: збої в роботі CRM, втрата даних, помилки інтеграції, обмеженість окремих функцій у тарифі. Організаційні ризики: затримки з налаштуванням системи, неповне перенесення бази постачальників та угод, порушення звичного порядку роботи на етапі переходу. Кадрові ризики: недостатній рівень цифрових навичок працівників, опір персоналу новим правилам роботи, формальне використання системи без повного внесення даних.	Проведення навчання працівників; тестове впровадження CRM перед повним запуском; поетапне перенесення інформації до системи; регулярне резервне копіювання даних; вибір CRM із технічною підтримкою; контроль повноти внесення даних директором; закріплення відповідальності за ведення системи за менеджером із закупівель

Продовження табл.2.12

1	2	3	4
Створення вебсайту для залучення постачальників	Розширення бази постачальників; швидке отримання комерційних пропозицій; покращення доступності інформації про підприємство; зміцнення ділової репутації; спрощення первинного контакту з потенційними контрагентами; підвищення прозорості умов співпраці	Економічні ризики: витрати на розробку та підтримку сайту можуть не дати швидкого результату; можливе повільне зростання кількості звернень від постачальників. Технічні ризики: некоректна робота сайту, помилки у формах зворотного зв'язку, перебої в доступі до ресурсу. Репутаційні ризики: неякісний дизайн або неповна інформація можуть погіршити сприйняття підприємства новими контрагентами. Організаційні ризики: відсутність регулярного оновлення інформації на сайті, несвочасне опрацювання заявок від постачальників. Інформаційні ризики: надходження нерелевантних або недостовірних пропозицій, спам-звернення.	Розробка сайту професійною студією; погодження структури, змісту та дизайну до запуску; створення окремої форми для постачальників; призначення відповідального за оновлення інформації та опрацювання заявок; технічна підтримка сайту після запуску; налаштування фільтрації звернень і первинного відбору комерційних пропозицій

Джерело: розроблено автором

Отже, впровадження запропонованих заходів формуватиме переваги у вигляді оптимізації закупівельних процесів, розширення бази постачальників і зниження витрат. Виявлені ризики мають керований характер і можуть бути мінімізовані за рахунок організаційних і технічних рішень. Складемо матрицю відповідальності проекту заходів з удосконалення управління закупівельною діяльністю ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в табл.2.13.

Таблиця 2.13 – Матриця відповідальності реалізації заходів з удосконалення управління закупівельною діяльністю ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Етап проведення	Директор	Менеджер по закупках	Менеджер по продажах	Головний бухгалтер
1	2	3	4	5
1. Запровадження CRM-системи для автоматизації процесів закупівлю та продажу продукції	В	К		В

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5
1.1. Вибір конкретної CRM-системи	В	К		
1.2. Консультація з продавцем	В	К		
1.3. Оплата ліценції		К		В
1.4. Початок роботи в CRM-системі	В	К		
2. Створення власного сайту		К	В	В
2.1. Вибір формату створення сайту		К	В	
2.2. Вибір компанії-розробника		К	В	
2.3. Визначення формату сайту, його вартості		В	В	
2.4. Оплата за розробку		К		В
2.5. Тестування сайту		К	В	
2.6. Початок роботи сайту		К	В	

В – виконавець

К – контролює

П - погоджує

Складемо сітковий графік проєкту заходів в Додатку Є. Складемо календарний план реалізації заходів в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Календарний план реалізації заходів з розвитку ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Етап проведення	Дата початку	Дата закінчення	Відповідальні особи	Ресурси
1. Запровадження CRM-системи для автоматизації процесів закупівлю та продажу продукції	01.07.2026	16.07.2026	менеджер по закупках	
1.1. Вибір конкретної CRM-системи	01.07.2026	07.07.2026	менеджер по закупках	інформаційні
1.2. Консультація з продавцем	08.07.2026	14.07.2026	менеджер по закупках	інформаційні
1.3. Оплата ліценції	15.07.2026	15.07.2026	бухгалтер	фінансові
1.4. Початок роботи в CRM-системі	16.07.2026	16.07.2026	менеджер по закупках	кадрові
2. Створення власного сайту	01.07.2026	04.08.2026	менеджер по продажах	
2.1. Вибір формату створення сайту	01.07.2026	07.07.2026	менеджер по продажах	інформаційні
2.2. Вибір компанії-розробника	08.07.2026	14.07.2026	менеджер по продажах	інформаційні
2.3. Визначення формату сайту, його вартості	14.07.2026	20.07.2026	менеджер по продажах	інформаційні
2.4. Оплата за розробку	21.07.2026	21.07.2026	бухгалтер	фінансові
2.5. Тестування сайту	21.07.2026	03.08.2026	менеджер по продажах	кадрові
2.6. Початок роботи сайту	03.08.2026	04.08.2026	менеджер по продажах	кадрові

