Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

Пісак Олександр Володимирович
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 658.7
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств
(назва роботи)

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Олександр ПІСАК
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник к.е.н., доц. Марія ПЕТРИНА
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
проф. Ірина КІНАШ
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

доц. Леся ТАРАЄВСЬКА
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та адміністрування

Освітній рівень другий (магістерський)

Спеціальність 073 – Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

_____Ірина КІНАШ

“___”_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Пісаку Олександру Володимировичу

(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи Управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств

керівник роботи к.е.н., доц. Петрина М.Ю.

(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «27» 11 2025 року № 735/7

2. Строк подання студентом роботи 25.12.2025

3. Вихідні дані до роботи звітні дані магазину «Підгірка» за 2022-2024 роки, показники діяльності вітчизняних торговельних підприємств в 2020-2024 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1 Теоретико-методичні аспекти управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств. Розділ 2 Діагностика управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств. Розділ 3 Вдосконалення управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)

1 Товарооборот вітчизняних торговельних підприємств в 2020-2024 рр., млн. грн.

2 Частка логістичних витрат магазину «Підгірка», %

3 Структура логістичних витрат в межах елементів логістичної системи магазину «Підгірка» за 2022-2024 роки, %

4 Проблемні аспекти управління закупівельною діяльністю магазину «Підгірка»

5 Модель з удосконалення управління закупівельною діяльністю магазину «Підгірка»

6 Заходи з удосконалення управління закупівельною діяльністю магазину «Підгірка»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 02.12.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	22.12.25-25.12.25	виконано
2	Розділ 1 Теоретико-методичні аспекти управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств	02.12.25-05.12.25	виконано
3	Розділ 2 Діагностика управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств	06.12.25-13.12.25	виконано
4	Розділ 3 Вдосконалення управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств	14.12.25-21.12.25	виконано
5	Висновки	22.12.25-25.12.25	виконано
6	Перелік використаних джерел	02.12.22-21.12.25	виконано

Студент _____ Олександр ПІСАК
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Марія ПЕТРИНА
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Закупівельна діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, особливо в умовах конкурентного ринку та нестабільного економічного середовища. Раціонально організована закупівельна діяльність сприяє зниженню логістичних витрат, стабільності постачань і підвищенню якості товарів чи послуг.

Об’єктом дослідження є система управління закупівельною діяльністю підприємства як складова його загального управлінського механізму.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень і практичних інструментів, спрямованих на вдосконалення процесів закупівельної діяльності на підприємстві.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств з урахуванням сучасних управлінських та логістичних підходів.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- розглянути сутність і значення закупівельної діяльності підприємства;
- охарактеризувати сучасні підходи до управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств;
- дослідити методи та інструменти оцінювання ефективності управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств;
- встановити тенденції розвитку закупівельної діяльності вітчизняних торговельних підприємств;
- навести загальну характеристику магазину «Підгірка» та оцінити середовище його функціонування;
- провести оцінку ефективності управління закупівельною діяльністю в магазині «Підгірка»;
- сформувати модель вдосконалення управління закупівельною діяльністю торговельного підприємства;
- запропонувати заходи з вдосконалення управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх використання магазином «Підгірка» з метою оптимізації закупівельної діяльності, зниження витрат, покращення взаємодії з постачальниками та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Ключові слова: закупівельна діяльність, управління закупівельною діяльністю, логістика постачання, торговельні підприємства, магазин.

ABSTRACT

Procurement plays a key role in ensuring the effective functioning of an enterprise, especially in a competitive market and an unstable economic environment. Rationally organized procurement activities contribute to reducing logistics costs, stability of supplies and improving the quality of goods or services.

The object of the study is the management system of the enterprise's procurement activities as a component of its general management mechanism.

The subject of the study is a set of theoretical provisions and practical tools aimed at improving the processes of procurement activities at the enterprise.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for increasing the efficiency of management of the procurement activities of commercial enterprises, taking into account modern management and logistics approaches.

To achieve the goal, the following tasks were solved in the work:

- to consider the essence and significance of the enterprise's procurement activities;
- to characterize modern approaches to managing the procurement activities of commercial enterprises;
- to investigate methods and tools for assessing the effectiveness of purchasing management of retail enterprises;
- to establish trends in the development of purchasing activities of domestic retail enterprises;
- to provide a general characteristic of the Pidgirka store and assess its operating environment;
- to assess the effectiveness of purchasing management in the Pidgirka store;
- to form a model for improving the management of purchasing activities of a retail enterprise;
- to propose measures to improve the management of purchasing activities of retail enterprises;
- to carry out an economic justification of the proposed measures.

The practical value of the results obtained lies in the possibility of their use by the Pidgirka store in order to optimize purchasing activities, reduce costs, improve interaction with suppliers and strengthen the competitive position of the enterprise.

Keywords: purchasing activities, purchasing management, supply logistics, retail enterprises, and store.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 9
1.1 Сутність і значення закупівельної діяльності підприємства 9
1.2 Сучасні підходи до управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств 15
1.3 Методи та інструменти оцінювання ефективності управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств 20
Висновок до розділу 1 28
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 29
2.1 Тенденції розвитку закупівельної діяльності вітчизняних торговельних підприємств 29
2.2 Загальна характеристика магазину «Підгірка» та середовища його функціонування 35
2.3 Оцінка ефективності управління закупівельною діяльністю в магазині «Підгірка» 47
Висновок до розділу 2 61
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 62
3.1 Формування моделі вдосконалення управління закупівельною діяльністю торговельного підприємства 62
3.2 Заходи з вдосконалення управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств 65
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів 69
Висновок до розділу 3 74
ВИСНОВКИ 75
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 78

ВСТУП

Актуальність теми. Закупівельна діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, особливо в умовах конкурентного ринку та нестабільного економічного середовища. Саме через систему закупівель підприємство отримує необхідні ресурси для безперервної роботи, виконання операційних завдань і реалізації стратегічних планів. У сучасних умовах закупівлі виконують не лише забезпечувальну функцію, а й виступають інструментом оптимізації витрат, управління матеріальними потоками та підвищення конкурентоспроможності. Раціонально організована закупівельна діяльність сприяє зниженню логістичних витрат, стабільності постачань і підвищенню якості товарів чи послуг. Активна цифровізація бізнесу та глобалізаційні процеси зумовлюють потребу у впровадженні сучасних методів управління закупівельною діяльністю, що базуються на інформаційних технологіях, інтеграції логістичних процесів і розвитку партнерських відносин із постачальниками.

Питання, присвячені організації ефективної закупівельної діяльності суб'єктів господарювання, вивчали вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких: Алексахін А. А., Бай О. А., Бауерсокс Д. Дж., Божок В. В., Васюк І. В., Вишневська О. А., Волошина А. О., Гаджинський А. М., Коноваленко В. М., Крикавський Є. В., Лактіонова О. Е., Лігоненко Л. О., Неуров І. В., Олініченко К. С., Поляков А. П., Терещенко О. П., Терещенко Є. О., Розумна Н. В., Собчишин В. М., Турчак В. В., Загоруй Н., Вісіцька Н., Хурдей В. Д., Грубіч Н. К., Ястремська О. М., Письмак В. О., Lee H., So K., Tang C., Waters C. D. J. та ін. Проте, нерозкритими залишилась низка питань, пов'язаних з управлінням закупівельною діяльністю саме торговельних підприємств.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств з урахуванням сучасних управлінських та логістичних підходів.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішити такі завдання:

- розглянути сутність і значення закупівельної діяльності підприємства;

- охарактеризувати сучасні підходи до управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств;

- дослідити методи та інструменти оцінювання ефективності управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств;

- встановити тенденції розвитку закупівельної діяльності вітчизняних торговельних підприємств;

- навести загальну характеристику магазину «Підгірка» та оцінити середовище його функціонування;

- провести оцінку ефективності управління закупівельною діяльністю в магазині «Підгірка»;

- сформувати модель вдосконалення управління закупівельною діяльністю торговельного підприємства;

- запропонувати заходи з вдосконалення управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств;

- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об’єктом даного дослідження виступає система управління закупівельною діяльністю підприємства як складова його загального управлінського механізму.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень і практичних інструментів, спрямованих на вдосконалення процесів закупівельної діяльності на підприємстві.

У ході роботи застосовано комплекс наукових методів дослідження. Зокрема, методи індукції та дедукції використовувалися для узагальнення сутності та особливостей закупівельної діяльності, порівняльний аналіз - для зіставлення різних підходів до управління закупівельною діяльінстю. Графічні й табличні методи застосовувалися для наочного представлення результатів аналізу, а фінансові методи - для економічного обґрунтування запропонованих заходів.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх використання магазином «Підгірка» з метою оптимізації закупівельної діяльності, зниження витрат, покращення взаємодії з постачальниками та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність і значення закупівельної діяльності підприємства

Результативність функціонування будь-якого підприємства значною мірою визначається тим, наскільки стабільно воно забезпечене сировиною, матеріалами, товарами та послугами від зовнішніх контрагентів. Вирішальну роль у цьому відіграє система організації та управління закупівельною діяльністю, адже саме вона дає змогу отримувати необхідні ресурси в установлені строки, у потрібних обсягах і з належними якісними характеристиками, водночас мінімізуючи витрати. Для досягнення цього підприємству важливо співпрацювати з надійними постачальниками, здатними своєчасно виконувати договірні умови та забезпечувати високий рівень сервісу на всіх етапах взаємодії.

У наукових дослідженнях поняття закупівель або постачання розглядається як комплексна функція стратегічного значення, що забезпечує ресурси для стабільної роботи й розвитку підприємства. Її трактують як чинник життєзабезпечення, складову бізнес-процесів, управлінський механізм ухвалення рішень і форму ринкової взаємодії. Забезпечення матеріально-технічними ресурсами охоплює два взаємопов’язані етапи: закупівлю, що передбачає придбання ресурсів і вибір постачальників, та постачання, яке включає логістику, зберігання й підготовку ресурсів до використання. Разом вони формують основу ефективної діяльності підприємства [26, с. 52].

В літературних джерелах поняття «закупівельна діяльність», «логістика постачання» та «заготівельна логістика» нерідко вживаються як рівнозначні під час опису процесу забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами. Водночас, незважаючи на спільну сутність, між цими термінами існують певні відмінності, що проявляються у змісті, масштабах охоплення та управлінських підходах. Різниця здебільшого полягає в акцентах на окремих етапах або функціях забезпечення ресурсами.

Одне з найбільш узагальнених визначень закупівельної діяльності

запропонував А. М. Гаджинський, який розглядає її як процес управління матеріальними потоками в системі ресурсного забезпечення підприємства. Такий підхід охоплює всі стадії руху ресурсів - від планування потреб до їх доставки та включення у виробничий процес. Це підкреслює стратегічну роль закупівель як інструмента координації потоків, оптимізації витрат і підвищення ефективності діяльності підприємства [11, с. 57].

Інші визначення поняття «закупівельна діяльність» наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «закупівельна діяльність»

Автори визначення	Характеристика підходу	Визначення
Бай О. А. [4, с. 127]	Конкретизація змісту ресурсів, що є об'єктом управління	Матеріальні ресурси розглядаються як сукупність сировини, матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих, що дозволяє чітко окреслити сферу відповідальності закупівельної діяльності
Коноваленко В. М. [14, с. 94]	Розширення переліку функцій закупівель	Закупівельна діяльність доповнюється процесами розміщення та зберігання ресурсів на складах, які передують їх використанню у виробництві та є складовою логістичного циклу
Лігоненко Л. О. [18, с. 183]	Виділення закупівель як окремої логістичної функції	Закупівельна діяльність трактується як самостійна функціональна сфера логістики, що відповідає за реалізацію завдань, пов'язаних із придбанням ресурсів
Неуров І. В. [21, с. 194]	Орієнтація на результативність процесів постачання	Логістика постачання розглядається крізь призму досягнення максимальної ефективності шляхом оптимізації часу, витрат і використання ресурсів на всіх етапах
Собчишин В. М. [9]	Акцент на управлінні зовнішніми зв'язками	Заготівельна логістика включає не лише рух матеріальних потоків, а й управління зовнішнім постачанням та виробничими запасами підприємства
Ястремська О. М., Письмак В. О. [29, с. 136]	Зв'язок із логістичною стратегією підприємства	Логістика постачання здійснюється відповідно до загальної логістичної стратегії та стратегічних цілей розвитку підприємства
Waters C. D. J., Waters Donald. [33, с. 86]	Комплексний та інтегрований підхід	Закупівельна діяльність охоплює планування, організацію, контроль, управління витратами та інформаційними потоками, ефективність яких забезпечується їх поєднанням у єдину систему

Узагальнення наукових підходів до визначення закупівельної діяльності свідчить, що вона є складним багатофункціональним процесом, спрямованим на управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Головною метою такої діяльності є своєчасне забезпечення підприємства необхідними ресурсами з найвищою результативністю та мінімальними сукупними витратами. Закупівлі охоплюють не лише придбання матеріалів, а й координацію

транспортування, зберігання та фінансових операцій, що інтегрує їх у загальну логістичну систему підприємства та забезпечує оптимальне співвідношення між рівнем сервісу й витратами.

Цілі закупівельної діяльності підприємства наведені на рисунку 1.1.

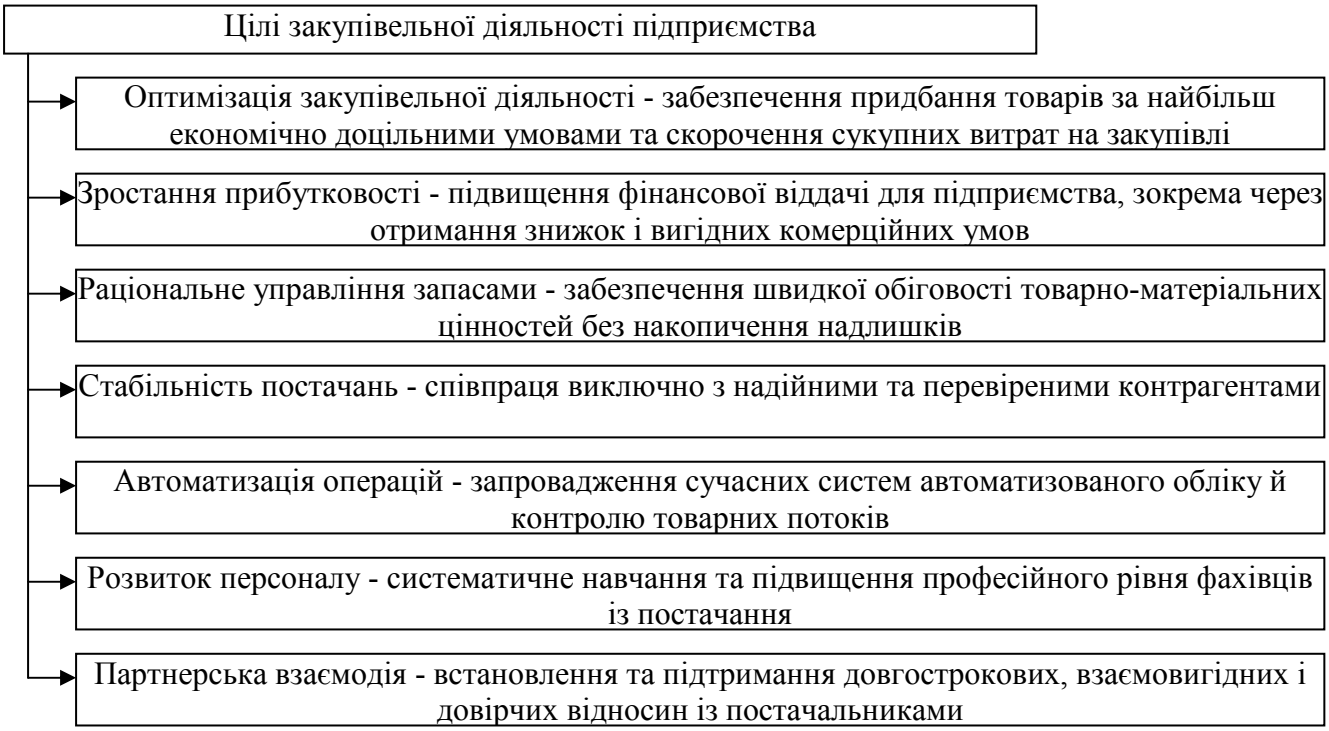


Рисунок 1.1 - Цілі закупівельної діяльності підприємства [10, с. 204]

Якщо ж говорити про відділ закупівель, то однією з основних цілей його діяльності є забезпечення раціонального та ефективного використання ресурсів підприємства. Важливим є мінімізація витрат шляхом вибору оптимальних постачальників, умов співпраці та технічних рішень, що дає змогу знижувати собівартість продукції та підвищувати рівень рентабельності. Не менш значущою метою виступає гарантування безперервності виробничого процесу через своєчасне забезпечення підприємства сировиною, комплектуючими, інструментами й сервісними послугами, що дозволяє уникати простоїв і втрат.

Відділ закупівель також орієнтований на підвищення оборотності активів шляхом ефективного управління запасами та скорочення надлишкових матеріальних ресурсів, які призводять до заморожування капіталу. Важливою ціллю є формування альтернативних каналів постачання, що зменшує ризики залежності від одного контрагента, підвищує гнучкість підприємства та його переговорні позиції. Окрему роль відіграє встановлення довгострокових партнерських відносин із

постачальниками, які забезпечують стабільність співпраці, фінансові переваги та пріоритетність у постачаннях [1, с. 25].

Закупівельна діяльність має бути тісно інтегрована з іншими підрозділами компанії для узгодження виробничих, фінансових і маркетингових рішень. Крім того, важливою ціллю є розвиток професійних компетенцій персоналу через системне навчання та підвищення кваліфікації. Завершальною складовою є організація ефективного обліку й управлінської звітності, що забезпечує прозорість процесів і підкреслює стратегічне значення відділу закупівель.

Завдання закупівельної діяльності, що забезпечують досягнення окреслених вище цілей, наведені на рисунку 1.2.

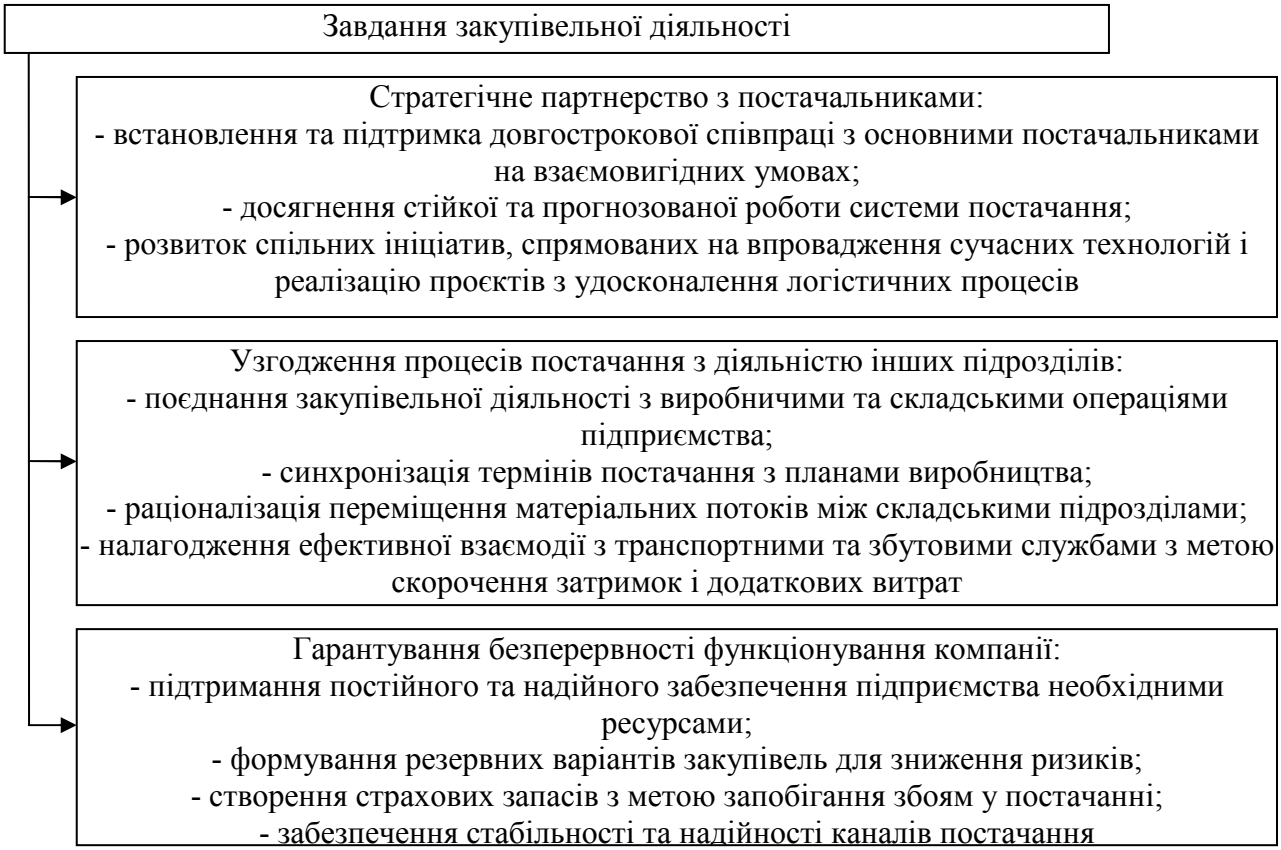


Рисунок 1.2 - Завдання закупівельної діяльності [15, с. 7]

Для досягнення поставлених цілей закупівельна діяльність реалізує комплекс функцій, спрямованих на ефективне управління матеріальними потоками підприємства. Вона охоплює стратегічне планування та прогнозування потреб у ресурсах, аналіз ринку постачальників і оцінювання їхніх пропозицій, вибір надійних партнерів, визначення обсягів замовлень і узгодження договірних умов. Важливими складовими є контроль термінів постачання, перевірка якості отриманих

ресурсів і підтримання запасів на економічно обґрунтованому рівні [17, с. 108].