Джерело: розроблено автором

Діаграму Гантта для проєкту заходів з удосконалення управління закупівельною діяльністю ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» наведемо на рис.2.12.

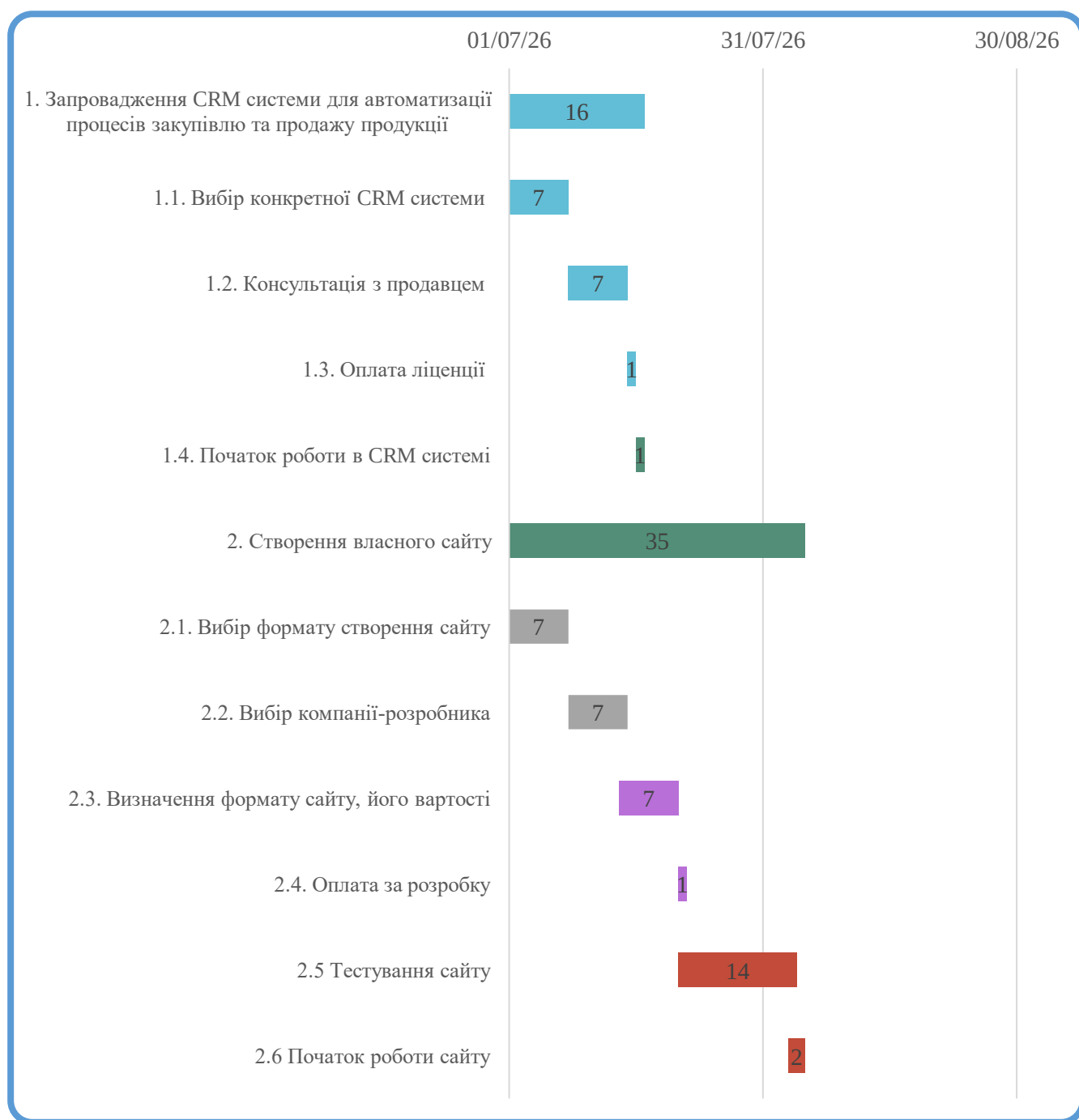


Рисунок 2.12 – Діаграма Гантта для проєкту заходів з удосконалення управління закупівельною діяльністю ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Джерело: розроблено автором

Отже, тривалість проведення заходів складе 35 днів, їх можна реалізовувати одночасно, але різними працівниками компанії, за погодженням з директором. За впровадження CRM-системи відповідатиме менеджер по закупках, а за створення сайту менеджер по продажах.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження можна зробити такі висновки.

1. Закупівельна діяльність бізнес-організації являє собою систему процесів забезпечення підприємства необхідними ресурсами, від рівня організації якої залежить ефективність виробничих і управлінських рішень. До її складу входять планування потреб, взаємодія з постачальниками, здійснення постачання, контроль виконання та логістичний супровід руху матеріалів. Формування результатів базується на узгодженні маркетингових, специфічних і загальних принципів, що визначають раціональність використання ресурсів і стійкість постачання.

2. Для оцінювання ефективності закупівельної діяльності використовуються різні методики та показники. При цьому система показників має відповідати обраним критеріям ефективності закупівельної діяльності та забезпечувати їх вимірювання у кількісному та якісному вимірах. Також, з метою визначення результативності закупівельної діяльності доцільно використати scor-модель, яка враховує крі, адаптовані до умов конкретного підприємства.

3. Виокремлюють три базові методи здійснення закупівель, які можуть використовуватися як окремо, так і в поєднанні, залежно від особливостей діяльності підприємства, галузевої специфіки та умов функціонування. Методи здійснення закупівель класифікуються за різними критеріями залежно від підходів до їх оцінювання. До основних способів відбору постачальників належать методи, що ґрунтуються на аналізі витрат, домінуючих характеристик, категоріях уподобань, а також рейтинговий підхід.

4. ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» займається закупівлею та перепродажем зернових культур (пшениця, ячмінь, кукурудза) та різних видів добрив (азотних, фосфатних та інших). Штат персоналу на 01.01.2025 року складає 9 осіб. Організаційна структура управління ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» є лінійно-функціональною. Аналіз факторів зовнішнього середовища показав, що основними негативними факторами впливу є війна в Україні та наявність щорічного темпу

інфляції, а також логістичні проблеми, обумовлені воєнними діями в країні. Підприємство є дуже малим гравцем аграрного ринку України, а ринок висококонкурентний. ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» володіє низкою сильних сторін (має власний автопарк, давно працює на ринку, має кваліфікований персонал, працює прибутково. Основними слабкими сторонами діяльності підприємства є залежність від постачальників продукції, відсутність власного сайту, відсутність програмного забезпечення для автоматизації ключових бізнес-процесів.

5. За результатами аналізу було визначено, що процес закупівельної діяльності на підприємстві організований достатньо ефективно, враховуючи малий штат персоналу та відносно малу кількість постачальників. Показники ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 3 роки переважно покращились, однак, існують недоліки, які перешкоджають оптимізації закупівельної діяльності, передусім це недостатній рівень цифровізації управління закупівельною діяльністю, а також залежність від обмеженого числа постачальників продукції та їх цінової політики.

6. Для підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» було запропоновано проведення таких заходів:

1) Запровадження CRM-системи для автоматизації процесів закупівлі та продажу продукції.

2) Створення власного сайту для покращення репутації компанії та збільшення числі клієнтів.