Закупівельна діяльність зосереджена на управлінні матеріальними потоками, які є ключовими для безперебійного функціонування виробничих процесів підприємства. Матеріальні ресурси мають обмежений характер, тому їхня своєчасна закупівля, транспортування та розподіл є визначальними для ефективності логістичної системи. Поляков А. П., Терещенко О. П. та Терещенко Є. О. виділяють чотири основні процедури сучасної закупівельної логістики. По-перше, закупівля ресурсів, що включає визначення потреб, пошук та вибір постачальників, оцінку умов договорів та можливості тривалої співпраці. По-друге, транспортування, яке забезпечує оптимальний вибір виду перевезення, укладання договорів і дотримання умов збереження ресурсів. По-третє, перевірка якості та кількості отриманих матеріалів з подальшим прийманням на склад. По-четверте, складування та зберігання, що передбачає організацію раціонального розміщення ресурсів і підготовку їх до використання у виробництві [23, с. 89].

У закупівельній логістиці виділяють два ключові напрямки управління матеріальними потоками:

- закупівлі матеріально-технічних ресурсів, що включають вибір постачальників, планування та укладання договорів;

- управління запасами, яке охоплює організацію, контроль та оптимізацію зберігання для мінімізації витрат і запобігання дефіциту [3, с. 255].

Вибір моделі управління закупівельною діяльністю залежить від розміру та структури підприємства, оскільки кожен підхід має свої переваги та обмеження. Децентралізований підхід здебільшого застосовується в малому та середньому бізнесі, де кожен підрозділ самостійно здійснює закупівлі, використовуючи власний бюджет. Така модель забезпечує швидке реагування на потреби конкретних відділів, оперативність і гнучкість у прийнятті рішень, що особливо важливо в умовах динамічного ринку. Водночас відсутність єдиної стратегії закупівель може призводити до збільшення витрат і повторення процесів у різних підрозділах.

Централізований підхід характерний для великих компаній, де закупівлі координуються через єдиний відділ або менеджера. Це дозволяє стандартизувати процеси, контролювати виконання великих замовлень, оптимізувати витрати та

забезпечити узгодженість дій усіх підрозділів. Центральна координація особливо важлива при великих обсягах закупівель, оскільки уніфікація процедур зменшує ризик помилок у документації та підвищує ефективність управління ресурсами.

Незалежно від обраного підходу, критичною умовою ефективної закупівельної діяльності є вибір надійних постачальників. Контрагенти з високим ризиком банкрутства, судовими проблемами або низькою фінансовою стабільністю можуть спричинити зрив поставок і додаткові витрати. Ретельний аналіз постачальників дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стабільність матеріальних потоків [19, с. 88].

Аналіз методів закупівельної діяльності дозволяє виділити їхні ключові особливості та переваги для ефективного забезпечення підприємства ресурсами. Першим розглядають метод постачання однією партією, коли компанія замовляє великий обсяг товарів, достатній для покриття потреб на тривалий період. До плюсів цього методу належать отримання знижок від постачальника, спрощене оформлення документації, що зазвичай обмежується одним договором і актом прийому-передачі, а також мінімальна потреба у додаткових бухгалтерських документах. Водночас серед недоліків - зниження оборотності ресурсів та необхідність забезпечення їх зберігання, що вимагає додаткових витрат і планування [20, с. 42].

Другий метод - періодичні закупівлі, найбільш поширений у бізнесі і передбачає закупівлю ресурсів залежно від термінів їх використання або тривалості виробничого процесу. Переваги включають зменшення витрат на утримання складів та ефективне управління фінансами. До недоліків належать ризики некоректного планування, що може призвести до зупинки виробництва або надлишку запасів, а також можливі перебої з наявністю необхідних товарів у потрібний момент [31, с. 629].

Третій метод - постачання за котирувальними відомостями, застосовується для недорогих та затребуваних товарів, з регулярним оновленням даних про залишки, поточні потреби та номенклатуру продукції [24, с. 136].

Четвертий метод - закупівля з негайною поставкою, використовується для рідкісних ресурсів, які замовляються безпосередньо у момент виникнення потреби, однак супроводжується високими витратами та погіршенням оборотності [14, с. 97].

Останній метод - поповнення запасів у разі потреби, коли обсяги і терміни

постачання не плануються заздалегідь, а замовлення здійснюється лише при виникненні потреби з оплатою після отримання партії матеріалів [23, с. 90].

Закупівельна діяльність значною мірою залежить від розміру підприємства та обраної стратегії управління. Компаніям доводиться знаходити баланс між забезпеченням стабільних постачань, що часто пов'язано з високими витратами, та більш гнучким підходом, який знижує витрати, але може призводити до тимчасових дефіцитів ресурсів. При цьому суттєво зменшити ризики допомагає ретельна перевірка надійності постачальників перед укладанням договорів.

1.2 Сучасні підходи до управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств

Закупівельна діяльність торговельних підприємств є вихідною ланкою ланцюга постачання, оскільки забезпечує надходження товарів і супутніх ресурсів від постачальників до торговельної мережі. Для її результативної організації необхідно чітко сформувати товарний асортимент, розробити обґрунтований план закупівель, обрати доцільні способи постачання та дотримуватися основних управлінських принципів. У сучасних умовах такими принципами є централізація прийняття рішень, орієнтація на мінімізацію витрат, оперативне реагування на зміни споживчого попиту, ритмічність логістичних і складських процесів, а також планомірність поставок, що забезпечує стабільну роботу торговельного підприємства.

Закупівельна діяльність торговельних підприємств виступає складовою їх логістичної системи та базується на принципах логістичного управління. Вона передбачає оперативне визначення потреб у товарних ресурсах і прийняття рішень щодо їх придбання для подальшої реалізації. Подальший відбір постачальників, оптимізація обсягів і строків замовлень, а також організація транспортування і зберігання товарів сприяють раціональному використанню ресурсів і скороченню витрат у сфері торгівлі [5, с. 321].

Аналіз функціональних характеристик закупівельної діяльності торговельних підприємств і логістичного управління закупівлями дає змогу визначити їхні суттєві відмінності. Закупівлі орієнтовані на впорядкування товарних потоків, тоді як

логістичне управління охоплює ширший комплекс управлінських функцій і стратегічних рішень. Виявлені відмінності між традиційним і логістичним підходами систематизовано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика підходів до управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств [4, с. 127]

Ознака	Традиційний підхід	Логістичний підхід
Мета управління закупівельною діяльністю	Основна увага приділяється зменшенню витрат безпосередньо на закупівлю товарів	Орієнтація на мінімізацію сукупних витрат підприємства в межах усієї торговельно-логістичної діяльності
Підхід до прийняття рішень щодо Make-or-buy	Розглядається вибір між самостійним формуванням товарної пропозиції та її придбанням у постачальників	Проводиться всебічний аналіз усіх можливих варіантів постачання для вибору найбільш ефективного рішення
Організація відбору, доставки та зберігання товарів	Основне навантаження покладається на відділ закупівель і власні ресурси підприємства	Активне залучення логістичних операторів та посередницьких структур
Розмір партій закупівлі	Закупівля великих партій товарів із низькою частотою поставок	Формування партій відповідно до оптимального розміру замовлення з урахуванням попиту та витрат постачання
Рівень товарних запасів	Підтримання значних обсягів запасів	Скорочення надлишкових запасів і орієнтація на їх оптимальний рівень
Ставлення до постачальників та їх кількість	Постачальники сприймаються як контрагенти, часто змінюються, використовується велика їх кількість для зниження ризиків	Постачальники розглядаються як партнери; перевага надається довгостроковій співпраці з обмеженим колом контрагентів
Основні критерії вибору постачальників	Ціна, прийнятна якість товарів, умови поставки	Висока якість, стабільність і надійність постачання
Підхід до організації транспортування	Орієнтація на мінімізацію транспортних витрат і забезпечення доставки	Формування графіків, обсягів і частоти поставок з урахуванням мінімальних сукупних логістичних витрат
Пакування товарів	Пакування зручне переважно для постачальника або перевізника, з мінімальною ідентифікацією товару	Використання стандартизованої тари з чітким маркуванням і детальною інформацією про товар

У межах традиційного підходу основний акцент робиться на зниженні витрат безпосередньо на закупівлю товарів, підтриманні значних товарних запасів і роботі з великою кількістю постачальників. Постачальники при цьому розглядаються переважно як контрагенти, а не як партнери. Логістичний підхід, навпаки, орієнтований на мінімізацію сукупних витрат усього торговельно-логістичного ланцюга. Він передбачає оптимізацію розмірів партій поставок, скорочення надлишкових запасів, використання стандартизованого пакування та залучення логістичних операторів. Важливою відмінністю є також підхід до вибору

постачальників: у логістичній моделі пріоритет надається довгостроковій партнерській співпраці з надійними контрагентами.

Закупівельна діяльність торговельних підприємств є важливою складовою їх логістичної системи, оскільки безпосередньо впливає на безперервність товарообігу, формування асортименту, якість товарів і фінансову стійкість компанії. У сучасних умовах її розвиток визначається низкою нових тенденцій і викликів, зокрема зростанням витрат на аутсорсинг закупівельних операцій, упровадженням системних організаційних підходів та активним використанням інформаційних і комунікаційних технологій. Закупівлі дедалі частіше розглядаються як стратегічна функція, що сприяє оптимізації витрат, підвищенню якості обслуговування споживачів і зміцненню конкурентних позицій в умовах посилення міжнародної конкуренції. Важливу роль відіграє також постійне підвищення кваліфікації персоналу та управлінців [22, с. 56].

Сучасний розвиток закупівельної діяльності торговельних підприємств відбувається під впливом глобалізації ринків, цифровізації бізнес-процесів і зростання конкуренції. Закупівельна логістика перестала бути виключно операційною функцією, пов’язаною з придбанням товарів, і набула стратегічного значення, безпосередньо впливаючи на конкурентоспроможність, прибутковість і стійкість торговельних компаній. У цих умовах сформувалося кілька ключових напрямів розвитку закупівельної діяльності торговельних підприємств, які визначають сучасні підходи до управління товарними потоками.

1 Одним із провідних напрямів закупівельної діяльності торговельних підприємств є *управління глобальною мережею поставок*. Розширення географії закупівель зумовлене прагненням компаній отримувати товари за найкращим співвідношенням ціни, якості та асортименту. Торговельні підприємства дедалі частіше співпрацюють із постачальниками з різних країн, що дозволяє диверсифікувати джерела товарного забезпечення, зменшити залежність від локальних ринків і швидше реагувати на зміни споживчого попиту [6, с. 112].

Управління глобальними поставками вимагає від торговельних підприємств високого рівня координації логістичних процесів, зокрема планування міжнародних перевезень, митного оформлення, управління валютними ризиками та дотримання

міжнародних стандартів якості. Важливим аспектом є також контроль термінів постачання, адже затримки в міжнародній логістиці можуть призводити до дефіциту товарів на полицях, втрати клієнтів і фінансових збитків.

Крім того, управління глобальною мережею поставок передбачає впровадження механізмів оцінювання ризиків, пов'язаних із політичною нестабільністю, змінами торговельного законодавства, коливаннями валютних курсів і логістичними обмеженнями. Для торговельних підприємств важливо мати альтернативних постачальників і гнучкі логістичні маршрути, що забезпечують безперервність товаропостачання навіть у кризових ситуаціях. Таким чином, глобалізація закупівельної діяльності потребує стратегічного підходу та інтеграції закупівель із загальною логістичною і комерційною стратегією підприємства.

2 Другим ключовим напрямом розвитку закупівельної діяльності торговельних підприємств є *формування концепції партнерського маркетингу та стратегічного співробітництва з постачальниками*. У сучасних умовах взаємовідносини між торговельними підприємствами та постачальниками дедалі частіше будуються не на принципах короткострокових контрактів і жорсткого цінового тиску, а на засадах довгострокового партнерства та спільної вигоди.

Стратегічне партнерство в закупівельній діяльності торговельних підприємств передбачає узгодження цілей сторін, обмін інформацією щодо попиту, планів продажів і маркетингових заходів, а також спільну участь у вдосконаленні логістичних процесів. Такі відносини сприяють підвищенню стабільності постачань, покращенню якості товарів і зниженню загальних витрат у ланцюгу постачання.

Партнерський маркетинг проявляється, зокрема, у спільному плануванні асортименту, координації промоакцій, розробці ексклюзивних товарних позицій або власних торговельних марок. Для торговельних підприємств це означає можливість диференціювати свою пропозицію, підвищити лояльність споживачів і посилити конкурентні переваги. Для постачальників, у свою чергу, партнерство з торговельними мережами забезпечує прогнозовані обсяги збуту та стабільність доходів [26, с. 53].

Важливою складовою стратегічного партнерства є також спільне управління ризиками та відповідальністю за дотримання стандартів якості, екологічної безпеки

й соціальної відповідальності. У сучасному торговельному середовищі споживачі дедалі більше уваги приділяють походженню товарів, умовам їх виробництва та впливу на довкілля. Тому закупівельна діяльність торговельних підприємств все частіше включає контроль відповідності постачальників міжнародним стандартам і кодексам етики.

3 Третім ключовим напрямом розвитку закупівельної діяльності торговельних підприємств є активне *впровадження сучасних інформаційних систем і цифрових технологій*. Цифровізація закупівельних процесів дозволяє суттєво підвищити їх прозорість, оперативність і керованість, а також зменшити витрати, пов’язані з ручною обробкою інформації та помилками в документації [3, с. 115].

Сучасні інформаційні системи забезпечують автоматизацію планування закупівель, формування замовлень, контролю виконання контрактів і управління товарними запасами. Використання ERP-систем, спеціалізованих закупівельних платформ і електронних торговельних майданчиків дозволяє торговельним підприємствам централізувати дані про постачальників, ціни, умови постачання та залишки товарів у режимі реального часу.

Особливе значення має впровадження аналітичних інструментів і технологій обробки великих масивів даних (Big Data). Завдяки аналізу історії продажів, сезонних коливань попиту та поведінки споживачів торговельні підприємства можуть більш точно прогнозувати потреби в товарах і оптимізувати обсяги закупівель. Це сприяє скороченню надлишкових запасів, зниженню ризику дефіциту та підвищенню оборотності товарних ресурсів.

Цифрові технології також відіграють важливу роль у розвитку взаємодії з постачальниками. Електронний документообіг, онлайн-платформи для узгодження умов поставок і системи відстеження виконання замовлень підвищують рівень довіри між партнерами та зменшують часові витрати на координацію процесів. У результаті закупівельна діяльність торговельних підприємств стає більш гнучкою, прозорою та орієнтованою на стратегічні цілі бізнесу [7, с. 447].

Отже, сучасні підходи до управління закупівельною діяльність торговельних підприємств формують нову модель управління, що базується на глобальному підході до постачань, стратегічному партнерстві з постачальниками та широкому

використанні інформаційних технологій. Управління глобальними мережами поставок забезпечує диверсифікацію джерел товарного забезпечення та підвищує стійкість бізнесу. Партнерський маркетинг і довгострокова співпраця з постачальниками сприяють оптимізації витрат і покращенню якості товарної пропозиції. Цифровізація закупівельних процесів, у свою чергу, створює умови для підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності торговельних підприємств у сучасному ринковому середовищі.

1.3 Методи та інструменти оцінювання ефективності управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств

Для визначення результативності будь-якого виду діяльності застосовують систему показників, які дають змогу оцінити перебіг процесів і вплив різних чинників на кінцеві результати. У межах дослідження закупівельної діяльності торговельних підприємств особливу увагу приділяють економічній ефективності, трактування якої відрізняється залежно від наукового підходу. Узагальнені позиції вчених щодо змісту та значення економічної ефективності закупівельної діяльності торговельних підприємств наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Підходи до трактування економічної ефективності закупівельної діяльності торговельних підприємств

Автор	Характеристика підходу
Крикавський Є.В. [16, с. 33]	Ефективність закупівельної діяльності пов’язується з точним визначенням потреб торговельного підприємства, вибором надійних постачальників і придбанням товарів необхідної якості та в оптимальних обсягах за мінімально можливими цінами
Васюк І.В. [8, с. 95]	Економічний ефект закупівельної діяльності торговельних підприємств формується насамперед завдяки результативному виконанню закупівельних функцій у процесі планування потреб у товарних ресурсах
Гаджинський А.М. [11, с. 59]	Економічна ефективність закупівельної діяльності торговельних підприємств досягається шляхом пошуку та придбання товарів належної якості за найнижчою можливою ціною з урахуванням ринкових умов
Неуров І. В. [21, с. 185]	Рівень ефективності закупівельної діяльності торговельних підприємств визначається якістю матеріально-технічного забезпечення, яке відображає узгодженість і результативність функціонування всієї системи закупівель та її основних складових

Економічну результативність управління закупівельною діяльністю

торговельних підприємств доцільно оцінювати за здатністю своєчасно, у повному обсязі та з належною якістю забезпечувати підприємство товарними ресурсами за мінімальних сукупних витрат у системі постачання. У межах закупівельної логістики всі придбані товари та матеріально-технічні ресурси розглядаються як складові єдиного матеріального потоку торговельного підприємства.

Показники ефективності виступають важливим управлінським інструментом, який доцільно застосовувати у діяльності відділу закупівель торговельних підприємств для контролю досягнення стратегічних і операційних цілей. Водночас система показників має відповідати низці обов'язкових вимог, що забезпечують їх практичну цінність і аналітичну значущість. Основні характеристики якісних показників ефективності закупівель наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Характеристики якісних показників ефективності закупівельної діяльності торговельних підприємств [9, с. 51]

Показник	Сутність показника
Точність	Однозначне та чітке формулювання об'єкта оцінювання без подвійного тлумачення
Вимірюваність	Простота отримання та розрахунку показника без необхідності значних додаткових витрат або ускладнення інформаційних систем
Реалістичність	Поєднання амбітності цільових значень із можливістю їх досягнення за наявних ресурсів і налагоджених процесів
Значущість	Безпосередній зв'язок показника зі стратегічними цілями торговельного підприємства та концентрація на ключових аспектах закупівельної діяльності
Обмеженість в часі	Можливість регулярного моніторингу динаміки показника та використання його результатів для прийняття управлінських рішень у поточній і довгостроковій перспективі

З таблиці 1.4 бачимо, що перед тим як торговельне підприємство застосовуватиме оцінювання своєї закупівельної діяльності, слід перевірити відповідність показників п'яти наведеним критеріям. Якщо якийсь із критеріїв не виконується, доцільно або уточнити параметри показника, або скоригувати його цільові значення, або замінити на більш адекватний.

Основу економічної ефективності закупівельної діяльності торговельних підприємств складає пошук і придбання необхідних товарів задовільної якості за мінімальною ціною. У процесі дослідження ринку закупівель, який здійснюють відповідні підрозділи, ціни залишаються ключовим фактором, проте значну роль відіграє також оцінка інших аспектів, включаючи логістичні витрати та строки

поставок. Ефективність закупівельної діяльності торговельних підприємств насамперед визначається результативністю матеріально-технічного забезпечення, яке є комплексною економічною категорією, що відображає якість роботи всієї системи закупівель і її складових. Показники ефективності логістики на цьому етапі характеризуються числовим відображенням результатів роботи всіх підрозділів закупівельної системи щодо витрат та використання ресурсів виробничого потенціалу підприємства.

На рисунку 1.3 наведено комплексну схему оцінки ефективності закупівельної діяльності торговельного підприємства.