Було розраховано, що орієнтовний бюджет витрат на заходи складе 30,38 тис. грн. Прогнозується, що завдяки збільшенню як постачальників продукції, так і покупців, доходи виростуть на 10% за рік, а чистий прибуток зросте на 106,19%. Також очікується, що проведення заходів дозволить покращити показники ефективності закупівельної діяльності. Тривалість проведення заходів складе 35 днів, їх можна реалізовувати одночасно, але різними працівниками компанії, за погодженням з директором.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амітан В.Н., Ларіна Р.Р., Пілюшенко В.Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах. НАН України. Інститут економікоправових досліджень. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2017. 73 с.
2. CRM #1 в Україні. URL: <https://ua.keycrm.app/> (дата звернення: 21.02.2026).
3. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Логістика: підручник. Львів: Вид-во ПП «Магнолія 2006», 2013. 368 с.
4. Безугла Л. С., Демчук Н. І. Маркетинг закупівель : навч. посіб. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2019. 240 с.
5. Борисенко О. І., Підопригора О. В. Роль та значення ключових показників ефективності у закупівельній діяльності підприємства. *Бізнес-інформ*, 2022. № 5. С. 61-67.
6. 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.
7. 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>
8. Гринчак Н. А. Визначення сутності та структури ланцюга поставок логістичних послуг як об'єкта статистичного дослідження. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 96-102.
9. 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).
10. Закон України «Про публічні закупівлі» в редакції від 01.07.2021. URL: <https://cutt.ly/emdt5Vf> (дата звернення: 21.02.2026).

11. Зрозуміла CRM для керування компанією. URL: <https://keepincrm.com/> (дата звернення: 21.02.2026).
12. Ковалишин С. В., Обухович Т. О. Використання інноваційних підходів в закупівельній діяльності підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. Академічні візії. 2024. № 31. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1104> (дата звернення: 21.02.2026).
13. Мазаракі А.А. Комерційна логістика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. КНТЕУ. К.: КНТЕУ, 2013. 408 с.
14. Косарева Т.В., Гудзь М.В. Організація логістичної діяльності підприємства із закупівлі матеріально-технічних ресурсів. *Молодий вчений*. 2017. № 6 (46). С.453-457.
15. Кузняк Б. Я., Валявський С. М., Різник А. В. Формування ефективних взаємовідносин з постачальниками у закупівельній діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. С. 1-6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9719> (дата звернення: 20.03.2026).
16. Кушнір Т.М. Маркетинг промислового підприємства: Методичні матеріали для самостійної роботи студентів спеціальності 075 «Маркетинг». Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 134 с.
17. 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.
18. Лопатін А.О. Сучасні методи вибору постачальника сировини наземним автотранспортом. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 4(78). С. 57–63.
19. Ляліна Н.С., Матвієнко-Біляєва Г.Л, Панчук А.С. Впровадження сучасних методів логістики в підприємницькій діяльності. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 2 (19). С.118-124.
20. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 21.02.2026).

21. Пономарьова Ю. В. Формування ефективної закупівельної політики підприємств роздрібної торгівлі : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.05. Харківська держ. академія технологій та організації харчування. Х., 2001. 18 с.
22. Пономарьова Ю.В. Логістика: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 192 с.
23. Попко О. В., Сліпецький О. Є. Розвиток партнерських відносин у закупівельній діяльності підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. № 1 (13). С. 228–236. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.228>
24. Попко О., Сліпецький О., Кузьо Н. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності маркетингу закупівель промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-111>
25. Прайс на створення сайтів – веб-студія SpiderWeb. URL: <https://spiderweb.com.ua/praisu> (дата звернення: 13.03.2026).
26. Працює CRM. URL: <https://crmsolutions.ua/> (дата звернення: 21.02.2026).
27. Розробка сайтів під ключ – Estetic Web Design. URL: <https://esthetic-web-design.com.ua/development/> (дата звернення: 13.03.2026).
28. Середня заробітна плата. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2022/> (дата звернення: 21.02.2026).
29. Соколова Ю. О., Павлішина Н. М. Роль ринкових сил в закупівельній діяльності підприємства державної форми власності в умовах цифровізації економіки. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9140> (дата звернення: 20.03.2026).
30. Сохецька А. В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. №2. С. 8-12.