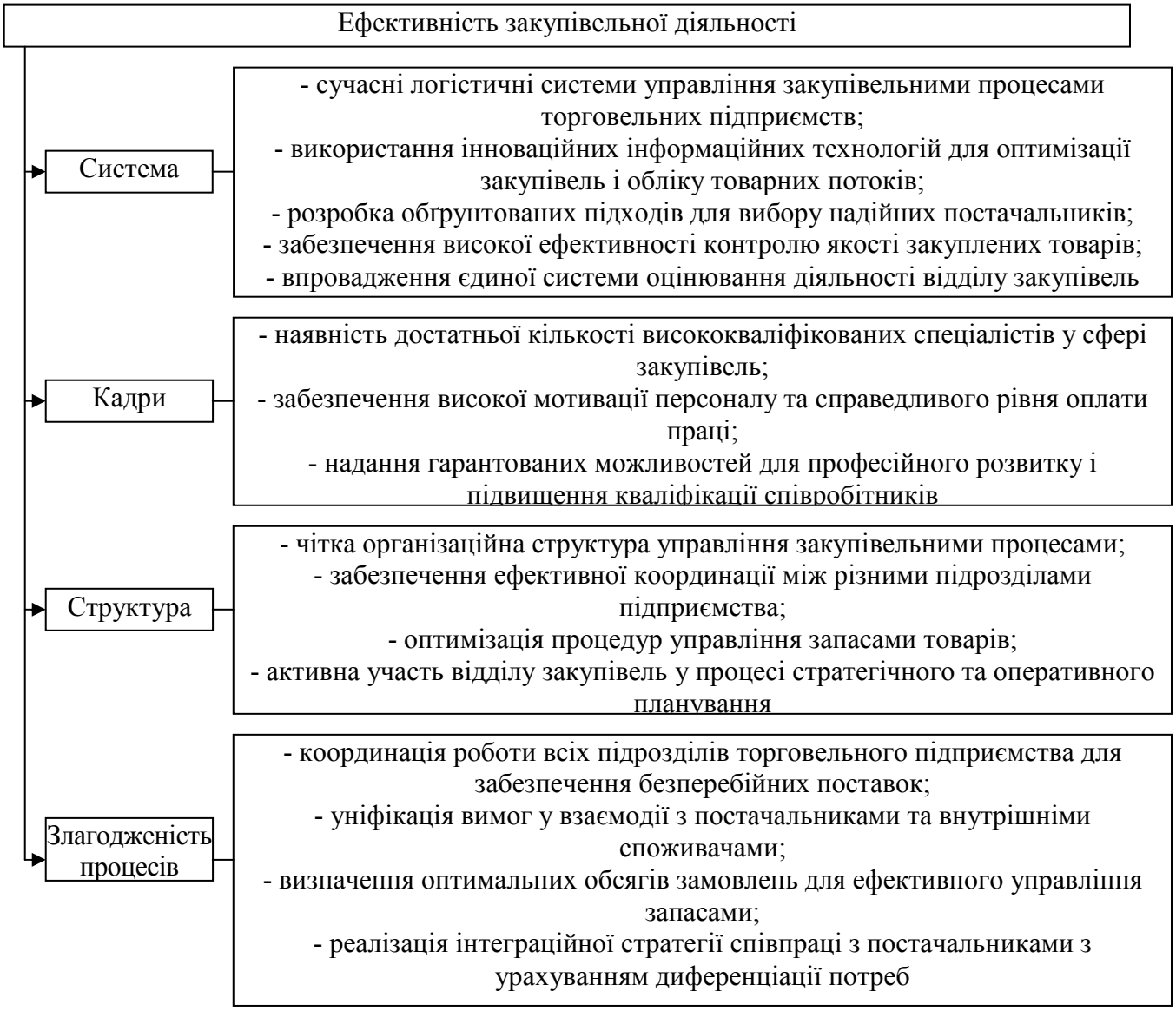


Рисунок 1.3 - Комплексна схема оцінки ефективності закупівельної діяльності торговельного підприємства [9, с. 51]

Оцінка ефективності закупівельної діяльності торговельних підприємств

здійснюється за допомогою спеціальних показників, які відображають ключові аспекти процесів і вплив різних факторів. Вона дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство забезпечує ресурси для своєї діяльності. Основою економічної ефективності є забезпечення якісних товарів за мінімальною вартістю. При цьому важливими залишаються не лише ціни, а й логістичні витрати та строки постачання.

Аналізуючи підходи науковців до визначення економічної ефективності закупівельної діяльності, було узагальнено їхні думки та сформовано відповідну систему показників (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 - Показники оцінки ефективності закупівельної діяльності торговельних підприємств [2, с. 13; 11, с. 60; 15, с. 16]

Показник	Розрахунок показника	Опис показника
1 Показники оцінки постачальників		
Частота порушень умов договору постачальником	(Кількість поставок із порушенням умов / Загальна кількість поставок) × 100%	Відображає надійність постачальника; зменшення показника свідчить про підвищення якості виконання зобов'язань
Частка поставок товарів неналежної якості	(Кількість неякісного товару / Загальна кількість поставлених товарів) × 100%	Оцінює ефективність закупівель; зростання показника сигналізує про зниження якості постачання
Порушення строків доставки	(Кількість несвоєчасних поставок / Загальна кількість замовлень) × 100%	Показує ефективність постачання; високий показник свідчить про затримки у забезпеченні товарів
Поставки з некоректним обсягом або асортиментом	(Кількість поставок із невідповідністю / Загальна кількість поставок) × 100%	Зростання показника вказує на порушення умов постачання та впливає на ефективність закупівель
Економічна вигода від співпраці з постачальником	Виручка від реалізації продукції - собівартість продукції	Визначає внесок постачальника у формування доходу підприємства
2 Показники оборотності товарних запасів		
Оборотність запасів	Обсяг продажів / Сума запасів	Відображає ефективність управління запасами; високий показник - раціональне використання товарів
Тривалість циклу обігу запасів	360 / Коефіцієнт оборотності запасів	Показує швидкість перетворення запасів у ліквідні активи; нижчий час - вища ефективність
3 Показники рентабельності		
Рівень рентабельності витрат	(Прибуток від продажів / (Собівартість + Комерційні та управлінські витрати)) × 100%	Відображає ефективність витрат у досягненні прибутку
Рентабельність закупівельної діяльності	)Прибуток від продажів / Витрати на закупівлі) × 100%	Оцінює прибутковість підприємства в контексті закупівель

Показники, наведені в таблиці 1.5, дають змогу комплексно оцінити

ефективність закупівельної діяльності торговельних підприємств з позицій надійності постачальників, управління товарними запасами та фінансових результатів. Показники оцінки постачальників дозволяють визначити якість виконання договірних зобов'язань, своєчасність і відповідність поставок, що безпосередньо впливає на безперервність торговельних процесів. Показники оборотності запасів характеризують раціональність управління товарними ресурсами та швидкість їх перетворення у виручку. Показники рентабельності відображають економічну доцільність закупівельної діяльності та її внесок у формування прибутку підприємства, що є важливим для ухвалення управлінських рішень.

Для аналізу ефективності закупівельної діяльності торговельних підприємств доцільно залучати комплекс інформаційних джерел, зокрема фінансову звітність, плани торговельної діяльності, відомості про обсяги та структуру закупівельних партій, регламенти проведення тендерних процедур, звіти про фактично здійснені закупівлі, заплановані обсяги придбання товарів, а також плани діяльності з урахуванням рівня закупівельних цін. Окрім цього, система показників оцінювання може бути спрямована не тільки на аналіз роботи постачальників, а й на визначення результативності дій замовників. Зокрема, оцінка може здійснюватися за окремими напрямами їхньої діяльності, що відображено на рисунку 1.4.

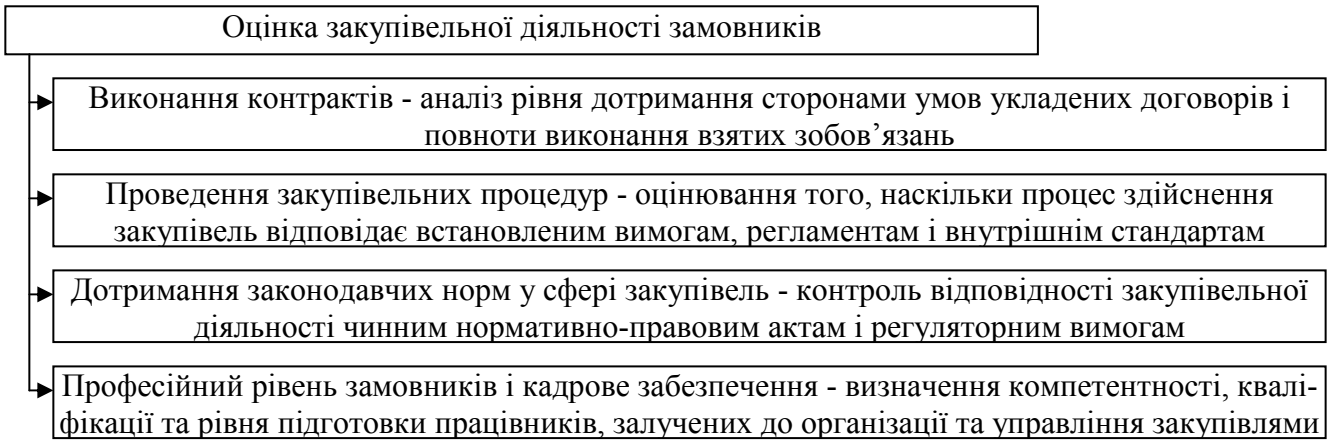


Рисунок 1.4 - Оцінка закупівельної діяльності замовників [10, с. 204]

Результативність закупівельної діяльності торговельних підприємств, як правило, оцінюється окремо для кожного замовника та за кожним показником. Узагальнена оцінка формується за підсумками певного звітного періоду, зокрема кварталу, півріччя або року. Один із ключових показників - «виконання контрактів» -

аналізується за низкою критеріїв, кожен з яких має визначену питому вагу в загальному результаті. До них належать питома вага розірваних контрактів (за обсягом в грошових одиницях), питома вага договорів із застосуванням штрафних санкцій, питома вага угод, розірваних замовником в односторонньому порядку, а також договорів, припинених з ініціативи постачальника.

Даний показник є особливо важливим, оскільки він безпосередньо відображає здатність торговельного підприємства забезпечувати стабільне й безперервне постачання товарів. Ефективне виконання контрактів має вирішальне значення для підтримання ритмічності торговельних і логістичних процесів [11, с. 60].

Показник «проведення закупівельних процедур» дає змогу комплексно проаналізувати рівень організації та практичної реалізації закупівельної діяльності торговельних підприємств. Його формування базується на сукупності критеріїв, кожен з яких має визначену питому вагу в загальному підсумковому результаті. До таких критеріїв належить, зокрема, частка коригувань у планах-графіках закупівель, що характеризує стабільність і передбачуваність планування. Важливим є також співвідношення фактично проведених закупівель до запланованих, яке відображає рівень виконання намічених заходів.

Окрему увагу приділяють частці закупівель, здійснених із використанням конкурентних процедур, а також кількості випадків, коли участь у них брали декілька постачальників. Це дозволяє оцінити ступінь конкуренції та зацікавленість контрагентів у співпраці з підприємством. Середня кількість поданих заявок і рівень зниження початкової ціни контракту слугують індикаторами економічної вигоди та ефективності використання фінансових ресурсів.

Якість підготовки закупівельної документації оцінюється через частоту внесення змін до оголошень і документів, а також через частку скасованих або таких, що не відбулися, процедур. Додатково враховується рівень залучення суб’єктів малого бізнесу та соціально орієнтованих організацій, а також поширеність електронних аукціонів як сучасного інструменту проведення закупівель.

Загалом цей показник виступає універсальним інструментом аналізу, що дозволяє оцінити якість планування, економічну обґрунтованість витрат, прозорість

закупівельних процесів і відповідність діяльності торговельних підприємств чинним нормативним вимогам [11, с. 61].

Показник «дотримання законодавчих норм у сфері закупівель» формується на основі низки критеріїв, кожен з яких має визначену питому вагу в загальній оцінці закупівельної діяльності торговельних підприємств. До таких критеріїв належить, зокрема, виконання встановлених норм щодо здійснення закупівель у суб'єктів малого бізнесу та соціально орієнтованих некомерційних організацій, що свідчить про соціальну відповідальність підприємства. Важливим індикатором є також частка рішень контролюючих органів, якими зафіксовано порушення законодавства з боку замовника, у загальному обсязі проведених закупівель.

Окремо враховується питома вага судових рішень, ухвалених на користь постачальників у спорах із замовником, що може свідчити про недотримання договірних або правових норм. Значну роль відіграє і частка порушень, виявлених аудиторськими органами, яка характеризує рівень внутрішнього контролю та правової дисципліни. Додатково аналізується частка погоджених контрактів, поданих на контроль після процедур, що не відбулися, а також загальна частота порушень, встановлених контролюючими структурами.

Зазначений показник комплексно відображає рівень законності та прозорості закупівельної діяльності торговельних підприємств. Його значущість полягає в тому, що відсутність порушень є основою ефективного управління закупівлями та формування довіри з боку постачальників і регуляторних органів. Для отримання достовірних результатів важливо забезпечити чітку регламентацію взаємодії з контролюючими й аудиторськими інституціями та неухильне дотримання встановлених процедур [11, с. 61].

Показник «професійний рівень замовників і кадрове забезпечення» відіграє суттєву роль у аналізі закупівельної діяльності торговельних підприємств, оскільки дає змогу визначити рівень компетентності працівників, задіяних у закупівельних процесах, а також обґрунтованість витрат на забезпечення належного виконання закупівельних функцій. Формування цього показника ґрунтується на низці критеріїв, кожен з яких має визначену питому вагу в інтегральній оцінці.

Зокрема, аналізується частка керівників контрактів, які пройшли курси

підвищення кваліфікації або професійну перепідготовку за спеціалізованими програмами з управління закупівлями, у загальній чисельності відповідальних осіб. Окремо оцінюється рівень підготовки співробітників контрактних служб торговельних підприємств, які безпосередньо виконують операційні функції. Важливим є також визначення частки членів закупівельних комісій, що мають підтверджену фахову підготовку.

Крім кадрових аспектів, показник враховує ефективність витрат на залучення зовнішніх спеціалізованих організацій, експертів та цінових центрів. Аналізується співвідношення відповідних витрат до кількості проведених закупівель або експертиз. Узагальнення таких даних дозволяє відстежувати динаміку кадрового забезпечення та рівень професіоналізму у сфері закупівель, а також формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого вдосконалення закупівельної діяльності торговельних підприємств [13, с. 105].

Після завершення моніторингових процедур складається узагальнений аналітичний звіт, який слугує інструментом для розв’язання низки важливих управлінських завдань. Насамперед він дає можливість зіставити показники результативності різних замовників, здійснити їх ранжування та визначити найбільш ефективні моделі організації закупівель. На основі аналізу також виявляються проблемні напрями діяльності, що негативно впливають на загальний рівень ефективності. Оцінювання динаміки показників у часі дозволяє простежити тенденції розвитку та з’ясувати вплив змін у підходах до управління чи рівні кваліфікації персоналу. Звіт містить рекомендації щодо обґрунтування початкової вартості контрактів і вдосконалення процесу планування закупівель. Окрему увагу приділено підвищенню дисципліни виконання договірних зобов’язань і дотриманню нормативних вимог. Результати моніторингу також використовуються для організації навчальних заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня замовників. Комплексний характер такого підходу забезпечує врахування специфіки кожного підприємства та формування адресних рекомендацій щодо розвитку закупівельної діяльності.

Висновок до розділу 1

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що закупівельна діяльність є стратегічно важливою складовою управління підприємством, яка забезпечує його стабільне функціонування та розвиток. Вона поєднує планування, організацію, контроль і координацію матеріальних потоків, інтегруючись у логістичну систему. Ефективне управління закупівлями, вибір надійних постачальників і оптимальних методів постачання дозволяють мінімізувати витрати, підвищити результативність діяльності та знизити ризики.

Закупівельна діяльність торговельних підприємств є ключовою ланкою логістичної системи, забезпечуючи своєчасне надходження товарів і ресурсів, оптимізацію витрат та стабільність операцій. Сучасний розвиток включає централізацію прийняття рішень, мінімізацію сукупних витрат, управління запасами та формування партнерських відносин із постачальниками. Важливу роль відіграє цифровізація, що підвищує прозорість, ефективність і прогнозованість процесів. Такий комплексний підхід забезпечує конкурентоспроможність, стійкість бізнесу та оптимізацію товарних потоків у торговельних мережах.

Ефективність закупівельної діяльності торговельних підприємств оцінюється за допомогою системи показників, що враховують надійність постачальників, управління запасами, строки поставок і фінансові результати. Основою економічної ефективності є забезпечення якісних товарів за мінімальною вартістю при оптимальних логістичних витратах. Аналіз показників дозволяє виявляти проблемні напрями, оцінювати динаміку, підвищувати дисципліну виконання контрактів і професійний рівень персоналу, що забезпечує комплексний розвиток та оптимізацію закупівельних процесів підприємства.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Тенденції розвитку закупівельної діяльності вітчизняних торговельних підприємств

Закупівлі в торгівлі є ключовою ланкою формування товарних потоків, адже саме через них забезпечується безперервне постачання продукції до роздрібної мережі та кінцевих споживачів. Зміни обсягів товарообороту безпосередньо відображають ефективність закупівельних рішень, адаптивність до кризових умов і здатність підприємств перебудовувати ланцюги постачання.

Торговельне підприємництво України впродовж останніх років функціонує в умовах підвищеної турбулентності, проходячи через низку серйозних кризових випробувань. Спочатку галузь була змушена швидко адаптуватися до обмежень, пов’язаних із пандемією COVID-19, перебудувавши формати продажу, канали постачання та взаємодію з постачальниками. Надалі ще більш складним викликом стало запровадження воєнного стану, що кардинально змінило умови здійснення торговельної діяльності. Українські торговельні підприємства змогли пристосуватися до порушених логістичних ланцюгів, спричинених блокадою морських портів Чорного моря та перевантаженням західних прикордонних переходів. Додатковим фактором дестабілізації стали регулярні перебої з електропостачанням, які змушували бізнес інвестувати в резервні джерела енергії та змінювати режими роботи. Сукупний вплив цих чинників призвів до зростання операційних витрат і, відповідно, зниження прибутковості торговельної діяльності.

За даними Державної служби статистики України, у 2022 році товарооборот торговельних підприємств істотно скоротився порівняно з довоєнним періодом (рисунок 2.1). Зниження на 18,03 % у порівнянні з 2021 роком було наслідком різкого падіння ділової активності, руйнування логістичної інфраструктури, тимчасової окупації окремих територій і зниження платоспроможного попиту. Для закупівельної діяльності це означало необхідність екстреного перегляду планів закупівель, скорочення обсягів замовлень, перегрупування товарного асортименту

та переходу до режиму жорсткої економії обігових коштів. Багато підприємств торгівлі були змушені відмовитися від закупівель товарів тривалого використання й зосередитися на продукції швидкого обігу та товарах першої необхідності.

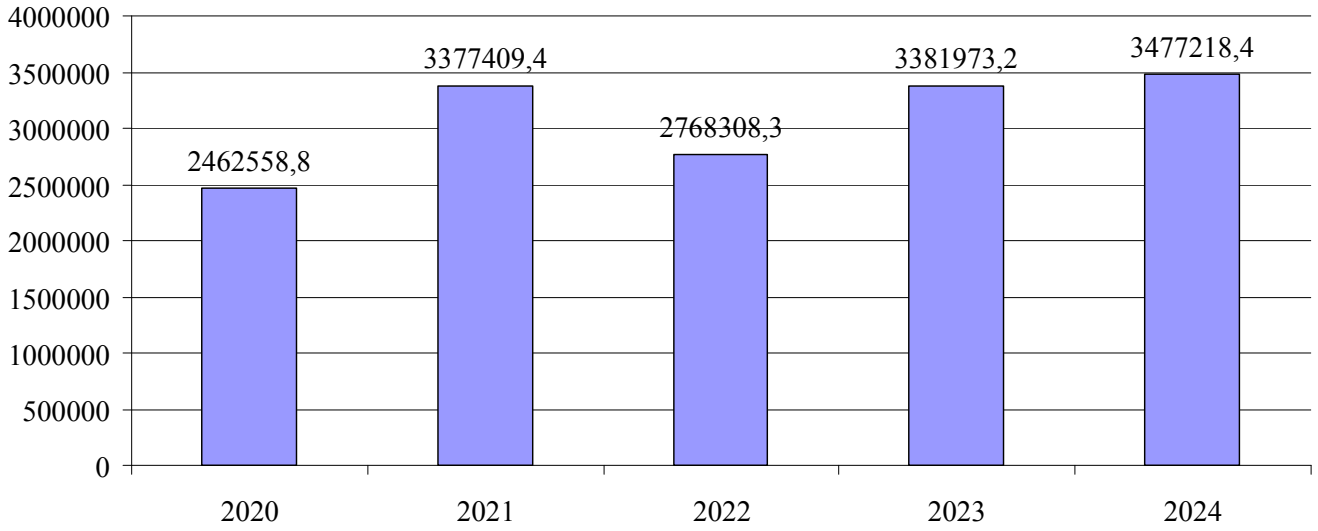


Рисунок 2.1 - Товарооборот вітчизняних торговельних підприємств в 2020-2024 рр., млн. грн. [12]

Водночас вже у 2023-2024 роках ситуація поступово стабілізувалася, а обсяги товарообороту досягли або наблизилися до довоєнного рівня. Це свідчить про високу здатність торговельних підприємств адаптувати закупівельну діяльність до надзвичайних умов. Ключовими факторами відновлення стали гнучке планування закупівель, диверсифікація постачальників, оптимізація запасів і активне використання альтернативних логістичних маршрутів. Закупівельна функція перетворилася з рутинної операційної діяльності на стратегічний інструмент забезпечення стійкості бізнесу.

Паралельно з динамікою товарообороту важливим індикатором стану закупівельної сфери є підприємницька активність. Аналіз реєстрації фізичних осіб-підприємців свідчить, що торговельна діяльність навіть у період війни залишається привабливим напрямом для малого бізнесу. У 2022-2025 роках спостерігалося зростання підприємницької активності у сферах, пов’язаних із задоволенням базових потреб населення, а також у галузях, які забезпечують функціонування логістики та постачання. Частка торговельних підприємств у структурі новостворених ФОП коливалася в межах 5-7 %, що підтверджує її стабільну роль у системі товароруху.

З точки зору закупівельної діяльності, поява нових суб’єктів торгівлі означає зростання конкуренції за доступ до постачальників, складських ресурсів і транспортних потужностей. Водночас це сприяє розвитку більш гнучких форм закупівель, появі спеціалізованих нішевих гравців і формуванню коротших ланцюгів постачання, особливо на регіональному рівні. Нові підприємці часто орієнтуються на локальних виробників, що зменшує логістичні ризики та скорочує строки постачання.

Суттєвий вплив на організацію закупівельної діяльності торговельних підприємств мала масова релокація бізнесу. Значна частина компаній була змушена перемістити склади, офіси та закупівельні підрозділи з територій активних бойових дій у відносно безпечні регіони, передусім у західну частину України. Урядові програми релокації дозволили сотням підприємств відновити операційну діяльність, однак одночасно створили нові виклики для закупівельників. Зокрема, концентрація бізнесу в окремих регіонах спричинила дефіцит складських приміщень, зростання вартості оренди та ускладнення доступу до великих логістичних хабів.

Для закупівельної діяльності це означало необхідність перегляду логістичних схем, зменшення розмірів партій закупівель і переходу до більш частих поставок. Підприємства торгівлі активніше почали використовувати тимчасові склади, крос-докінг та аутсорсинг логістичних послуг. В умовах зростання транспортних витрат закупівельні рішення дедалі частіше ухвалювалися з урахуванням сукупних логістичних витрат, а не лише закупівельної ціни товару.

Воєнні дії спричинили суттєві зміни у структурі товарних потоків і, відповідно, у пріоритетах закупівельної діяльності. Різке зростання попиту на товари першої необхідності змусило торговельні підприємства переорієнтувати закупівлі на продовольство, медикаменти, паливо та засоби гігієни. У перші місяці війни закупівельні підрозділи працювали в умовах дефіциту інформації та панічного попиту, що вимагало оперативних рішень і тісної координації з постачальниками. Значну увагу приділяли забезпеченню безперервності постачання та підтриманню мінімально необхідних запасів.

Натомість попит на непродовольчі товари тривалого використання різко скоротився, що зумовило згортання відповідних закупівельних програм.

Торговельні підприємства мінімізували імпортні закупівлі, особливо з країн, логістичні маршрути з яких стали недоступними або надто дорогими. Це посилило інтерес до вітчизняних виробників і стимулювало розвиток коротких внутрішніх ланцюгів постачання. Таким чином, закупівельна діяльність стала важливим чинником підтримки національного виробництва в умовах війни.

Одним із найскладніших викликів для закупівельної діяльності став розрив усталених ланцюгів постачання. Руйнування транспортної інфраструктури, блокада морських портів і перевантаження західних кордонів суттєво ускладнили імпортні операції. Закупівельники були змушені шукати нових постачальників, змінювати країни походження товарів і перебудовувати маршрути доставки. У багатьох випадках це супроводжувалося зростанням закупівельних цін і подовженням строків постачання.

У відповідь на ці виклики торговельні підприємства активніше впроваджували ризик-орієнтований підхід до закупівель. Диверсифікація постачальників, створення альтернативних каналів імпорту та формування страхових запасів стали ключовими елементами нової закупівельної стратегії. Також набули поширення партнерські форми співпраці між торговцями, зокрема спільні закупівлі та колективне використання логістичних ресурсів, що дозволяло зменшити витрати і підвищити надійність постачання.

Важливим фактором, що вплинув на закупівельну діяльність, стали кадрові проблеми. Масова міграція населення, мобілізація та дефіцит кваліфікованих кадрів суттєво ускладнили роботу закупівельних підрозділів. У відповідь підприємства змушені були оптимізувати організаційну структуру, автоматизувати процеси планування та контролю закупівель, а також поєднувати функції в межах однієї посади. Закупівельники дедалі частіше виконували одночасно функції логістів, аналітиків і менеджерів з постачання.

Динаміка рентабельності підприємств торгівлі за 2020-2024 рр. наведена на рисунку 2.2. Бачимо, що У 2020 році рентабельність галузі була низькою (1,2 %), що пояснюється пандемічною кризою. У 2021 році спостерігалося суттєве покращення фінансових результатів: рентабельність зросла до 12,1 %, причому найвищі показники мали середні підприємства (12,9 %). У 2022 році через повномасштабну

війну прибутковість різко скоротилася до мінімальних значень - 0,8 % у середньому по галузі. Починаючи з 2023 року, ситуація поступово стабілізувалася, а у 2024 році рентабельність торгівлі досягла 11,5 %, наблизившись до довоєнного рівня для всіх груп підприємств.

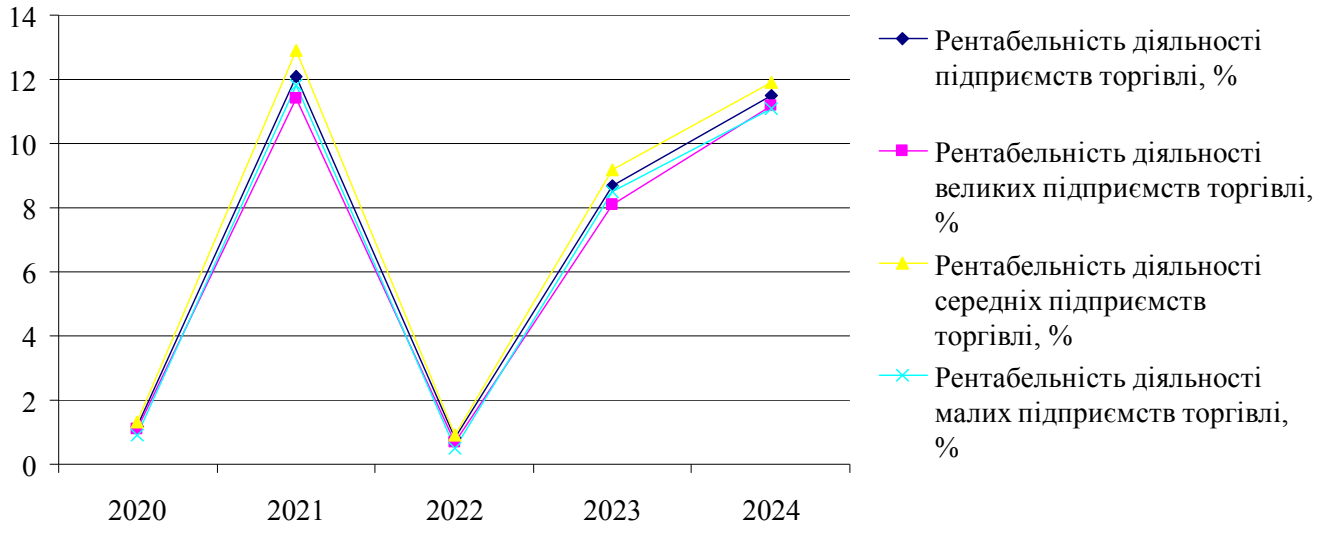


Рисунок 2.2 - Динаміка рентабельності підприємств торгівлі в 2020-2024 рр, % [12]

Основними причинами зниження прибутковості торговельного бізнесу стали подорожчання закупівельних цін, зростання витрат на логістику та електроенергію, а також обмежені можливості підвищення роздрібних цін через низьку купівельну спроможність споживачів.

Таким чином, фінансові труднощі початкового періоду війни безпосередньо позначилися на закупівлях. Дефіцит обігових коштів змусив підприємства переходити до більш обережної закупівельної політики, скорочувати передоплати та активніше використовувати відстрочення платежів. Державні програми підтримки ліквідності, податкові послаблення та доступне кредитування частково пом’якшили ці проблеми й дозволили поступово відновити закупівельну активність.

У 2023-2024 роках зростає роль електронної комерції як важливого інструменту організації та оптимізації закупівельної діяльності. Електронна комерція в цьому контексті виступає не лише каналом реалізації товарів, а й ефективним механізмом взаємодії торговельних підприємств із постачальниками через електронні трансакції та цифрові платформи. Використання інформаційно-

комунікаційних технологій дає змогу автоматизувати процеси вибору контрагентів, формування замовлень, узгодження цін і умов постачання, що є особливо важливим для як оптових, так і роздрібних підприємств торгівлі.

Активний розвиток електронної торгівлі в Україні зумовлений зростанням кількості інтернет-користувачів, поширенням онлайн-платформ і вдосконаленням електронних платіжних систем. Для торговельних підприємств це означає підвищення прозорості закупівель, можливість оперативно порівнювати пропозиції постачальників, аналізувати асортимент, цінові та якісні параметри товарів. Завдяки електронним каналам закупівель торговельні підприємства отримали доступ до ширшого кола постачальників без географічних обмежень, що сприяло зниженню закупівельних витрат і диверсифікації джерел постачання.

Крім того, використання електронних розрахунків у закупівельних операціях скорочує трансакційні та адміністративні витрати, прискорює товарорух і підвищує гнучкість управлінських рішень. У результаті електронна комерція стає ключовим чинником підвищення ефективності закупівельної діяльності торговельних підприємств та формування їх конкурентних переваг в умовах цифрової економіки.

Орієнтація торговельних підприємств на кінцевого споживача безпосередньо визначає зміст і пріоритети їхньої закупівельної діяльності. Для великих торговельних мереж закупівельна діяльність виступає стратегічним інструментом конкурентної боротьби, що передбачає формування широкого асортименту товарів, укладання довгострокових контрактів з виробниками, використання ефекту масштабу для зниження закупівельних цін і забезпечення стабільності постачань. Для малих торговельних підприємств і фізичних осіб-підприємців закупівельна діяльність має більш тактичний характер і спрямована на задоволення локального попиту. У цьому випадку ключового значення набуває вибір надійних постачальників, які здатні забезпечити необхідну якість товарів невеликими партіями та з мінімальними логістичними витратами.

Загалом стратегія розвитку торговельних підприємств у сфері закупівель орієнтується на збереження існуючих ринкових позицій і пошук можливостей їх розширення. Основними інструментами при цьому виступають оптимізація асортиментної політики, удосконалення системи постачання, гнучке ціноутворення,

а також інтеграція закупівельних рішень з сервісними та логістичними процесами, що дозволяє підвищити загальну ефективність діяльності торговельних підприємств.

Отже, воєнний стан став серйозним випробуванням для закупівельної діяльності вітчизняних торговельних підприємств, але водночас прискорив її трансформацію. Підприємства торгівлі продемонстрували здатність швидко адаптувати закупівельні стратегії, перебудовувати ланцюги постачання та знаходити нові джерела товарного забезпечення. Закупівлі перетворилися на стратегічну функцію, від ефективності якої залежить не лише фінансова стійкість окремих підприємств, а й стабільність товарного забезпечення країни в цілому.

2.2 Загальна характеристика магазину «Підгірка» та середовища його функціонування

Магазин «Підгірка» працює у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування з 21 серпня 2003 року. Основні види його діяльності за КВЕД-2010 - 47.11 та 47.19, що охоплюють продаж товарів у неспеціалізованих магазинах. Підприємство орієнтоване на продовольчий ринок і пропонує покупцям різноманітний асортимент харчових продуктів: питну воду, алкогольні й безалкогольні напої, бакалію, м’ясні та молочні вироби, кондитерську продукцію, хліб, напівфабрикати, тютюнові вироби тощо. Постійний асортимент магазину становить близько 1400 товарних позицій.

Місія магазину «Підгірка» полягає у забезпеченні населення якісними, доступними та безпечними продуктами харчування щоденного попиту, сприяючи підвищенню рівня життя громади та формуванню культури відповідального споживання. Магазин прагне бути надійним торговельним партнером для покупців, пропонуючи стабільний асортимент товарів, зручність обслуговування та доброзичливе ставлення до кожного клієнта.

Основною ціллю діяльності магазину «Підгірка» є ефективне здійснення роздрібної торгівлі продовольчими товарами з урахуванням потреб і очікувань споживачів. Підприємство орієнтується на задоволення попиту населення на основні та супутні продукти харчування, забезпечення їхньої високої якості та відповідності

чинним стандартам. Важливою ціллю є підтримання конкурентоспроможності на місцевому ринку шляхом оптимального поєднання ціни та якості, розширення асортименту та впровадження сучасних методів організації торгівлі. Також магазин прагне до стабільного фінансового розвитку, зростання прибутковості та раціонального використання ресурсів.

Для досягнення поставлених цілей магазин «Підгірка» виконує низку завдань. Серед них - формування та постійне оновлення асортименту з урахуванням споживчого попиту, забезпечення безперебійного постачання товарів і підтримання належного рівня товарних запасів. Важливими завданнями є контроль якості та термінів придатності продукції, дотримання санітарно-гігієнічних норм і вимог законодавства у сфері торгівлі. Магазин також приділяє увагу підвищенню рівня обслуговування клієнтів, розвитку професійних навичок персоналу та створенню комфортних умов для покупців. Окреме місце займає налагодження довгострокових відносин із постачальниками, впровадження елементів соціальної відповідальності та підтримка позитивного іміджу підприємства в місцевій громаді.

Організаційна структура магазину «Підгірка» є лінійною та простою, що відповідає масштабам діяльності підприємства і забезпечує ефективне управління щоденною роботою (рисунок 2.3). Керівництво магазином здійснює директор, який несе повну відповідальність за результати господарської діяльності, фінансовий стан, дотримання законодавчих вимог та стратегічний розвиток підприємства. Директор організовує роботу персоналу, координує взаємодію між підрозділами, ухвалює управлінські рішення, контролює виконання планів продажу та забезпечує належний рівень обслуговування покупців.

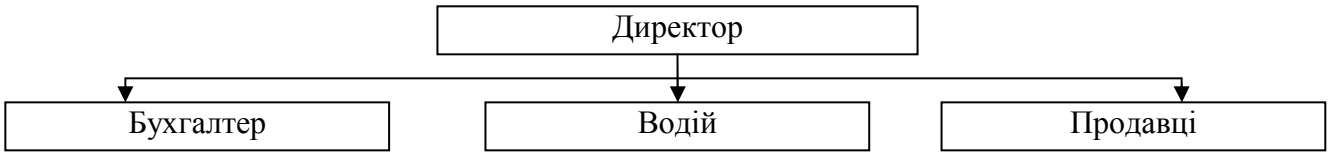


Рисунок. 2.3 - Організаційна структура управління магазину «Підгірка»

Безпосередньо директору підпорядковується бухгалтер, який відповідає за ведення бухгалтерського та податкового обліку, складання фінансової звітності, контроль за рухом грошових коштів і товарно-матеріальних цінностей. Бухгалтер забезпечує правильність розрахунків із постачальниками, працівниками та

державними органами.

Також у підпорядкуванні директора перебуває водій, який виконує функції з транспортування товарів, доставки продукції від постачальників та забезпечення своєчасного поповнення товарних запасів магазину. Його робота сприяє безперебійному постачанню та злагодженій логістиці.

Основну частину персоналу становлять продавці, які безпосередньо взаємодіють із покупцями. Вони відповідають за викладку товарів, обслуговування клієнтів, розрахункові операції, контроль якості продукції та дотримання торговельних стандартів. Така структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків, оперативність управління та ефективну роботу магазину.

В таблиці 2.1 розглянемо основні показники діяльності магазину «Підгірка».

Таблиця 2.1 - Основні показники діяльності магазину «Підгірка»

Назва показника	Роки			Зміна, абс.		Зміна, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Виручка від реалізації товарів, тис. грн.	10595,2	13593,2	17405,5	2998	3812,3	28,3	28
- в т.ч. продовольчі товари	10529,8	13511,7	17306,8	2981,9	3795,1	28,3	28,1
Чисельність працівників, осіб	6	7	7	1	0	16,7	0
Собівартість реалізованих товарів, тис. грн.	7843,5	9095,4	11350,3	1251,9	2254,9	16	24,8
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1026,3	1377,6	1456,5	351,3	78,9	34,2	5,7
Інші витрати, тис. грн.	1276,9	2298,8	3299,5	1021,9	1000,7	80	43,5
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	416,1	789	1266,8	372,9	477,8	89,6	60,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	319,4	316,1	478,2	-3,3	162,1	-1	51,3
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	1765,9	1941,9	2486,5	176	544,6	10	28
Фондовіддача, грн./грн.	32,97	42,75	36,19	9,78	-6,56	29,7	-15,3
Рентабельність продажів, %	5,31	8,67	11,16	3,36	2,49	63,3	28,7

Аналіз показників діяльності магазину «Підгірка» за 2022-2024 роки свідчить про стійку позитивну динаміку розвитку підприємства. Виручка від реалізації товарів зросла з 10595,2 тис. грн. у 2022 році до 17405,5 тис. грн. у 2024 році. Основною причиною такого зростання є збільшення обсягів продажу продовольчих товарів, що формують переважну частку виручки, а також підвищення роздрібних цін і розширення асортименту. Зростання виручки у 2023 та 2024 роках майже однаковими темпами (близько 28 %) свідчить про стабільний попит.

Чисельність працівників зросла у 2023 році на одну особу, що було зумовлено

збільшенням обсягів діяльності, після чого залишилася незмінною. Собівартість реалізованих товарів постійно зростала, що пояснюється подорожчанням закупівельних цін, транспортних витрат і загальною інфляцією. Особливо суттєве зростання спостерігалося у 2024 році.

Витрати на оплату праці значно зросли у 2023 році через збільшення штату та підвищення рівня заробітної плати, тоді як у 2024 році їх приріст був незначним. Інші витрати демонструють різке зростання, що пов’язано з підвищенням комунальних платежів, витрат на логістику, обслуговування обладнання та адміністративних витрат.

Чистий фінансовий результат має чітку тенденцію до зростання, що є наслідком випереджального зростання виручки порівняно з витратами. Збільшення середньорічної вартості основних засобів у 2024 році свідчить про оновлення матеріально-технічної бази. Водночас зниження фондовіддачі у 2024 році пояснюється випереджальним зростанням вартості основних засобів порівняно з темпами зростання виручки. Загалом підвищення продуктивності праці та рентабельності продажів підтверджує покращення ефективності діяльності магазину.

Динаміка окремих показників діяльності магазину «Підгірка» наведена на рисунку 2.4.

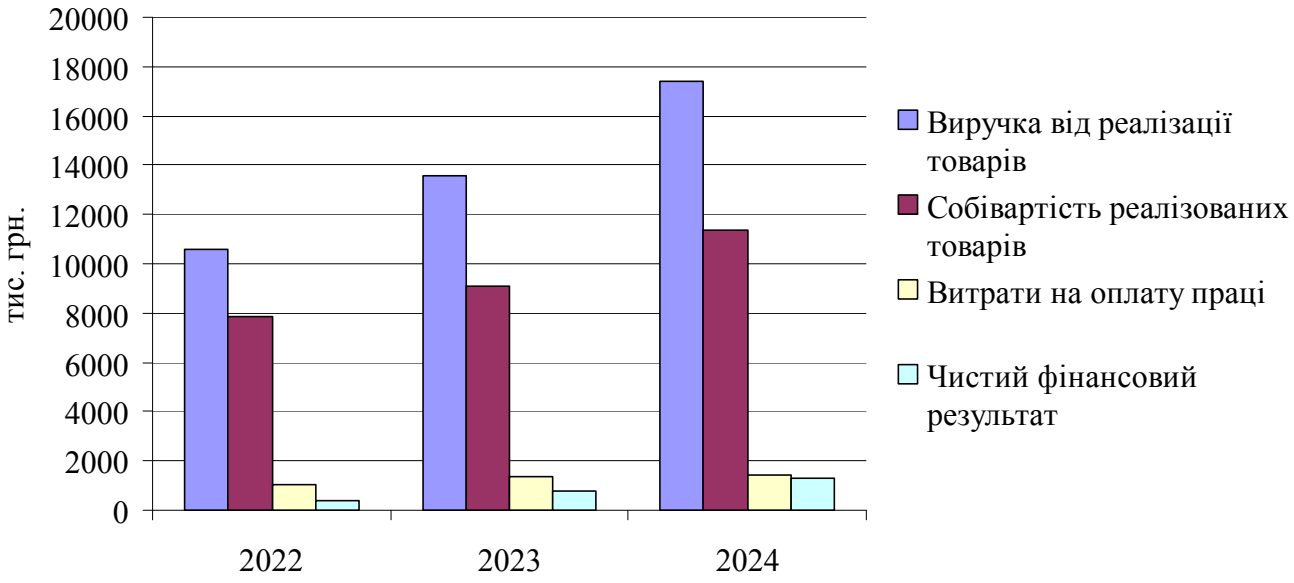


Рисунок 2.4 - Динаміка окремих показників діяльності магазину «Підгірка»

Товарний асортимент торговельного підприємства являє собою впорядковану

сукупність товарів, систематизованих за групами, видами та іншими споживчими характеристиками. Саме асортиментна політика дає змогу магазину задовольняти різноманітні потреби покупців, формувати попит і створювати конкурентні переваги на ринку. Проаналізуємо структуру асортименту продовольчих товарів магазину «Підгірка» за 2022-2024 роки на основі даних таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Структура товарного асортименту продовольчих товарів магазину «Підгірка» в 2022-2024 рр.