31. Створення сайтів – прайс веб-студії Friendly. URL: <https://friendly.com.ua/ua/price/> (дата звернення: 13.03.2026).
32. Сторінка ТОВ «Земля Поділля» на сайті «Юконтрол». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7666581&tb=file> (дата звернення: 21.02.2026).
33. Тарасюк Г.М. Планування комерційної діяльності : навч. посіб. К. : Каравела, 2005. 400с.
34. Типи закупівель та визначення порогів. URL: <https://education.zakupki.prom.ua/tipi-zakupivel-ta-viznach/> (дата звернення: 21.02.2026).
35. Третяк В. П., Гармаш Ю. О. Сучасна практика управління закупівельною логістикою на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 200–205.
36. 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).
37. Чисельність населення України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/2024/> (дата звернення: 21.02.2026).
38. 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>
39. 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.
40. Ballou R. Business Logistics Management: Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain. New York : Prentice Hall, 1998. 167 p.
41. Benefits of CRM: How CRM Improves Sales and Revenue. URL: <https://www.freshworks.com/explore-crm/benefits-of-crm-revenue-boost-data/> (дата звернення: 21.04.2026).
42. Bowersox, Donald J. Supply chain logistics management / Donald J. Bowersox, David J. Closs, M. Bixby Cooper. McGraw-Hill, 2002. 656 p.

43. CRM Adoption Statistics and Trends. URL: <https://www.gtm8020.com/blog/crm-adoption-statistics> (дата звернення: 21.04.2026).
44. CRM ROI Statistics: Impact on Business Performance. URL: <https://zipdo.co/crm-roi-statistics> (дата звернення: 21.04.2026).
45. Donald L. McCabe. Buying Group Structure: Constriction at the Top / Donald L. McCabe. Journal of Marketing. 1987. № 4. P. 89-98.
46. John A. Howard. The Theory of Buyer Behavior. Howard and Jagdish N. Sheth. – New York : John Wiley&Sons, Inc., 1969. 254 p.
47. Lysons K., Gillingham M. Purchasing and Supply Chain Management. Ft Pr. 2003, 800 p.
48. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
49. Porter Michael E. On Competition, Updated And Expanded Edition. Harvard Business School, Publishing India Pvt. Limited. 2008. 576 p.
50. Thompson A. A., Strickland A. Strategic Management: Concept and Cases. University of Alabama, Business Publication Inc. , Plano, Texas. 1987. 568 p.
51. Waters D., Donald C. Supply Chain Management: An Introduction to Logistics. Palgrave Macmillan, 2009 P.350.
52. Wilson R.M.S, Gilligan C.. Strategic marketing management: planning, implementation and control. Butterworth-Heinemann, 2005. 8 p.

ДОДАТКИ

Додаток А



Рисунок А.1 – Основні завдання закупівельної діяльності

Джерело: розроблено автором

Таблиця Б.1 – Методи визначення потреби у матеріальних ресурсах

№	Найменування	Сутність
1	Детермінований	Заснований на планах виробництва та нормативах витрат; розрахунок проводиться за формулою (1.1): $P_j = \sum N_i \times H_{ij}, \quad (1.1)$ де N_i - річний випуск i -ої продукції, шт.; H_{ij} - норма витрат j -го матеріалу на i -й виріб, (кг, м та ін.); m - кількість найменувань виробів
2	Стохастичний	Заснований на ймовірнісному прогнозі з урахуванням потреб за минулі періоди; розрахунок проводиться за формулою (1.2): $P_j = (N_f \times J_n \times J_h), \quad (1.2)$ де N_f - фактична витрата за минулий період; J_n – індекс зміни програми
3	Оцінний	Статистичний (використання математично-статистичних методів, що дають очікувану потребу)
		Евристичний (визначення потреби на основі досвіду працівників)

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Таблиця В.1 – Основні методи вибору постачальника