Товарна група	2022		2023		2024	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Хліб та хлібобулочні вироби	2331,3	22,14	3065,8	22,69	3878,5	22,41
Напої	2234,4	21,22	2956,4	21,88	3610,2	20,86
М'ясні і ковбасні вироби	1493,1	14,18	1982,2	14,67	2514,7	14,53
Молоко та молокопродукти	1317,3	12,51	1710,6	12,66	2213,5	12,79
Бакалійні вироби	1275,2	12,11	1574,1	11,65	2121,8	12,26
Кондитерські вироби	877,1	8,33	1106,6	8,19	1486,7	8,59
Інші продовольчі товари	673,9	6,4	686,3	5,08	963,9	5,57
Риба та морепродукти	327,5	3,11	429,7	3,18	517,5	2,99
Всього продовольчих товарів	10529,8	100	13511,7	100	17306,8	100

Загальний обсяг реалізації продовольчих товарів має чітку тенденцію до зростання: з 10529,8 тис. грн. у 2022 році до 17306,8 тис. грн. у 2024 році. Це свідчить про розширення масштабів діяльності магазину, зростання попиту та ефективну асортиментну політику. Провідну роль у структурі продажів протягом усього періоду відіграють хліб та хлібобулочні вироби, частка яких залишається стабільною на рівні близько 22 %. Це пояснюється постійним попитом на товари щоденного споживання.

Значну частку займають напої, однак у 2024 році їх питома вага дещо зменшилася, що стало наслідком перерозподілу витрат населення. Реалізація м’ясних і ковбасних виробів, а також молока і молокопродуктів демонструє стабільне зростання як у вартісному вираженні, так і за часткою в структурі, що свідчить про зростання попиту на білкові продукти.

Бакалійні та кондитерські вироби характеризуються помірною, але стабільною динамікою. Частка інших продовольчих товарів і риби залишається відносно незначною, що зумовлено специфікою попиту та обмеженим асортиментом. Загалом структура асортименту магазину є збалансованою та орієнтованою на основні

потреби споживачів.

Динаміка окремих позицій асортименту продовольчих товарів магазину «Підгірка» в 2022-2024 рр. наведена на рисунку 2.5.

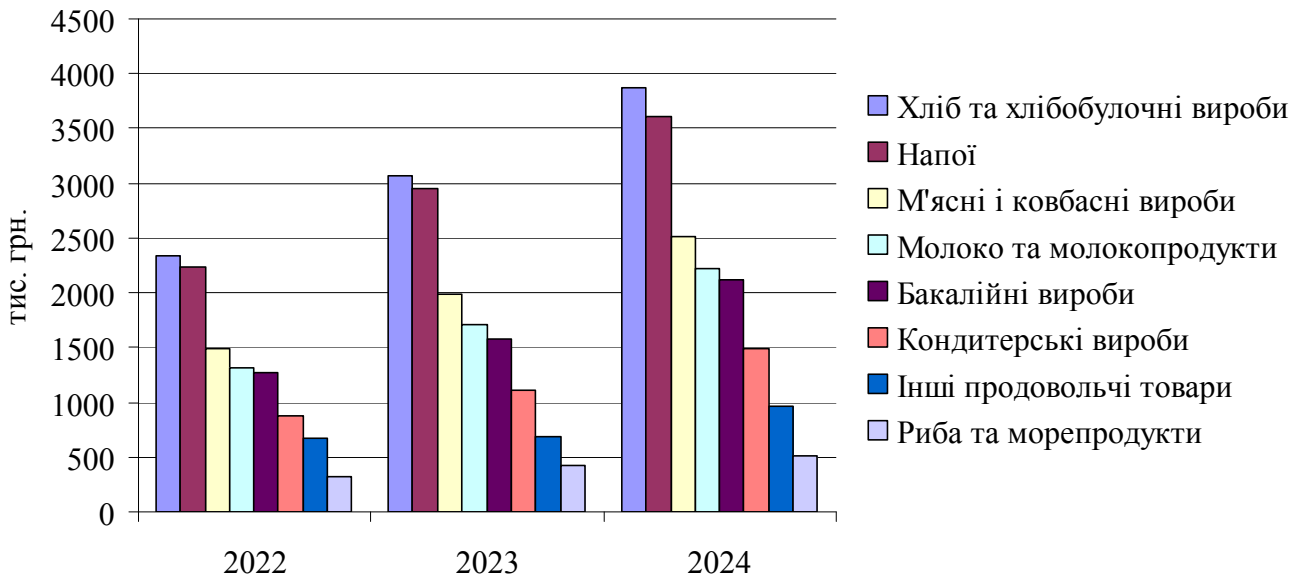


Рисунок 2.5 - Динаміка окремих позицій асортименту продовольчих товарів магазину «Підгірка» в 2022-2024 рр.

В таблиці 2.3 проведемо розрахунок показників рентабельності магазину «Підгірка».

Таблиця 2.3 - Аналіз показників рентабельності діяльності магазину «Підгірка»

Показники	2022	2023	2024
Доход від реалізації, тис. грн.	10595,2	13593,2	17405,5
Фінансовий результат, тис. грн.	2751,7	4497,8	6055,2
Операційні витрати, тис. грн.	2303,2	3676,4	4756
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	416,1	789	1266,8
Рентабельність товарообігу, %	3,93	5,8	7,28
Рентабельність операційних витрат, %	18,07	21,46	26,64

Аналіз показників рентабельності магазину «Підгірка» за 2022-2024 роки свідчить про поступове підвищення ефективності діяльності. Доход від реалізації щороку зростає, що сприяє збільшенню фінансового та чистого фінансового результатів. Водночас операційні витрати також підвищуються, однак темпи зростання доходів випереджають витрати. Це позитивно впливає на показники рентабельності. Рентабельність товарообігу зросла з 3,93 % до 7,28 %, а рентабельність операційних витрат - з 18,07 % до 26,64 %, що свідчить про

покращення управління витратами та зростання прибутковості магазину.

Магазин «Підгірка» здійснює формування цінової політики з урахуванням ринкової кон'юнктури, співвідношення попиту й пропозиції, а також цінової політики конкурентів і умов постачальників. Рівень торговельної націнки залежить від виду товарів і в середньому коливається в межах 10-30 %, тоді як на кавові напої у роздрібному продажі вона сягає 45 %, що зумовлено специфікою даної продукції та витратами на її приготування.

Оскільки в штаті магазину відсутній маркетолог, маркетингові функції значною мірою покладені на власника. Він систематично здійснює аналіз ринку та споживчого попиту, виділяючи товарні групи з основним, постійним і підвищеним попитом, а також із помірним, стабільним, уповільненим, спадним і сезонним характером споживання. Такий підхід дає змогу формувати асортимент, максимально наближений до потреб різних категорій покупців.

Сезонні коливання попиту характерні для більшості товарів, за винятком продукції щоденного споживання, зокрема хлібобулочних і молочних виробів. Власник магазину розробляє рекомендації щодо збільшення або скорочення обсягів закупівель, підвищення якості товарів та оновлення асортименту, а також своєчасно припиняє постачання малозатребуваної продукції. Для стимулювання продажів використовуються внутрішні рекламні засоби, матеріали постачальників, дегустації та інші заходи з вивчення попиту. Основною формою обслуговування покупців у магазині є продаж товарів через прилавок, що відповідає його формату та забезпечує контроль якості обслуговування.

Проведений аналіз дозволяє виокремити низку сильних і слабких сторін функціонування магазину «Підгірка». До сильних сторін магазину належить стабільне зростання виручки та прибутковості протягом 2022-2024 років, що свідчить про ефективну господарську діяльність і стійкий попит на продукцію. Магазин має широкий і постійний асортимент, який налічує близько 1400 найменувань та охоплює основні продовольчі товарні групи повсякденного попиту. Важливою перевагою є збалансована структура асортименту з домінуванням товарів щоденного споживання, що забезпечує стабільний товарообіг. Позитивним фактором є також зростання продуктивності праці та рентабельності продажів, що

свідчить про раціональне використання трудових і фінансових ресурсів. Гнучка цінова політика, яка враховує ринкову ситуацію та рівень конкуренції, додатково підвищує конкурентоспроможність магазину.

Водночас діяльність магазину має і певні слабкі сторони. Відсутність окремого спеціаліста з маркетингу обмежує можливості системного просування товарів і використання сучасних маркетингових інструментів. Магазин майже не застосовує зовнішню рекламу, що звужує потенціал залучення нових покупців. Значне зростання операційних та інших витрат може негативно впливати на фінансові результати у довгостроковій перспективі. Крім того, форма обслуговування через прилавок обмежує швидкість обслуговування та можливості імпульсних покупок. Усунення зазначених недоліків сприятиме подальшому підвищенню ефективності діяльності магазину «Підгірка».

Аналіз зовнішнього середовища прямого впливу на діяльність магазину «Підгірка» проведемо за моделлю п’яти сил конкуренції М. Портера, яка дає змогу комплексно оцінити рівень конкурентного тиску та привабливість галузі роздрібної торгівлі продовольчими товарами на локальному ринку.

1 Для визначення рівня конкурентоспроможності основних конкурентів магазину «Підгірка» був застосований бальний метод. Спершу виділено ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність (таблиця 2.4), після чого для кожного конкурента проведено оцінювання з метою отримання повної картини ринкової ситуації.

Таблиця 2.4 - Оцінка конкурентоспроможності основних конкурентів магазину «Підгірка»

Назва чинника	Магазин «Підгірка»	Магазин «У Вохи»	Магазин «Продукти»	Магазин «Пісня»	Магазин «Американчик»
Місце розташування	10	9	10	10	5
Години роботи	8	6	7	10	10
Рівень цін	9	8	6	8	8
Різноманітність товарного асортименту	7	7	5	10	8
Глибина товарного асортименту	7	6	5	10	5
Додаткові послуги, що стосуються продажу товарів	6	1	1	9	1
Додаткові послуги, що не пов’язані з продажем товарів	3	2	0	10	0
Всього	52	39	34	64	37

Оцінювання проводилося експертами за 10-бальною шкалою для кожного критерію. Після цього бали за всі фактори підсумовувалися, що дозволило отримати загальну оцінку кожного магазину та визначити його рейтинг на ринку. У ролі експертів виступали власник магазину, співробітники підприємства, а також були використані оцінки відвідувачів магазинів.

З таблиці бачимо, що рівень конкуренції для магазину «Підгірка» є високим. У центральній частині села Загвіздя зосереджено декілька торговельних закладів, які орієнтуються на однакову цільову аудиторію - місцевих мешканців, що здійснюють щоденні або часті покупки. Найближчим і найсильнішим конкурентом є магазин «Пісня», який за результатами бального оцінювання має найвищий інтегральний показник конкурентоспроможності (64 бали проти 52 у «Підгірки»). Основні конкурентні переваги «Пісні» - ширший асортимент, нижчі ціни, система самообслуговування та сучасніші методи викладки товарів. Крім того, цей магазин орієнтований на комплексні покупки, що збільшує середній чек і формує лояльність клієнтів. Конкуренція проявляється як у ціновій площині, так і в асортиментній, що змушує «Підгірку» постійно утримувати баланс між доступністю цін і рівнем витрат. Водночас вигідне розташування магазину та орієнтація на швидкі повсякденні покупки частково знижують негативний вплив конкуренції.

2 Загроза входу нових гравців на локальний ринок оцінюється як середня. З одного боку, відкриття невеликого продовольчого магазину не потребує надмірних інвестицій, а попит на товари щоденного споживання є стабільним. Це знижує бар’єри входу в галузь. З іншого боку, ринок центральної частини села вже насичений торговельними точками, а лояльність місцевих мешканців до існуючих магазинів, зокрема до «Підгірки» як давно працюючого закладу, ускладнює швидке завоювання клієнтської бази новими підприємствами. Додатковими стримуючими чинниками є необхідність налагодження відносин із постачальниками, дотримання регуляторних вимог та конкуренція з боку більш масштабних форматів торгівлі.

3 Сила покупців у даному випадку є досить високою. Основними споживачами магазину «Підгірка» є мешканці центральної частини села Загвіздя, які здійснюють часті, але невеликі за обсягом покупки. Такі споживачі є чутливими до цін, якості товарів і зручності обслуговування. Вони легко можуть змінити

торговельний заклад, якщо конкурент пропонує нижчі ціни, ширший асортимент або комфортніші умови покупки. Наявність поблизу магазину «Пісня», який забезпечує комплексні покупки та має сучасніші торговельні рішення, підсилює переговорну позицію покупців. Водночас орієнтація «Підгірки» на швидкі цільові покупки, зручне розташування та знайомий асортимент зменшує ризик повної втрати клієнтів.

4 Вплив постачальників на діяльність магазину «Підгірка» можна оцінити як помірний. Магазин співпрацює з великою кількістю відомих і популярних торгових марок у різних товарних групах - від хлібобулочних і молочних виробів (ТОВ Айстра, Івано-Франківський хлібокомбінат) до напоїв (ТМ Сандора, ТМ Моршинська, ТМ Садочок, ТМ Соковинка, броварня «Ягер», ТОВ «Прикарпатський торговий дім», ТОВ «Західний пивний дім») і кондитерської продукції (ПРаТ «ТерА», ТМ Biscotti, ТМ Рошен, ТМ АВК). Така диверсифікація постачальників знижує залежність від одного контрагента та зменшує ризики перебоїв у постачанні. Тривалі комерційні відносини з основними постачальниками сприяють стабільності асортименту та прогнозованості закупівельних умов. Водночас для малого торговельного підприємства можливості впливу на ціни та умови співпраці обмежені, особливо в умовах інфляції та зростання закупівельних цін. Тому постачальники мають певну силу, але вона не є критичною.

5 Загроза товарів-замінників для магазину «Підгірка» є відносно високою. У ролі замінників виступають не лише аналогічні продовольчі товари в інших магазинах, а й альтернативні формати торгівлі - супермаркети та гіпермаркети, де покупці можуть придбати весь необхідний набір товарів за один візит. Для частини споживачів такі формати є привабливішими через ширший вибір, акції та нижчі ціни. Однак для щоденних термінових покупок роль замінників зменшується, оскільки «Підгірка» забезпечує зручність і швидкість обслуговування поблизу місця проживання.

В таблиці 2.5 подамо узагальнену інформацію з аналізу середовища прямого впливу на магазин «Підгірка» за моделлю 5 сил Портера. Отже, зовнішнє середовище прямого впливу характеризується високим рівнем конкуренції та значним тиском з боку споживачів, помірним впливом постачальників і середньою

загрозою входу нових гравців. Для збереження конкурентних позицій магазину «Підгірка» доцільно посилювати асортиментну політику, підвищувати рівень сервісу та поступово впроваджувати елементи сучасних форматів торгівлі.

Таблиця 2.5 - Результати аналізу середовища прямого впливу на магазин «Підгірка» за моделлю 5 сил Портера

Сила конкуренції (за Портером)	Рівень впливу	Характеристика впливу на магазин «Підгірка»
Конкуренція між існуючими гравцями	Високий	На локальному ринку діє кілька магазинів у безпосередній близькості. Найсильнішим конкурентом є магазин «Пісня», який має ширший асортимент, нижчі ціни, самообслуговування та орієнтацію на комплексні покупки. Конкуренція проявляється як у ціновій, так і в асортиментній площині
Загроза появи нових конкурентів	Середній	Відносно невисокі бар'єри входу в галузь, стабільний попит на продовольчі товари. Водночас ринок уже насичений, а лояльність місцевих мешканців до існуючих магазинів знижує привабливість входу нових гравців
Сила впливу покупців	Високий	Покупці є чутливими до цін та мають можливість вибору між кількома торговельними закладами. Легко змінюють магазин у разі вигідніших умов. Перевагою «Підгірки» є зручне розташування та орієнтація на швидкі повсякденні покупки
Сила впливу постачальників	Середній	Магазин співпрацює з багатьма відомими брендами та має диверсифіковану базу постачальників, що знижує залежність. Однак малий масштаб підприємства обмежує можливості впливу на ціни та умови поставок
Загроза товарів-замінників	Середньо-високий	Замінниками виступають інші магазини та супермаркети, що пропонують комплексні покупки й акції. Для щоденних термінових покупок загроза зменшується завдяки зручності та близькому розташуванню магазину «Підгірка»

Крім середовища прямого впливу, на діяльність магазину «Підгірка» впливають також і чинники макросередовища. Проведемо PEST-аналіз таких чинників та згрупуємо його результати у вигляді таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - PEST-аналіз середовища опосередкованого впливу на магазин «Підгірка»

Чинники	Ваговий коефіцієнт фактора	Напрямок впливу фактора (+/-)	Оцінка ймовірності змін (1-5)	Зважена середня оцінка
1	2	3	4	5
Політичні (Р)				
Податкове регулювання малого бізнесу	0,2	-	4	-0,8
Регулювання цін на продукти харчування	0,15	-	3	-0,45
Місцеві дозволи та ліцензії	0,2	+	3	0,6
Санітарно-епідеміологічні норми	0,25	+	5	1,25
Політична стабільність	0,2	+	4	0,8
Разом				1,4

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5
Економічні (E)				
Інфляція та зростання цін	0,25	-	5	-1,25
Купівельна спроможність населення	0,3	+	4	1,2
Валютний курс і ціни імпорту	0,2	-	3	-0,6
Вартість енергії та комунальних послуг	0,25	-	4	-1
Разом				-1,65
Соціокультурні (S)				
Звички та уподобання споживачів	0,3	+	5	1,5
Демографічна структура населення	0,25	+	4	1
Ставлення до здорового харчування	0,2	+	3	0,6
Рівень мобільності та часу покупців	0,25	-	4	-1
Разом				2,1
Технологічні (T)				
Використання касових та облікових систем	0,3	+	4	1,2
Онлайн-торгівля та доставка	0,25	+	3	0,75
Технології зберігання та охолодження	0,25	+	4	1
Автоматизація управління запасами	0,2	+	3	0,6
Разом				3,55
Сумарно, за усіма факторами				5,4

Результати PEST-аналізу макросередовища магазину «Підгірка» свідчать про те, що зовнішнє середовище загалом є сприятливим для розвитку підприємства. Політичні фактори мають позитивний вплив (+1,4), що пояснюється наявністю локальних дозволів та ліцензій, а також суворим дотриманням санітарно-епідеміологічних норм, що сприяє підтримці високих стандартів обслуговування. Негативні чинники у цій групі пов’язані насамперед з податковим регулюванням і контролем цін, що частково підвищує витрати підприємства.

Економічні фактори оцінюються негативно (-1,65), оскільки інфляція, коливання валютного курсу та зростання цін на енергоносії й комунальні послуги здатні значно впливати на собівартість товарів та купівельну спроможність населення. Разом із тим позитивним є вплив підвищення купівельної спроможності покупців, що стимулює зростання продажів.

Соціокультурні фактори мають суттєво позитивний вплив (+2,1). Це пояснюється стабільними звичками і споживчими уподобаннями мешканців села, демографічною структурою населення та зростаючим інтересом до здорового харчування. Водночас високий рівень мобільності і обмеженість часу покупців частково обмежують вплив цих факторів.

Найбільш сприятливими є технологічні чинники (+3,55), серед яких

автоматизація обліку, сучасні касові системи, ефективні методи зберігання та охолодження продукції, а також можливість розвитку онлайн-продажів.

Сумарна оцінка (+5,4) свідчить про позитивне макросередовище, що створює можливості для розвитку магазину «Підгірка», хоча економічні та частково політичні ризики потребують уваги та адаптації бізнес-процесів.

2.3 Оцінка ефективності управління закупівельною діяльністю в магазині «Підгірка»

Перед оцінкою ефективності управління закупівельною діяльністю в магазині «Підгірка» важливо розглянути загальну логістичну діяльність, оскільки стабільність роботи та рівень обслуговування покупців безпосередньо залежать від своєчасності та якості постачання товарів. У магазині «Підгірка» логістика охоплює планування запасів, транспортування та складування продукції.

Особливістю організації логістики є те, що більшість постачань здійснюються приватними перевізниками, які самостійно закуповують товари у оптових продавців і доставляють їх безпосередньо під магазин. Крім того, водій магазину виконує схожі функції, самостійно забираючи необхідні продукти та доставляючи їх до торговельного закладу. Така система забезпечує гнучкість у формуванні асортименту та оперативність поставок, але потребує постійного контролю за своєчасністю та кількістю привезених товарів.

Усередині структури магазину відповідальність за логістику покладена на директора та його підпорядкованого бухгалтера, які контролюють витрати та облік, а також на продавців, які приймають товар та організовують його зберігання на складі та в торговому залі. Така організаційна схема дозволяє швидко реагувати на коливання попиту та оперативно поповнювати запаси.

З огляду на специфіку закупівель та доставки, оптимізація логістичних процесів є критичною для забезпечення ефективності роботи магазину «Підгірка», підтримання асортименту і стабільного рівня обслуговування клієнтів.

Проведемо діагностику логістичних витрат магазину «Підгірка» за 2022-2024 рр. (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Динаміка логістичних витрат магазину «Підгірка» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Абс. відхил.		Відн. відхил.	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Витрати, всього	10146,7	12771,8	16106,3	2625,1	3334,5	25,9	26,1
Собівартість реалізованої продукції	7843,5	9095,4	11350,3	1251,9	2254,9	16	24,8
Витрати операційної діяльності	2303,2	3676,4	4756	1373,2	1079,6	59,6	29,4
В т.ч. логістичні витрати:	798,1	1384,2	1972,1	586,1	587,9	73,4	42,5
- витрати на оформлення замовлень	41,8	64,4	83,1	22,6	18,7	54,1	29
- витрати на транспортування	610,9	1073,8	1581,9	462,9	508,1	75,8	47,3
- витрати на зберігання запасів	90,5	167,8	201,4	77,3	33,6	85,4	20
- витрати на внутрішнє переміщення	9,9	18,7	32,7	8,8	14	88,9	74,9
- витрати на пакування	11,4	27,4	24,3	16	-3,1	140,4	-11,3
- витрати на облік і контроль	33,6	32,1	48,7	-1,5	16,6	-4,5	51,7
Частка логістичних витрат у витратах магазину, %	7,87	10,84	12,24	2,97	1,4	37,7	12,9
Частка логістичних витрат в операційних витратах, %	34,65	37,65	41,47	3	3,82	8,7	10,1
Частка логістичних витрат в собівартості реалізованої продукції	10,18	15,22	17,37	5,04	2,15	49,5	14,1

Аналіз динаміки логістичних витрат магазину «Підгірка» за 2022-2024 рр. демонструє загальне зростання витрат, що обумовлено розширенням товарного асортименту, зростанням обсягів продажів та активною закупівельною діяльністю.

Логістичні витрати, як складова забезпечення товарного потоку, продемонстрували суттєве зростання: з 798,1 тис. грн. у 2022 році до 1972,1 тис. грн. у 2024 році (зростання на 147,2 %). Найбільш значним компонентом залишаються витрати на транспортування, що зросли на 970,9 тис. грн. за три роки, Цей ріст зумовлений використанням послуг приватних перевізників та власного водія, які здійснюють регулярні закупівлі і доставку товарів до магазину.

Витрати на оформлення замовлень та внутрішнє переміщення також зросли на 54-89 %, що відображає активізацію логістичної роботи всередині магазину та необхідність координації закупівель. Витрати на зберігання запасів за три роки збільшилися на 111 тис. грн., що свідчить про зростання обсягів товарів на складі. Витрати на пакування мають нестабільну динаміку: після значного зростання у 2023 році спостерігається зменшення у 2024 році на 11,3 %, що свідчить про оптимізацію процесів фасування сипучих видів продукції.

Частка логістичних витрат у загальних витратах магазину збільшилася з

7,87 % у 2022 році до 12,24 % у 2024 році (зростання на 4,37 п.п. за три роки), а в операційних витратах - з 34,65 % до 41,47 % (рисунок 2.6). Основною причиною змін є розширення товарного асортименту магазину та обсягів продажів. Зростання частки логістичних витрат також свідчить про посилення ролі ефективного управління ланцюгом постачання для підтримки стабільності продажів.

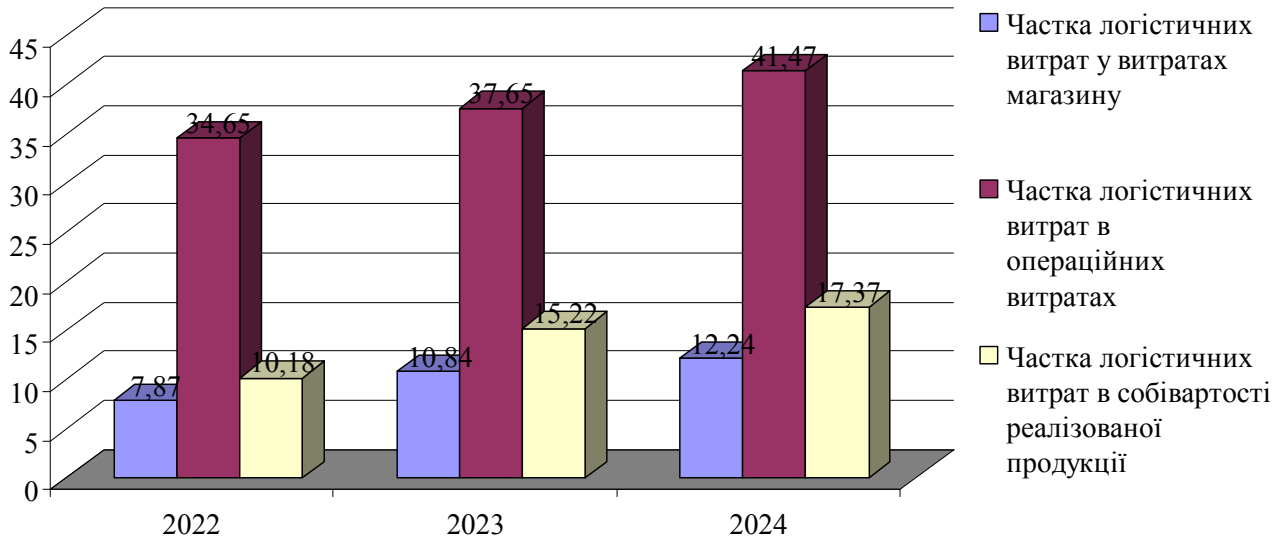


Рисунок 2.6 - Частка логістичних витрат магазину «Підгірка», %

Загалом зазначимо, що основним фактором зростання логістичних витрат є збільшення транспортних та складських операцій у зв’язку з розширенням асортименту та обсягів продажів, що потребує подальшої оптимізації закупівельної діяльності для підвищення ефективності роботи магазину «Підгірка».

Розглянемо динаміку логістичних витрат магазину «Підгірка» в межах елементів логістичної системи (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Динаміка логістичних витрат в межах елементів логістичної системи магазину «Підгірка» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Види систем логістики	Складові витрат	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
					2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Система постачання	Витрати на оформлення замовлень	41,8	64,4	83,1	22,6	18,7	54,1	29
Система транспортування	Витрати на транспортування	610,9	1073,8	1581,9	462,9	508,1	75,8	47,3
Система складування	Витрати на зберігання запасів, внутрішнє переміщення, пакування, облік і контроль	90,5	167,8	201,4	100,6	61,1	69,2	24,8

З таблиці бачимо, що протягом 2022-2024 рр. відбувається зростання логістичних витрат магазину «Підгірка» у розрізі основних елементів логістичної системи. Найбільшу частку витрат традиційно формує система транспортування. У 2023 році ці витрати зросли на 462,9 тис. грн. (на 75,8 %), а у 2024 році - ще на 508,1 тис. грн. (на 47,3 %). Така динаміка зумовлена подорожчанням пального, збільшенням частоти поставок та активним використанням як приватних перевізників, так і власного транспорту магазину.

Витрати системи складування також мають суттєву тенденцію до зростання: у 2023 році - на 69,2 %, у 2024 році - на 24,8 %. Це пояснюється розширенням обсягів товарних запасів і зростанням витрат на зберігання та внутрішнє переміщення товарів.

Система постачання демонструє помірніше, але стабільне зростання витрат, що пов’язано зі збільшенням кількості замовлень та ускладненням процесу взаємодії з постачальниками.

На рисунку 2.7 наведемо структуру логістичних витрат в межах елементів логістичної системи магазину «Підгірка» за 2022-2024 роки.

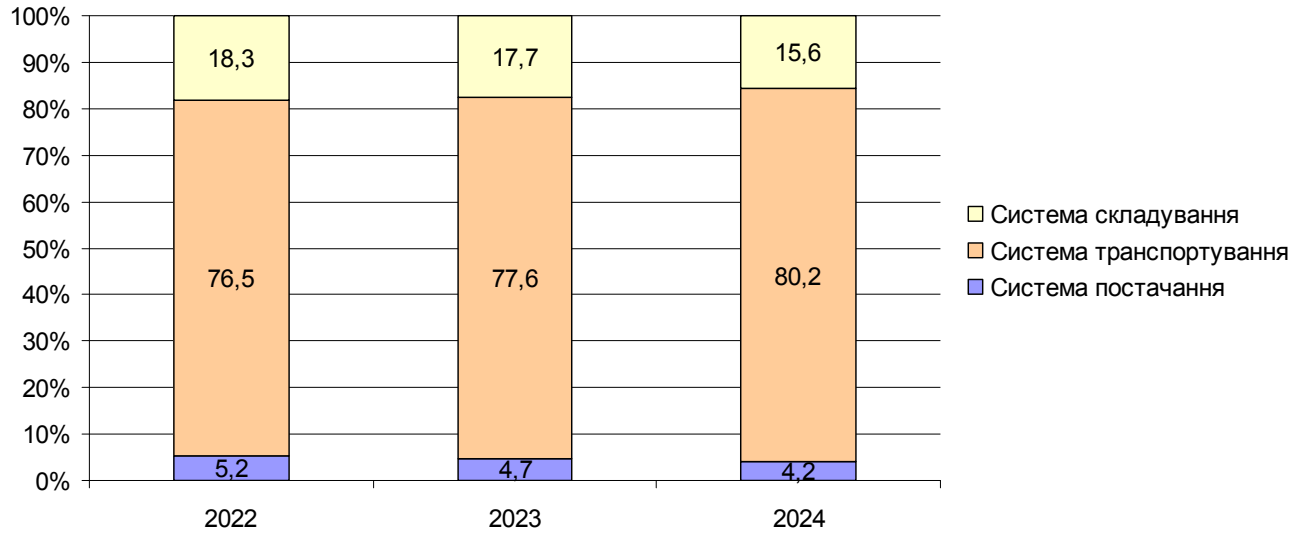


Рисунок 2.7 - Структура логістичних витрат в межах елементів логістичної системи магазину «Підгірка» за 2022-2024 роки, %

З рисунка бачимо, що у структурі логістичних витрат магазину «Підгірка» домінує система транспортування, частка якої зросла з 76,5 % у 2022 році до 80,2 % у 2024 році. Натомість частка витрат на складування поступово зменшується - з 18,3

% до 15,6 %. Система постачання займає найменшу частку та демонструє тенденцію до скорочення, що вказує на відносну оптимізацію даних процесів.

Закупівельна діяльність є однією з ключових функцій у системі управління торговельним підприємством, оскільки саме вона забезпечує безперебійне надходження товарів та стабільність асортименту. На тактичному рівні закупівлі спрямовані на запобігання дефіциту та відсутності необхідної продукції в торговельному залі. На стратегічному рівні ця діяльність охоплює планування процесів постачання, налагодження та підтримку довгострокових взаємовідносин із постачальниками, координацію дій з іншими працівниками магазину, а також урахування потреб і очікувань кінцевих споживачів під час формування асортименту та обсягів закупівель.

З урахуванням організаційної структури магазину «Підгірка», де управління здійснює директор, а окремого логістичного чи закупівельного підрозділу не передбачено, функції закупівель зосереджені безпосередньо у власника та водія магазину. Вони організовують процес постачання товарів як через співпрацю з приватними постачальниками, так і шляхом самостійних закупівель у оптових продавців.

Основною метою управління закупівельною діяльністю магазину «Підгірка» є своєчасне та повне забезпечення споживачів якісною продукцією за економічно обґрунтованих умов. Водночас увага приділяється раціональному використанню фінансових ресурсів, мінімізації ризиків помилкових закупівельних рішень, ефективному управлінню товарними запасами та формуванню позитивного іміджу магазину серед покупців і партнерів.

Ключові принципи організації закупівельної діяльності магазину «Підгірка» наведено в таблиці 2.9.

Основні партнери-постачальники продукції для магазину «Підгірка» є ТОВ «Прикарпатський торговий дім» та Торгова компанія «Sionita».

Для визначення рівня надійності та доцільності співпраці з контрагентами доцільно застосувати рейтинговий (бальний) метод оцінювання постачальників. Суть цього підходу полягає у кількісній оцінці кожного постачальника за допомогою системи балів відповідно до заздалегідь визначених критеріїв,

згрупованих у чотири основні блоки, поданих в таблиці 2.10.

Таблиця 2.9 - Принципи організації закупівельної діяльності у магазині «Підгірка»

Принцип	Характеристика
Відкритість у співпраці з постачальниками	Застосування відкритих та конкурентних підходів до вибору постачальників як основного механізму закупівель; формування умов для здорової конкуренції між суб'єктами, що постачають товари
Прозорість закупівельних процесів	Забезпечення чіткого контролю та можливості відстеження всіх етапів закупівельної діяльності - від вибору постачальника до отримання товару
Раціональність процедур і результатів	Прийняття рішень щодо вибору постачальників на основі аналізу комерційних пропозицій та підбору найефективнішого поєднання цінових, якісних і логістичних показників з урахуванням конкретних умов
Партнерські відносини з постачальниками з урахуванням інтересів споживачів	Встановлення обґрунтованих вимог до постачальників і товарів, закріплених у внутрішніх регламентуючих документах, а також укладання договорів лише за умови підтвердження відповідності продукції визначеним стандартам та вимогам

Розрахунок інтегрального показника здійснюється за формулою (2.1), яка дозволяє узагальнити результати часткових оцінок в єдиний рейтинг:

$$\beta_{ij} = k_1 \sum_{l=1}^{n} b_{1l}^{ij} + k_2 \sum_{l=1}^{m} b_{2l}^{ij} + k_3 \sum_{l=1}^{p} b_{3l}^{ij} + k_4 \sum_{l=1}^{r} b_{4l}^{ij} \quad (2.1)$$

де: k_1, k_2, k_3, k_4 - коефіцієнти вагомості часткових оцінок ($k_1 = 0{,}5$, $k_2 = 0{,}25$, $k_3 = 0{,}15$, $k_4 = 0{,}1$);

b_{1l}^{ij} - показники, що характеризують рівень якості та обсягу поставок і відображають відповідність товарів установленим стандартам;

b_{2l}^{ij} - показники, що характеризують організацію процесу постачання, зокрема своєчасність, регулярність та ритмічність доставки;

b_{3l}^{ij} - показники, що характеризують ступінь лояльності постачальника, що проявляється у гнучкості умов співпраці, готовності до компромісів і стабільності партнерських відносин;

b_{4l}^{ij} - показники, що характеризують перспективність постачальника, тобто його потенціал для довгострокової взаємодії та розвитку співпраці.

За підсумковим значенням інтегрального показника постачальники поділяються на кілька категорій: від «відмінних» ($\beta > 90$) і «надійних» ($80 < \beta < 90$) до «ненадійних» ($50 < \beta < 80$) та «незадовільних» ($\beta < 50$). На основі отриманих результатів власник магазину формує перелік контрагентів, з якими доцільно

укладати договори на постачання товарно-матеріальних цінностей, мінімізуючи ризики та підвищуючи ефективність закупівельної діяльності.

Таблиця 2.10 - Показники роботи постачальника для оцінки

Показник	Інформація про роботу постачальника
L1. Якість та обсяг поставок	
b_{11}	Частка товару з пошкодженнями або простроченим терміном придатності під час приймання в магазині
b_{12}	Ступінь дотримання узгоджених обсягів і асортименту поставок відповідно до замовлень магазину
b_{13}	Кількість випадків повернення товару через невідповідність якості або споживчим властивостям
b_{14}	Наявність або відсутність повторних поставок неякісного товару
b_{15}	Виявлення критичних дефектів продукції (псування, порушення упаковки тощо)
L2. Організація поставок	
b_{21}	Дотримання постачальником порядку та дисципліни доставки товарів безпосередньо до магазину
b_{22}	Відповідність умов постачання ціновій та закупівельній політиці магазину «Підгірка»
b_{23}	Своєчасність та регулярність виконання погодженого графіка підвозу товарів
b_{24}	Готовність постачальника компенсувати втрати магазину у разі браку або псування товару
b_{25}	Коректність та повнота супровідних документів (накладні, сертифікати, акцизні документи)
L3. Лояльність постачальника	
b_{31}	Дотримання умов договорів і усних домовленостей з магазином
b_{32}	Готовність враховувати індивідуальні вимоги магазину щодо асортименту та обсягів
b_{33}	Наявність або відсутність спірних ситуацій і претензій у процесі співпраці
b_{34}	Оперативність реагування на звернення, замовлення та рекламації магазину
L4. Перспективність постачальника	
b_{41}	Наявність у постачальника налагодженої системи контролю якості продукції
b_{42}	Відсутність серйозних порушень, виявлених під час перевірок або співпраці
b_{43}	Потенціал для розширення асортименту та довгострокової співпраці з магазином
b_{44}	Рівень професійної підготовки та відповідальності персоналу постачальника

У таблиці 2.11 наведено систему бальної оцінки, за якою формується критерій «Якість та обсяг поставок» (L1). Оцінювання здійснюється за принципом зменшення максимально можливих 100 балів: залежно від характеру та рівня виявлених відхилень від установлених вимог із загальної суми віднімається відповідна кількість балів.

Таблиця 2.11 - Бальні значення складових критерію «Якість та обсяг поставок»

Складові критерію	Характеристика	Шкала балів, в залежності від досягнутих показників					
1	2	3	4	5	6	7	8
Частка товару з пошкодженнями або простроченим терміном придатності під час приймання в магазині	При проведенні вибіркового/повного контролю: Відношення невідповідної продукції до загальної кількості проаналізованої продукції, %	0	0,01-0,14	0,15-0,29	0,3-0,59	0,6-1	>1
	Всього балів	0	5	8	10	12	15

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8
Ступінь дотримання узгоджених обсягів і асортименту поставок відповідно до замовлень магазину	Неспівпадання обсягів поставленої продукції із обсягами замовлення, %	0	0,01-2	2,01-4	4,01-7	7,01-10	>1
	Всього балів	0	5	10	12	15	20
	Наявність несумісностей в замовленому асортименті	Виявлено			Не виявлено		
	Всього балів	0			10		
Наявність або відсутність повторних поставок неякісного товару	Повторні поставки неякісного товару протягом 6 місяців	Відсутні			Присутні		
	Всього балів	0			5		
Виявлення критичних дефектів продукції (псування, порушення упаковки тощо)	Кількість випадків виявлення	0	1	2	3	4	>4
	Всього балів	0	10	20	25	30	35

Таблиця 2.12 містить перелік показників і відповідні їм бальні оцінки, що використовуються для формування критерію «Організація поставок».

Таблиця 2.12 - Бальні значення складових критерію «Організація поставок»

Складові критерію	Характеристика	Шкала балів, в залежності від досягнутих показників		
Дотримання постачальником порядку та дисципліни доставки товарів безпосередньо до магазину	Наявність/відсутність зауважень щодо порядку та дисципліни організації поставок	Виконано 100%	Виконано >50%	Виконано <50%
	Всього балів	0	10	20
Відповідність умов постачання ціновій та закупівельній політиці магазину «Підгірка»	Ступінь задоволення вимогам цінової та закупівельної політики	Виконано		Не виконано
	Всього балів	0		5
Своєчасність та регулярність виконання погодженого графіка підвозу товарів	Порушення графіка підвозу товарів	Відсутність порушень	Порушення, які не призводять до зупинки продажу відповідних товарів	Порушення, які призводять до зупинки продажу відповідних товарів
	Всього балів	0	20	50
Готовність постачальника компенсувати втрати магазину у разі браку або псування товару	Відсоток відшкодування збитків від бракованих чи зіпсутих товарів	Відшкодовано >70% від браку		Відшкодовано <70% від браку
	Всього балів	0		10
Коректність та повнота супровідних документів (накладні, сертифікати, акцизні документи)	Наявність або відсутність зауважень щодо супровідних документів	Немає зауважень		Є зауваження
	Всього балів	0		15

Якщо постачальник упродовж звітного періоду своєчасно доставляв товари безпосередньо до магазину «Підгірка», дотримувався узгоджених обсягів і

асортименту, відшкодовував втрати у разі виявлення браку та не допускав помилок у супровідних документах, його діяльність оцінюється максимально - у 100 балів. Найбільш критичним порушенням вважається недотримання графіка поставок, оскільки затримки безпосередньо впливають на наявність товарів на полицях і можуть призводити до втрати продажів.

Наступним елементом оцінювання є критерій «Лояльність постачальника» (L3), детальна система нарахування балів за яким подана в таблиці 2.13. Найвищі оцінки отримують ті постачальники, співпраця з якими відбувається без конфліктних ситуацій і зауважень, а всі договірні умови виконуються в повному обсязі. Додатково позитивно оцінюється готовність постачальника швидко реагувати на запити магазину, оперативно вирішувати проблемні питання та надавати необхідну інформацію щодо товарів і умов поставок, що сприяє стабільній та ефективній роботі магазину. Суттєвим негативним чинником в оцінюванні діяльності постачальника є повторна поява зауважень, що вже висувалися раніше, оскільки це вказує на відсутність прагнення або можливостей усувати недоліки та вдосконалювати роботу.