№	Найменування	Сутність	Переваги	Недоліки
1	Витратнокоєфіцієнтний (Оцінки витрат)	Поділ всього досліджуваного процесу постачання на кілька варіантів, для кожного з яких ретельно розраховуються всі витрати та доходи з метою отримання даних для порівняння та вибору оптимальних варіантів рішення. Здійснюється розрахунок всіх можливих витрат і доходів (з урахуванням логістичних ризиків) для кожного з потенційних постачальників. У результаті із сукупності існуючих варіантів вибирається найбільш прийнятний (за критерієм загального прибутку)	Можливість визначення вартості послуг постачальника	Необхідність наявності великого обсягу інформації про кожного з можливих постачальників та проведення її аналізу кожному постачальнику
2	Домінуючих характеристик	Зосередження на обраному критерії (найнижча ціна, найкраща якість, оптимальність графіка поставок, репутація постачальника і т.д.)	Простота методу	Ігнорування решти критеріїв відбір
3	Категорій вподобання	Вибір постачальника заснований на сукупності інформації, що отримується з всіх підрозділів підприємства	Наявність великого обсягу інформації з різних джерел	Трудомісткість аналізу інформації; суб'єктивність оцінок
4	Рейтингова оцінка факторів	На основі вибору основних критеріїв спеціалістами служби закупівель (або залученими експертами) визначається їх важливість шляхом експертної оцінки, потім проводиться розрахунок значення рейтингу за кожному критерію шляхом добутку питомої ваги критерію на його експертну оцінку (як правило, за десятибальною системою) для даного постачальника, далі отримані показники рейтингу за всіма критеріями сумуються, утворюючи підсумковий рейтинг конкретного постачальника. Найбільш оптимального постачальника визначають за результатами порівняння підсумкових рейтингів за всіма потенційними постачальниками. В разі наявності рівних результатів у кількох постачальників процес оцінки повторюють із застосуванням додаткових критеріїв.	Деталізація аналізу	Складність отримання об'єктивних відомостей, необхідних для оцінки постачальника

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Фінансова звітність ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2024 рік

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2024 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
АКТИВ			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,0	12,4
• первісна вартість	1001	0,0	13,5
• накопичена амортизація	1002	0,0	1,1
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,0	7 654,1
Основні засоби	1010	11 274,2	12 179,3
• первісна вартість	1011	16 220,6	20 441,9
• знос	1012	4 946,4	8 262,6
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	-
Інші необоротні активи	1090	0,0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	11 274,2	19 845,8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	15 554,1	11 823,0
• у тому числі готова продукція	1103	2 979,0	1 489,7
Поточні біологічні активи	1110	0,0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	7 621,4	8 958,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6 165,9	6 361,8
• у тому числі з податку на прибуток	1136	0,0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,0	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	378,4	2 593,2
Витрати майбутніх періодів	1170	70,1	88,0
Інші оборотні активи	1190	0,0	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	29 789,9	29 824,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,0	-
Баланс (Усього активів)	1300	41 064,1	49 670,6

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	250,0	250,0
Додатковий капітал	1410	0,0	-
Резервний капітал	1415	0,0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15 231,5	22 047,1
Неоплачений капітал	1425	0,0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	15 481,5	22 297,1
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0,0	-
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	6 899,7	6 669,8
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,0	-
• товари, роботи, послуги	1615	18 491,5	15 063,4
• розрахунками з бюджетом	1620	164,4	479,5
• у тому числі з податку на прибуток	1621	164,4	476,7
• розрахунками зі страхування	1625	0,0	-
• розрахунками з оплати праці	1630	0,0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	27,0	5 160,8
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	25 582,6	27 373,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	41 064,1	49 670,6

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2024 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	348 639,6	263 987,0
Інші операційні доходи	2120	2 238,8	1 142,2
Інші доходи	2240	-	132,8
Разом доходи	2280	350 878,4	265 262,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	308 907,1	220 316,1
Інші операційні витрати	2180	32 440,1	41 628,1
Інші витрати	2270	-	320,6
Разом витрати	2285	341 347,2	262 264,8
Фінансовий результат до оподаткування	2290	9 531,2	2 997,2
Податок на прибуток	2300	1 715,6	539,5
Чистий прибуток (збиток)	2350	7 815,6	2 457,7

Фінансова звітність ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2023 рік

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2023 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,0	0,0
• первісна вартість	1001	0,0	-
• накопичена амортизація	1002	0,0	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,0	-
Основні засоби	1010	5 435,1	11 274,2
• первісна вартість	1011	8 408,2	16 220,6
• знос	1012	2 973,1	4 946,4
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	-
Інші необоротні активи	1090	0,0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	5 435,1	11 274,2