Таблиця 2.13 - Бальні значення складових критерію «Лояльність постачальника»

Складові критерію	Характеристика	Шкала балів, в залежності від досягнутих показників		
Дотримання умов договорів і усних домовленостей з магазином	Усі вимоги, висунуті постачальнику, виконуються	Виконані всі вимоги	Виконана частина вимог	Вимоги не виконані
	Всього балів	0	10	20
Готовність враховувати індивідуальні вимоги магазину щодо асортименту та обсягів	Індивідуальні вимоги щодо асортименту та обсягів товарів	Враховано		Не враховано
	Всього балів	0		20
Наявність або відсутність спірних ситуацій і претензій у процесі співпраці	Чи повторюються спірні ситуації у співпраці з постачальником	Не повторюються		Повторюються
	Всього балів	0		30
Оперативність реагування на звернення, замовлення та рекламації магазину	Наскільки оперативно постачальник реагує на рекламації магазину	Протягом дня	Протягом 1-3 днів	Протягом тижня і більше
	Всього балів	0	15	30

Завершальним елементом рейтингової оцінки виступає критерій «Перспективність постачальника» (L4), основні складові якого наведені в таблиці 2.14. Під час аналізу особлива увага приділяється наявності підтверджених

сертифікатів якості, що є ключовим показником надійності постачальника. Вагоме значення також мають рівень професійної підготовки персоналу та систематичне проведення заходів із підвищення кваліфікації. Постачальники, які демонструють готовність до довгострокової співпраці, мають потенціал для розвитку партнерських відносин і успішно проходять перевірки, отримують максимальну оцінку.

Таблиця 2.14 - Бальні значення складових критерію «Перспективність постачальника»

Складові критерію	Характеристика	Шкала балів, в залежності від досягнутих показників	
Наявність у постачальника налагодженої системи контролю якості продукції	Сертифікація якості постачальника	Якість сертифіковано	Якість не сертифіковано
	Всього балів	0	40
Відсутність серйозних порушень, виявлених під час перевірок або співпраці	Зауваження після завершення перевірки	Відсутні	Присутні
	Всього балів	0	20
Потенціал для розширення асортименту та довгострокової співпраці з магазином	План щодо вдосконалення діяльності постачальника	Присутній	Відсутній
	Всього балів	0	20
Рівень професійної підготовки та відповідальності персоналу постачальника	План проведення навчання персоналу постачальника	Розроблений та втілюється	Відсутній
	Всього балів	0	20

Проведемо оцінку постачальника з використанням описаного методу. Проаналізуємо діяльність ТОВ «Прикарпатський торговий дім» з постачання продукції. Результати проведеної оцінки представлені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Оцінка роботи постачальника ТОВ «Прикарпатський торговий дім»

Показник	Інформація про роботу постачальника	Бали
1	2	3
L1. Якість та обсяг поставок		
b_{11}	Частка товару з пошкодженнями або простроченим терміном придатності під час приймання в магазині	
	Соки ТМ «Садочок»	0
	Макаронні вироби ТМ «Тая»	0
	Печиво ТМ «Ярич»	0
b_{12}	Ступінь дотримання узгоджених обсягів і асортименту поставок відповідно до замовлень магазину	
	Соки ТМ «Садочок»	0
	Макаронні вироби ТМ «Тая»	0
	Печиво ТМ «Ярич»	0

Продовження таблиці 2.15

1	2	3
b_{13}	Кількість випадків повернення товару через невідповідність якості або споживчим властивостям Соки ТМ «Садочок» Макаронні вироби ТМ «Тая» Печиво ТМ «Ярич»	 0 0 0
b_{14}	Наявність або відсутність повторних поставок неякісного товару Соки ТМ «Садочок» Макаронні вироби ТМ «Тая» Печиво ТМ «Ярич»	 0 0 5
b_{15}	Виявлення критичних дефектів продукції (псування, порушення упаковки тощо) Соки ТМ «Садочок» Макаронні вироби ТМ «Тая» Печиво ТМ «Ярич»	 0 0 10
L2. Організація поставок		
b_{21}	Дотримання постачальником порядку та дисципліни доставки товарів безпосередньо до магазину	0
b_{22}	Відповідність умов постачання ціновій та закупівельній політиці магазину «Підгірка»	0
b_{23}	Своєчасність та регулярність виконання погодженого графіка підвозу товарів	0
b_{24}	Готовність постачальника компенсувати втрати магазину у разі браку або псування товару	0
b_{25}	Коректність та повнота супровідних документів (накладні, сертифікати, акцизні документи)	0
L3. Лояльність постачальника		
b_{31}	Дотримання умов договорів і усних домовленостей з магазином	0
b_{32}	Готовність враховувати індивідуальні вимоги магазину щодо асортименту та обсягів	0
b_{33}	Наявність або відсутність спірних ситуацій і претензій у процесі співпраці	0
b_{34}	Оперативність реагування на звернення, замовлення та рекламації магазину	0
L4. Перспективність постачальника		
b_{41}	Наявність у постачальника налагодженої системи контролю якості продукції	0
b_{42}	Відсутність серйозних порушень, виявлених під час перевірок або співпраці	0
b_{43}	Потенціал для розширення асортименту та довгострокової співпраці з магазином	0
b_{44}	Рівень професійної підготовки та відповідальності персоналу постачальника	0

За результатами таблиці розрахуємо бали за критеріями:

Якість та обсяг поставок: L1 = 100 - 0 - 0 - 0 - 5 - 10 = 85.

Організація поставок: L2 = 100 - 0 - 0 - 0 - 0 - 0 = 100.

Лояльність постачальника: L3 = 100 - 0 - 0 - 0 - 0 = 100.

Перспективність постачальника: L4 = 100 - 0 - 0 - 0 - 0 = 100.

Тепер розрахуємо інтегральну оцінку діяльності ТОВ «Прикарпатський торговий дім» у сфері поставок:

$$\beta_{ij} = 0{,}5\times85 + 0{,}25\times100 + 0{,}15\times100 + 0{,}1\times100 = 92{,}5$$

За результатами рейтингової оцінки ТОВ «Прикарпатський торговий дім»

постачальник отримав 92,5 бала та віднесений до категорії «відмінний постачальник». При цьому виявлено окремі недоліки за критерієм «якість і обсяг поставок»: поставки печива ТМ «Ярич» отримали знижену оцінку через наявність критичних дефектів продукції (псування, пошкодження упаковки) та повторні випадки постачання неякісного товару. Аналогічний аналіз іншого постачальника магазину «Підгірка», Торгової компанії «Sionita», показав, що і вона також належить до категорії «відмінний постачальник».

У ході оцінки закупівельної діяльності магазину «Підгірка» було виявлено кілька ключових проблем, що негативно впливають на ефективність цього процесу. Хоча магазин намагається дотримуватися встановлених стандартів і забезпечувати своєчасне поповнення асортименту, існують суттєві слабкі місця, які обмежують розвиток логістики закупівель. Зокрема, відсутність інтегрованих систем для оптимізації процесів ускладнює управління запасами, контроль за виконанням замовлень та взаємодію між відділами. Це створює необхідність у впровадженні сучасних технологічних рішень і перегляді підходів до організації закупівельної діяльності.

Таблиця 2.16 демонструє основні проблемні аспекти управління закупівельною діяльністю у магазині «Підгірка».

Таблиця 2.16 - Проблемні аспекти управління закупівельною діяльністю магазину «Підгірка»

Проблема	Опис	Наслідки
Недостатньо ефективне управління запасами	Недосконала система обліку та контролю запасів товарів у магазині, що може призводити до надлишків або дефіциту продукції	Збитки через надмірні витрати на зберігання, псування товарів або відсутність продукції на полицях, що знижує продажі
Відсутність автоматизації процесів	Багато операцій з обліку та замовлень здійснюються вручну, що підвищує ймовірність помилок і затримок	Збільшення витрат часу працівників, людські помилки та зниження оперативності обслуговування клієнтів
Недостатня прозорість між відділами	Відсутня інтегрована система обміну інформацією між бухгалтерією та складом	Ускладнена координація, затримки в обробці замовлень і реагуванні на зміни потреб клієнтів
Низький рівень фінансового контролю	Відсутні ефективні механізми контролю витрат та моніторингу платежів постачальникам	Прострочення зобов’язань перед постачальниками, збільшення фінансового навантаження на магазин
Недостатній моніторинг постачальників	Відсутня система для оцінки надійності постачальників та контролю виконання контрактів	Високий ризик зриву поставок, зниження якості товарів і зростання витрат на повторні закупівлі

По-перше, неефективне управління запасами пов’язане з недосконалою системою обліку та контролю товарів, що призводить до надлишків або дефіциту продукції, спричиняючи збитки через псування товарів або втрату продажів. По-друге, відсутність автоматизації процесів означає, що багато операцій виконуються вручну, що підвищує ймовірність помилок і затримок та збільшує витрати часу працівників. Третя проблема - недостатня прозорість між відділами, коли відсутня інтегрована система обміну інформацією між бухгалтерією та складом. Це ускладнює координацію, створює затримки в обробці замовлень і уповільнює реагування на зміни попиту. Низький рівень фінансового контролю проявляється у відсутності ефективних механізмів моніторингу платежів постачальникам, що призводить до прострочень та збільшення фінансового навантаження на магазин. Нарешті, недостатній моніторинг постачальників підвищує ризик зриву поставок, зниження якості товарів та зростання витрат на повторні закупівлі.

Отже, ці проблеми потребують системного підходу до вдосконалення закупівельної діяльності, впровадження автоматизованих рішень та підвищення прозорості і контролю на всіх етапах процесу.

Удосконалення управління закупівлями в магазині «Підгірка» відкриває значні можливості для підвищення ефективності роботи підприємства. Одним із ключових напрямів є оптимізація процесів планування закупівель. Це передбачає детальний аналіз потреб магазину з урахуванням обсягу реалізації товарів, сезонних коливань попиту та тенденцій ринку. Такий підхід дозволяє формувати більш точні замовлення, уникати надлишкових запасів на полицях і зменшувати витрати на зберігання та транспортування, оскільки поставки можна організувати більш раціонально, з урахуванням графіків руху товарів та вантажів від постачальників-приватників та водія магазину.

Важливим аспектом вдосконалення є розвиток стратегічних відносин із постачальниками. Довгострокові партнерські взаємини дозволяють отримувати вигідні умови співпраці, включаючи пріоритетні поставки, знижки за обсяг і гнучкі графіки доставки. Налагоджені комунікації з основними постачальниками сприяють оперативному вирішенню проблем, пов’язаних із затримками або зміною умов постачання, що забезпечує стабільність формування товарного асортименту

магазину.

Підвищення прозорості управління закупівлями передбачає вдосконалення систем обліку та звітності щодо замовлень, поставок і витрат. Актуальна інформація про всі етапи закупівельної діяльності дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення, знижуючи ризики дефіциту товарів або перевитрат.

Не менш важливим є підвищення кваліфікації співробітників, які здійснюють закупівлі. Навчання та тренінги сприяють ефективним переговорам із постачальниками, швидкій адаптації до змін ринкового середовища та підвищенню загальної оперативності роботи магазину.

У таблиці 2.17 представлені основні напрями вдосконалення управління закупівельною діяльністю та їхній потенційний вплив на ефективність роботи магазину «Підгірка».

Таблиця 2.17 - Основні напрями вдосконалення управління закупівельною діяльністю магазину «Підгірка»

Напрямок вдосконалення	Потенційний вплив
Оптимізація процесів планування закупівель	Формування точних замовлень, зменшення надлишкових запасів, зниження витрат на зберігання та транспортування, раціональна організація поставок від приватних постачальників та водія магазину
Розвиток стратегічних відносин із постачальниками	Отримання вигідних умов співпраці, пріоритетні поставки, знижки за обсяг, гнучкі графіки доставки, оперативне вирішення проблем із поставками
Підвищення прозорості управління закупівлями	Поліпшення обліку та звітності щодо замовлень, поставок і витрат, підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зниження ризику дефіциту або перевитрат
Підвищення кваліфікації персоналу відділу закупівель	Покращення ефективності переговорів із постачальниками, швидка адаптація до змін ринку, підвищення оперативності роботи магазину

Таким чином, проведений аналіз управління закупівельною діяльністю в магазині «Підгірка» показав, що основними проблемами закупівельної діяльності є неефективне управління запасами, відсутність автоматизації процесів, низька прозорість між відділами, недостатній фінансовий контроль та слабкий моніторинг постачальників. Це призводить до надлишків або дефіциту товарів, помилок у замовленнях, затримок у поставках та підвищення витрат. Водночас існують значні можливості для вдосконалення: оптимізація планування закупівель з урахуванням попиту та графіків постачання, розвиток стратегічних відносин із постачальниками, підвищення прозорості управління та навчання персоналу, що дозволяє підвищити

ефективність і надійність закупівель.

Висновок до розділу 2

Закупівельна діяльність торговельних підприємств України у 2020-2024 роках зазнала глибоких трансформацій під впливом пандемії та війни. Скорочення товарообороту і рентабельності у 2022 році змінилося поступовим відновленням завдяки гнучкому плануванню, диверсифікації постачальників, оптимізації логістики й розвитку електронної комерції. Закупівлі перетворилися на стратегічний інструмент управління ризиками, підтримки національного виробника та забезпечення стійкості бізнесу. Подальший розвиток галузі залежить від цифровізації, стабілізації логістики, кадрового відновлення та збереження адаптивності підприємств. Важливими залишаються державна підтримка, інвестиції в інфраструктуру, прозорі правила ринку, розвиток партнерств і підвищення ефективності закупівельних рішень в умовах тривалої економічної невизначеності країни сьогодні.

Проведений в роботі аналіз діяльності магазину «Підгірка» свідчить про його стабільний розвиток, зростання виручки, прибутковості та ефективності використання ресурсів у 2022-2024 роках. Підприємство має збалансований асортимент, орієнтований на товари щоденного попиту, та вигідне розташування. Водночас високий рівень конкуренції, зростання витрат і обмежене використання маркетингових інструментів вимагають подальшого вдосконалення асортиментної, цінової та закупівельної політики для збереження конкурентних позицій.

Управління закупівельною діяльністю магазину «Підгірка» відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності асортименту та ефективності логістичних процесів. Проведений аналіз показав зростання логістичних витрат, насамперед транспортних, що пов’язано з розширенням обсягів продажів і активною співпрацею з постачальниками. Водночас виявлено низку проблем: неефективне управління запасами, низький рівень автоматизації, обмежений фінансовий контроль і недостатній моніторинг постачальників. Усунення цих недоліків шляхом оптимізації планування, розвитку партнерських відносин і підвищення прозорості дозволить підвищити ефективність закупівельної діяльності та конкурентоспроможність магазину.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Формування моделі вдосконалення управління закупівельною діяльністю торговельного підприємства

У сучасних умовах функціонування магазин «Підгірка» постійно стикається з викликами, пов’язаними з ефективністю організації закупівельної діяльності. Формування моделі вдосконалення управління закупівельною діяльністю торговельного підприємства є необхідною передумовою стабільної роботи магазину, раціонального використання фінансових ресурсів і підтримання конкурентних позицій на локальному ринку. Така модель має систематизувати підходи до планування асортименту, контролю поставок і виконання закупівельних операцій, забезпечуючи їх узгодженість із поточними та стратегічними цілями магазину.

Розроблення ефективної моделі управління закупівельною діяльністю для магазину «Підгірка» повинно враховувати як внутрішні потреби торговельного підприємства, так і особливості споживчого попиту, сезонні коливання продажів та логістичні умови доставки товарів. Важливими складовими такої моделі є інтеграція закупівельної діяльності у загальну стратегію розвитку магазину, визначення чітких критеріїв оцінки ефективності роботи з постачальниками, а також використання інструментів моніторингу витрат і рівня забезпеченості товарними запасами. Це створює основу для своєчасного реагування на зміни ринкової кон’юнктури.

Створення моделі вдосконалення управління закупівельною діяльністю має спиратися на результати аналізу поточного стану закупівельної діяльності магазину «Підгірка». Виявлені проблеми, зокрема неефективне управління запасами, недостатня інтеграція з постачальниками та обмежене використання електронних інструментів планування, слугують базою для формування практичних управлінських рішень. Водночас важливо не лише усунути наявні недоліки, а й забезпечити гнучкість системи закупівель для її адаптації до майбутніх змін.

Проведений аналіз показав, що вдосконалення управління закупівельною діяльністю є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності магазину

«Підгірка». Досягнення таких завдань, як зниження витрат на закупівлю товарів, підвищення продуктивності працівників та розширення електронного документообігу, дозволить магазину зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток. Запропонована на рисунку 3.1 модель управління закупівельною діяльністю торговельного підприємства може бути використана як практичний інструмент не лише для магазину «Підгірка», а й для інших торговельних підприємств аналогічного профілю.

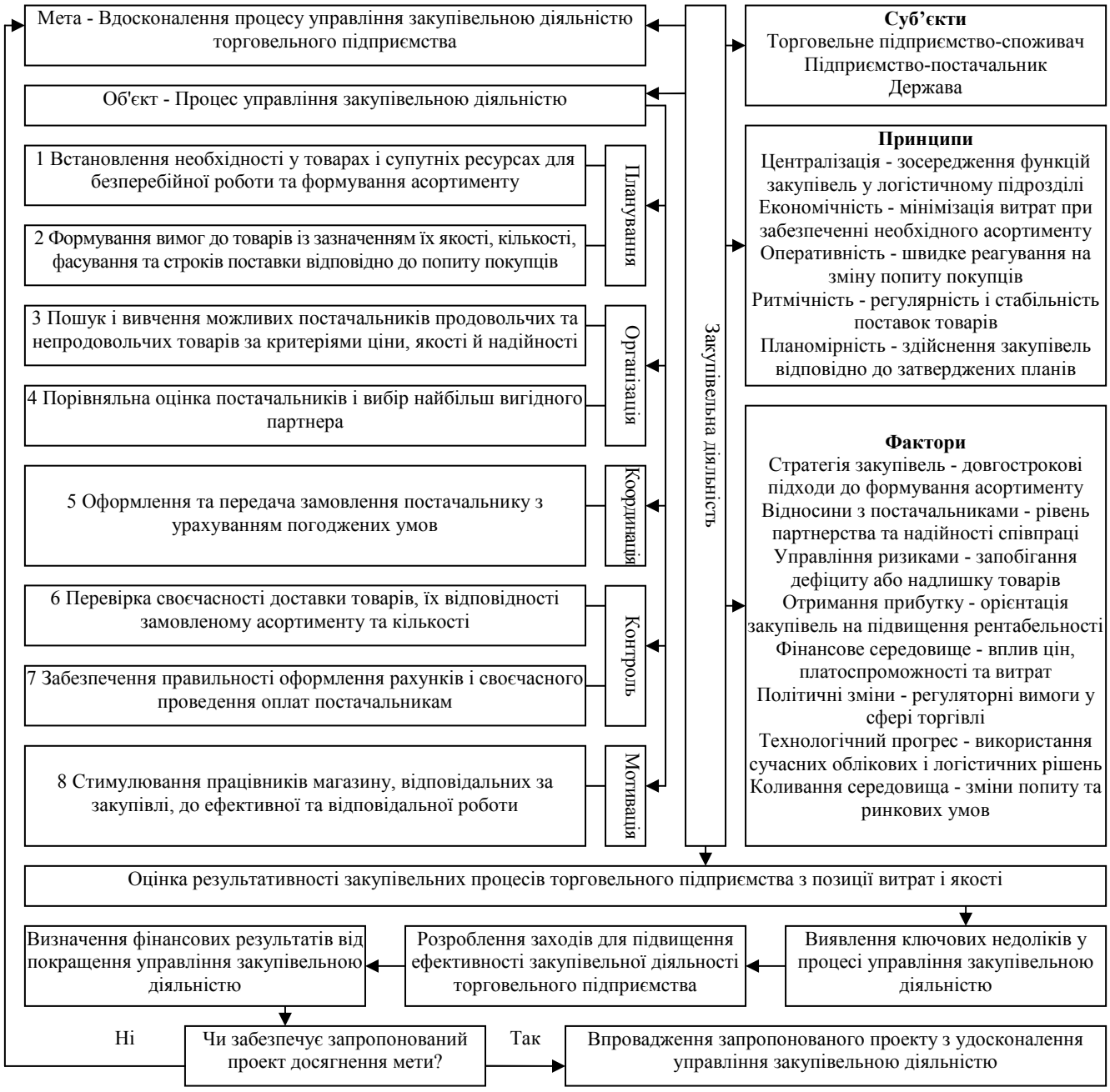


Рисунок 3.1 - Модель з удосконалення управління закупівельною діяльністю магазину «Підгірка»

Модель управління закупівельною діяльністю, представлена на рисунку 3.1, дає

змогу системно виокремити ключові чинники, що впливають на ефективність закупівель у магазині «Підгірка», та визначити послідовні кроки для досягнення головної мети - вдосконалення процесу управління закупівельною діяльністю торговельного підприємства. Об’єктом закупівельної діяльності в умовах роздрібної торгівлі є процес управління закупівельною діяльністю, який базується на класичних функціях менеджменту: плануванні обсягів і строків закупівель, організації взаємодії з постачальниками, мотивації відповідальних працівників, координації дій між підрозділами та постійному контролі результатів. Суб’єктами цього процесу виступають саме торговельне підприємство як споживач товарів, постачальники (оптові компанії та приватні перевізники), а також держава, яка опосередковано впливає на закупівельну діяльність через податкову, митну та регуляторну політику.