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8 933,8	15 554,1
• у тому числі готова продукція	1103	5 190,2	2 979,0
Поточні біологічні активи	1110	0,0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	12 511,1	7 621,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4 046,6	6 165,9
• у тому числі з податку на прибуток	1136	0,0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	772,3	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	155,4	378,4
Витрати майбутніх періодів	1170	129,4	70,1
Інші оборотні активи	1190	0,0	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	26 548,6	29 789,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,0	-
Баланс (Усього активів)	1300	31 983,7	41 064,1

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
--	-----	-----------------------------	----------------------------

Пасив

I. Власний капітал

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	250,0	250,0
Додатковий капітал	1410	0,0	-
Резервний капітал	1415	0,0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12 935,3	15 231,5
Неоплачений капітал	1425	0,0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	13 185,3	15 481,5
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0,0	-

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
--	-----	-----------------------------	----------------------------

III. Поточні зобов'язання і забезпечення

Короткострокові кредити банків	1600	2 465,7	6 899,7
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,0	-
• товари, роботи, послуги	1615	15 824,2	18 491,5
• розрахунками з бюджетом	1620	158,5	164,4
• у тому числі з податку на прибуток	1621	158,5	164,4
• розрахунками зі страхування	1625	0,0	-
• розрахунками з оплати праці	1630	0,0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	350,0	27,0
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	18 798,4	25 582,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	31 983,7	41 064,1

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2023 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	263 987,0	231 290,4
Інші операційні доходи	2120	1 142,2	2 479,9
Інші доходи	2240	132,8	1 125,4
Разом доходи	2280	265 262,0	234 895,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	220 316,1	198 195,8
Інші операційні витрати	2180	41 628,1	32 755,5
Інші витрати	2270	320,6	1 234,7
Разом витрати	2285	262 264,8	232 186,0
Фінансовий результат до оподаткування	2290	2 997,2	2 709,7
Податок на прибуток	2300	539,5	487,7
Чистий прибуток (збиток)	2350	2 457,7	2 222,0

Фінансова звітність ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2022 рік

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2022 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,0	0,0
• первісна вартість	1001	0,0	-
• накопичена амортизація	1002	0,0	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,0	-
Основні засоби	1010	3 514,4	5 435,1
• первісна вартість	1011	6 180,6	8 408,2
• знос	1012	2 666,2	2 973,1
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	-
Інші необоротні активи	1090	0,0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	3 514,4	5 435,1

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	6 869,6	8 933,8
• у тому числі готова продукція	1103	4 242,2	5 190,2
Поточні біологічні активи	1110	0,0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	27 358,4	12 511,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 338,0	4 046,6
• у тому числі з податку на прибуток	1136	0,0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	640,3	772,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 099,8	155,4
Витрати майбутніх періодів	1170	36,3	129,4
Інші оборотні активи	1190	0,0	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	40 342,4	26 548,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,0	-
Баланс (Усього активів)	1300	43 856,8	31 983,7

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	250,0	250,0
Додатковий капітал	1410	0,0	-
Резервний капітал	1415	0,0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 713,3	12 935,3
Неоплачений капітал	1425	0,0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	10 963,3	13 185,3
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0,0	-

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	8 880,0	2 465,7
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,0	-
• товари, роботи, послуги	1615	22 202,9	15 824,2
• розрахунками з бюджетом	1620	376,2	158,5
• у тому числі з податку на прибуток	1621	373,8	158,5
• розрахунками зі страхування	1625	0,0	-
• розрахунками з оплати праці	1630	0,0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 434,4	350,0
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	32 893,5	18 798,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	43 856,8	31 983,7

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2022 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	231 290,4	417 772,2
Інші операційні доходи	2120	2 479,9	571,6
Інші доходи	2240	1 125,4	196,2
Разом доходи	2280	234 895,7	418 540,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	198 195,8	381 697,4
Інші операційні витрати	2180	32 755,5	31 616,5
Інші витрати	2270	1 234,7	1 166,2
Разом витрати	2285	232 186,0	414 480,1
Фінансовий результат до оподаткування	2290	2 709,7	4 059,9
Податок на прибуток	2300	487,7	730,8
Чистий прибуток (збиток)	2350	2 222,0	3 329,1

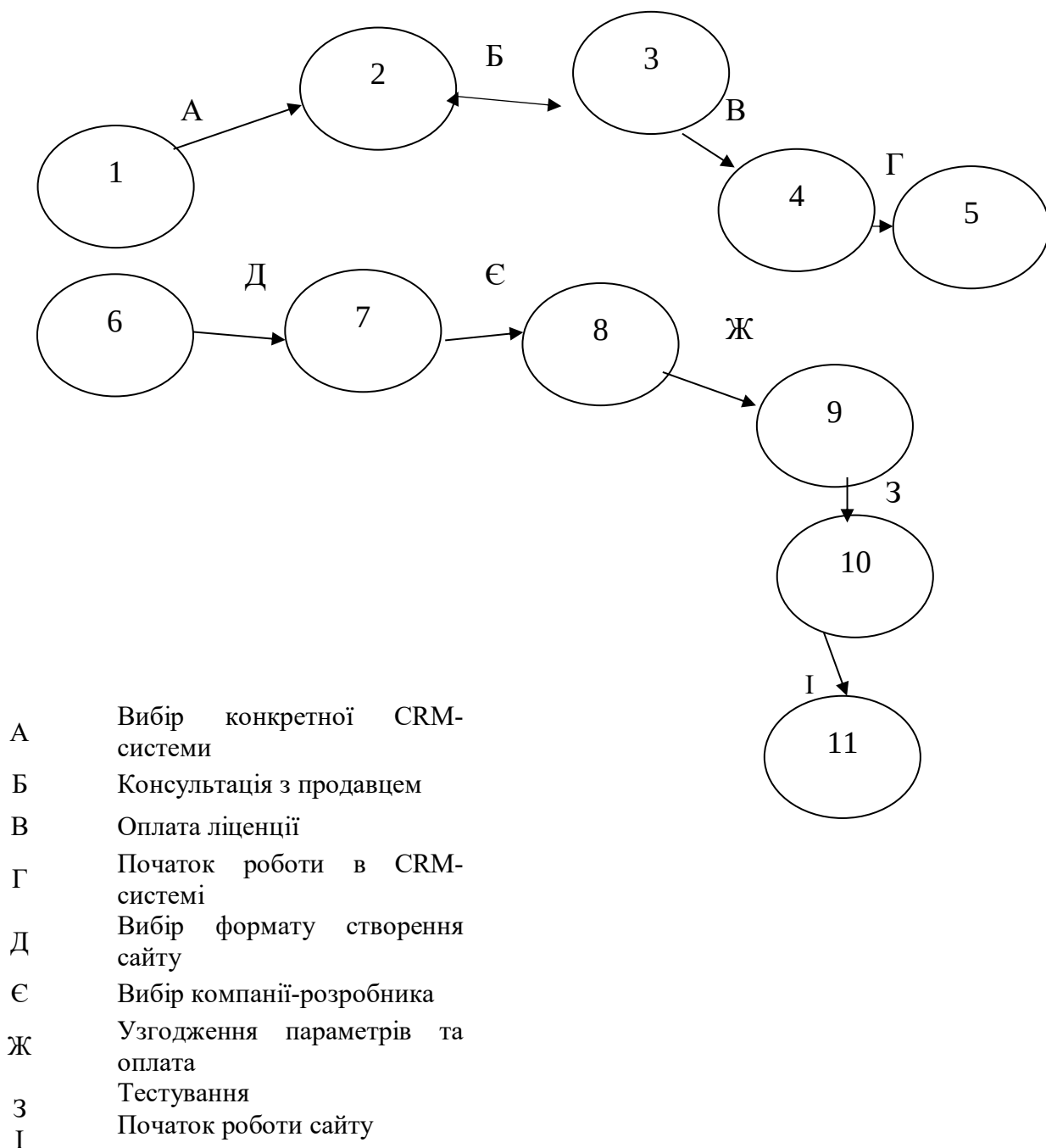


Рисунок Є.1 – Сітковий графік проекту заходів з розвитку ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Джерело: складено автором