Закупівельна діяльність магазину «Підгірка» ґрунтується на принципах централізованого прийняття рішень, економічної доцільності, оперативності реагування на зміни попиту, ритмічності поставок і планомірності формування запасів. Дотримання цих принципів дає змогу забезпечити стабільну наявність товарів на полицях та уникати як дефіциту, так і надлишкових запасів.

Першим етапом удосконалення управління закупівельної діяльності є аналіз і оцінка поточного стану процесів постачання. На цьому етапі виявляються основні проблеми, що знижують ефективність діяльності магазину. Для «Підгірки» такими проблемами є відсутність формалізованих стандартів і регламентів закупівель, обмежені можливості управлінського обліку, недостатній рівень інформаційного забезпечення процесів постачання, а також складність оцінки внеску закупівельної діяльності у досягнення загальних стратегічних цілей магазину. Крім того, відсутність єдиної системи показників ускладнює об’єктивну оцінку результативності роботи з постачальниками.

Для подолання зазначених недоліків доцільно застосувати комплексну систему показників оцінювання закупівельної діяльності, яка враховує ефективність договірних відносин, якість і своєчасність доставки товарів, а також роль закупівель у загальній логістичній системі магазину. Такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про стан закупівельної діяльності і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Наступним кроком є розробка проєкту вдосконалення закупівельної

діяльності, спрямованого на вирішення виявлених проблем. Для магазину «Підгірка» ключовими викликами залишаються зростання витрат через обмежене коло постачальників, недостатня цифровізація процесів та низький рівень використання електронного документообігу. Усунення цих проблем потребує комплексних заходів, зокрема розширення бази постачальників і поступового впровадження цифрових інструментів управління закупівлями.

Завершальним етапом є оцінка економічної ефективності запропонованих змін шляхом прогнозування результатів і розрахунку відповідних фінансових показників. У разі отримання позитивного ефекту проєкт доцільно впроваджувати на практиці, а за потреби - коригувати або доповнювати альтернативними рішеннями. Загалом реалізація запропонованої моделі сприятиме оптимізації закупівельної діяльності магазину «Підгірка», підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

3.2 Заходи з вдосконалення управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств

Заходи з удосконалення управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств загалом та магазину «Підгірка» зокрема включають автоматизацію закупівельних процесів, покращення співпраці з постачальниками, оптимізацію управління запасами та впровадження інтегрованих інформаційних систем (таблиця 3.1).

Максимізація прибутку магазину «Підгірка» насамперед пов’язана зі зростанням обсягів товарообігу. Для цього важливо сформувати ефективну систему управління відносинами з постачальниками та постійно її вдосконалювати. Наявна база партнерів уже забезпечує стабільні поставки й регулярні надходження товарів, що позитивно впливає на фінансові результати магазину. Водночас нестабільна економічна ситуація призвела до перегляду або припинення співпраці з окремими постачальниками, що створює додаткові ризики для асортименту. У зв’язку з цим виникає потреба у пошуку альтернативних рішень, зокрема в активному моніторингу та залученні нових постачальників. Зважаючи на обмежені фінансові можливості магазину, доцільно застосовувати доступні та маловитратні інструменти

пошуку партнерів, а також розглядати інші канали постачання для розширення товарної пропозиції та підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 3.1 - Заходи з удосконалення управління закупівельною діяльністю магазину «Підгірка»

Захід	Характеристика заходу	Ключові переваги
Цифровізація процесів закупівель	Запровадження SRM або ERP-рішення для автоматизованого формування замовлень, контролю товарних залишків і ведення обліку	Скорочення часу обробки замовлень, зменшення адміністративних витрат, підвищення точності облікових даних
Раціоналізація управління запасами	Використання інструментів прогнозування попиту та автоматичного поповнення товарів	Зниження витрат на зберігання, зростання оборотності запасів, мінімізація ризику відсутності товарів
Удосконалення відбору постачальників	Застосування системи оцінювання постачальників за прозорими та вимірюваними показниками	Зменшення ризиків зриву поставок, стабільна якість товарів, оптимізація закупівельних витрат
Електронна інтеграція з постачальниками (EDI)	Використання електронного обміну даними для оперативного узгодження замовлень, залишків і статусів доставок	Прискорення документообігу, підвищення прозорості операцій, покращення взаємодії з партнерами
Гнучка закупівельна політика	Адаптація закупівельних рішень до сезонності, змін попиту та ринкової кон’юнктури	Краща адаптація до ринку, скорочення витрат на зберігання, забезпечення стабільності торговельної діяльності

Одним із ефективних підходів до цифровізації процесів закупівель є впровадження систем управління взаємовідносинами з постачальниками (SRM). Провідні компанії все частіше орієнтуються на розвиток довгострокового партнерства з постачальниками, формуючи стабільні та взаємовигідні зв’язки з контрагентами. SRM розглядається як стратегічний підхід до управління ресурсами постачальників, що ґрунтується на використанні сучасних інформаційних технологій та аналітичних інструментів.

Застосування SRM дає змогу налагодити ефективну комунікацію щодо поточних і перспективних потреб, забезпечити об’єктивний зворотний зв’язок про якість та надійність поставок, а також створити інформаційну базу для вибору й рейтингової оцінки постачальників. Крім того, система сприяє виявленню резервів скорочення загальних витрат на закупівлю та підвищенню прозорості закупівельних процесів.

Необхідність розвитку SRM зумовлена потребою вдосконалення управління всім ланцюгом поставок, зокрема через процесний підхід до постачання, оптимізацію кількості постачальників і товарних позицій, збільшення частки контрактних закупівель та покращення координації між учасниками логістичного ланцюга. Важливим аспектом

є також урахування логістичних обмежень і можливостей постачальників.

У сучасній практиці SRM трактується як комплексна система взаємодії між замовником і постачальниками, що охоплює стратегічне планування, операційне управління закупівлями та аналітичну підтримку. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність ланцюга поставок, зменшити ризики та сформувати спільну зацікавленість сторін у досягненні кращих фінансових і операційних результатів.

Іншим підходом до цифровізації процесів закупівель торговельного підприємства є автоматизація всіх операцій, пов’язаних із закупівельною діяльністю. Впровадження сучасної ERP-системи дозволяє інтегрувати всі етапи закупівель: від формування заявок і контролю запасів до моніторингу поставок у реальному часі. Це підвищує точність і швидкість обробки даних, знижує ризик людських помилок та забезпечує своєчасне оновлення інформації для прийняття ефективних рішень. Автоматизація також оптимізує роботу працівників, відповідальних за закупівельну діяльність, скорочує витрати на адміністративне обслуговування та дозволяє швидко реагувати на зміни в потребах магазину.

При виборі оптимального підходу до цифровізації процесів закупівель важливо оцінити доцільність впровадження систем управління взаємовідносинами з постачальниками (SRM) або інтегрованих ERP-систем. SRM спрямовані на покращення комунікації та взаємодії з постачальниками, забезпечують централізоване управління інформацією про них, створення рейтингів за ключовими показниками та формування довгострокових партнерських відносин. Це дозволяє оптимізувати ланцюг постачання, знижувати витрати та підвищувати ефективність взаємодії. Водночас SRM не охоплюють інші бізнес-процеси, наприклад, управління запасами чи фінансовий облік.

ERP-системи інтегрують усі ключові аспекти діяльності підприємства, автоматизують закупівлі, відстежують запаси в реальному часі та об’єднують дані різних відділів. Вони забезпечують прозорість процесів і пришвидшують прийняття рішень завдяки актуальній інформації. Головним обмеженням є висока вартість впровадження та потреба в навчанні персоналу.

Таким чином, SRM доцільна для компаній, що фокусуються на розвитку партнерських відносин із постачальниками, тоді як ERP підходить для тих, хто

прагне інтегрувати всі процеси в єдину платформу. Вибір залежить від стратегічних цілей і масштабів діяльності, при цьому ERP забезпечує комплексне рішення для довгострокового розвитку підприємства.

Ще одним важливим заходом є оптимізація управління запасами. Впровадження системи автоматичного поповнення дозволяє уникати надлишкових або недостатніх запасів, що позитивно впливає на фінансові показники. Використання методів прогнозування на основі аналізу даних дає можливість передбачити потребу в товарах з урахуванням сезонності та динаміки попиту. Оптимізація запасів сприяє зменшенню площ складів, зниженню витрат на обслуговування та зменшенню ризику псування товарів.

Довгострокові відносини з надійними постачальниками забезпечують стабільність і високу якість закупівель. Для цього необхідно впровадити систему оцінки постачальників за об’єктивними критеріями: своєчасність поставок, відповідність специфікаціям, умови оплати та ціни на товари. Такий підхід дозволяє обирати найкращих партнерів, знижувати ризики перебоїв у постачанні, підтримувати високу якість продукції та стимулювати конкурентні пропозиції від постачальників, що позитивно впливає на економічну ефективність магазину.

Ефективну взаємодію з постачальниками магазин «Підгірка» може забезпечити впровадження системи електронного обміну даними (EDI), що дозволяє швидко передавати інформацію про потреби, запаси та статуси замовлень. Це забезпечує прозорість взаємодії, скорочує час узгодження умов поставок і оплати та зменшує ймовірність непорозумінь. EDI прискорює формування замовлень, дозволяє контролювати кожен етап закупівель у реальному часі і підвищує довіру між магазином та постачальниками, забезпечуючи своєчасні поставки.

Сучасна закупівельна діяльність потребує швидкої адаптації до змін ринку. Впровадження гнучкої стратегії управління закупівлями, що враховує сезонні коливання, зміну попиту та інші фактори, знижує ризики надлишкових або дефіцитних запасів. Вона дозволяє оперативно коригувати обсяги закупівель, уникати зайвих витрат на зберігання та підтримувати резервні запаси для безперебійного функціонування підприємства.

Завдяки комплексному впровадженню автоматизації, прогнозування запасів і

оцінки постачальників магазин «Підгірка» може значно підвищити ефективність закупівельної діяльності, скоротити витрати та забезпечити стабільне постачання продукції.

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Магазин «Підгірка» відноситься до малих підприємств, тому при виборі ERP-системи важливо орієнтуватися на гнучкі та доступні рішення, які не потребують значних фінансових витрат і складної інфраструктури. Оптимальним варіантом є хмарні ERP-системи, що забезпечують швидку інтеграцію без необхідності встановлення потужних серверів і дорогого обслуговування. Серед підходящих рішень для малого бізнесу можна виділити: Odoo ERP - відкрита модульна система для управління закупівлями, продажами, складом та фінансами [32]; Zoho ERP - хмарне рішення з інструментами для управління закупівлями, проектами, фінансами та взаємодією з постачальниками [34]; ERP Next - відкрита система для малого бізнесу з можливістю налаштування функціоналу під конкретні бізнес-процеси, включаючи управління закупівлями, складом і фінансами [30]. Будь-яке із запропонованих рішень дозволить магазину «Підгірка» оптимізувати операції, підвищити ефективність та зменшити витрати.

Впровадження ERP-системи в магазині «Підгірка» включає кілька ключових етапів. На попередньому етапі проводиться аналіз бізнес-процесів для визначення потенціалу автоматизації та обирається відповідна ERP-система, наприклад, Odoo ERP з модульною хмарною структурою. Етап планування передбачає оформлення технічного завдання, яке описує функціональні вимоги, і формування проектної команди для впровадження та навчання персоналу. На етапі впровадження здійснюється пілотний запуск системи, інтеграція з існуючими програмами та навчання співробітників. Етап тестування і корекцій включає перевірку роботи ERP у реальних умовах, усунення помилок і оптимізацію процесів. На заключному етапі система розгортається на всі відділи магазину, а її ефективність регулярно оцінюється і при необхідності коригується для забезпечення стабільної роботи та підвищення продуктивності закупівельної діяльності.

Впровадження ERP-системи на малому підприємстві, як магазин «Підгірка», потребує ретельного планування витрат, що охоплюють кілька основних категорій. До них належать ліцензійні платежі, технічна інфраструктура, навчання персоналу, інтеграція системи та подальше технічне обслуговування.

Першою складовою витрат є придбання ліцензії на ERP-систему. Для малого бізнесу оптимальним варіантом є хмарне рішення, яке не потребує великих капіталовкладень у обладнання. Наприклад, Odoo ERP пропонує модель підписки, що залежить від кількості користувачів та вибраних модулів [32]. Для магазину «Підгірка» планується 4 користувачі (директор, бухгалтер і продавці) із щорічною вартістю підписки 200 євро на користувача, що становить приблизно 40000 грн. на рік.

Наступним важливим етапом є навчання персоналу. У ньому беруть участь усі 7 працівників магазину, навчання триває два тижні (30 годин), включаючи оплату тренера - 12000 грн., та витрати на робочий час співробітників - 18900 грн. Загальна сума витрат на навчання становить близько 30900 грн.

Інтеграція ERP-системи включає налаштування її взаємодії з бухгалтерською програмою 1С та іншими внутрішніми системами. Орієнтовна вартість послуг IT-консультанта для інтеграції - 30000 грн.

Останньою статтею є технічна підтримка та обслуговування, що включає резервне копіювання даних, моніторинг продуктивності та супровід серверів. Щорічна вартість таких послуг становить 15000 грн.

Загальна структура витрат на впровадження ERP-системи для магазину «Підгірка» наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Структура витрат магазину «Підгірка» на впровадження ERP-системи

Категорія витрат	Сума (грн.)	Примітки
Ліцензії ERP-системи (Odoo ERP)	40000	Щорічна підписка для 4 працівників
Навчання персоналу	30900	7 працівників, 30 годин навчання
Інтеграція та налаштування ERP-системи	30000	Одноразова оплата послуг інтеграції
Технічна підтримка та обслуговування ERP-системи	15000	Щорічні витрати на супровід та обслуговування системи
Загальні витрати протягом першого року	115900	Включає всі витрати першого року впровадження

Загальна вартість впровадження ERP-системи для магазину «Підгірка» у перший рік становить 115900 грн. Вона охоплює витрати на ліцензії програмного

забезпечення, навчання персоналу, інтеграцію системи з існуючими програмами та технічне обслуговування. Починаючи з другого року, річні витрати зменшаться до 55000 грн., і включатимуть лише вартість ліцензій та витрати на підтримку системи.

Впровадження ERP-системи забезпечить суттєві переваги для магазину: підвищення ефективності управління закупівлями, автоматизацію ключових процесів та зменшення операційних витрат.

Для оцінки економічної ефективності заходів з вдосконалення управління закупівельною діяльністю магазину «Підгірка» розрахуємо такі показники, як NPV, $t_{ок}$, ІП та СР із використанням дисконтної ставки 15%.

Магазин «Підгірка» співпрацює з двома основними постачальниками: ТОВ «Прикарпатський торговий дім» та Торгова компанія «Sionita». Оцінка роботи постачальників виявила такі проблеми:

1 В поставках ТОВ «Прикарпатський торговий дім» частка товару з пошкодженнями або простроченим терміном придатності під час приймання в магазині складає близько 3,5 %. В 2024 році обсяг закупівель в даного постачальника становив 4249,1 тис. грн. Таким чином, у вартісному вираженні товар з пошкодженнями або простроченим терміном придатності, закуплений в ТОВ «Прикарпатський торговий дім» становив:

$$4249{,}1 \text{ тис. грн.} \times 0{,}035 = 148{,}72 \text{ тис. грн.}$$

Це призвело в першу чергу до упущеного прибутку, що складає близько 20% закупівельної ціни продукції:

$$148{,}72 \text{ тис. грн.} \times 0{,}2 = 29{,}74 \text{ тис. грн.}$$

А також до необхідності повертати такий товар і витрачати додатково 17,37% від його собівартості у вигляді логістичних витрат:

$$148{,}72 \text{ тис. грн.} \times 0{,}1737 = 25{,}83 \text{ тис. грн.}$$

2 Торгова компанія «Sionita» має затримки поставок у 4% випадків. В 2024 році обсяг закупівель в даного постачальника становив 3958 тис. грн., а це означає, що товар на суму 158,32 тис. грн. не було вчасно доставлено в магазин «Підгірка». Це призвело до упущеного прибутку, що складає 20% вартості продукції:

$$158{,}32 \text{ тис. грн.} \times 0{,}2 = 31{,}66 \text{ тис. грн.}$$

Загальні втрати магазину «Підгірка» від недоліків у співпраці з

постачальниками в 2024 році становили:

$$29,74 + 25,83 + 25,83 = 81,4 \text{ тис. грн.}$$

Впровадження ERP-системи Odoo та подальше покращення умов співпраці з постачальниками дозволить скоротити частку товару з пошкодженнями або простроченим терміном придатності від ТОВ «Прикарпатський торговий дім» до 0,5 %, а також скоротити затримки постачань Торгової компанії «Sionita» до 0,5%.

Розрахунок економічного ефекту магазину «Підгірка» від реалізації заходів наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Розрахунок економічного ефекту магазину «Підгірка» від реалізації запропонованих заходів

Показник	Розрахунок
Вартість товару з пошкодженнями або простроченим терміном придатності від ТОВ «ПТД»	4249,1 тис. грн. × 0,005 = 21,25 тис. грн.
Величина упущеного прибутку від співпраці з ТОВ «ПТД»	21,25 тис. грн. × 0,2 = 4,25 тис. грн.
Величина додаткових логістичних витрат	21,25 тис. грн. × 0,1737 = 3,69 тис. грн.
Вартість товару, що поставлений не вчасно від ТК «Sionita»	3958 тис. грн. × 0,005 = 19,79 тис. грн.
Величина упущеного прибутку від співпраці з ТК «Sionita»	19,79 тис. грн. × 0,2 = 3,96 тис. грн.
Загальні втрати магазину після реалізації заходів	4,25 + 3,69 + 3,96 = 11,9 тис. грн.
Загальні втрати магазину до реалізації заходів	81,4 тис. грн.
Річний економічний ефект	81,4 - 11,9 = 69,5 тис. грн.

Додаткові вигоди від автоматизації включають скорочення адміністративних витрат на 12 тис. грн. завдяки автоматизації процесів та економію 15 тис. грн. за рахунок оптимізації зберігання товарних запасів. Загальний чистий річний економічний ефект становить:

$$69,5 + 12 + 15 = 96,5 \text{ тис. грн.}$$

Отримана величина (96,5 тис. грн.) є чистим грошовим потоком (CF), який буде використано для наступних розрахунків.

Розрахуємо показники ефективності заходів з вдосконалення управління закупівельною діяльністю магазину «Підгірка» виходячи з таких початкових даних: річний чистий грошовий потік - 96,5 тис. грн.; тривалість проєкту - 5 років; дисконтна ставка - 15%; початкові інвестиції 115,9 тис. грн.

Чисту теперішню вартість (NPV) реалізації заходів знайдемо за формулою (3.1):

$$NPV = \sum_{i=0}^{n} \frac{CF_i}{(1+r)^t} - I_0, \tag{3.1}$$

де CF_i - різниця між всіма доходами та витратами періоду, тис. грн.; r - ставка

дисконтування, яку приймаємо на рівні 15%; t - порядковий номер розрахункового періоду, роки; I_0 - початкові інвестиції для реалізації заходів, тис. грн.

Результати розрахунків NPV наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Розрахунок NPV заходів з вдосконалення управління закупівельною діяльністю магазину «Підгірка»

Період	CF_i	I_0	$1/(1+r)^t$	$CF_i/(1+r)^t$	$I_0/(1+r)^t$	NPV
0	0	115,9	1	0	115,9	-115,9
1	96,5	55	0,8696	83,92	47,83	-79,81
2	96,5	55	0,7561	72,96	41,59	-48,44
3	96,5	55	0,6575	63,45	36,16	-21,15
4	96,5	55	0,5718	55,18	31,45	2,58
5	96,5	55	0,4972	47,98	27,35	23,21
Усього				323,49	300,28	23,21

З таблиці видно, що величина NPV є додатною, що свідчить про економічну доцільність впровадження запропонованих заходів.

Період окупності визначають як момент, коли накопичений NPV змінює знак з «-» на «+». Для його визначення скористаємось формулою (3.2):

$$t_{ок} \approx t - \frac{NPV_-}{NPV_+ - NPV_-}, \tag{3.2}$$

де t - останній період, у якому значення NPV від'ємне; NPV_- - останнє від'ємне значення NPV; NPV_+ - перше додатне значення NPV.

$$t_{ок} \approx 3 - \frac{-21,15}{2,58 - (-21,15)} = 3,89\ року.$$

Бачимо, що термін окупності заходів становить 3,89 року. Оскільки заходи окупились за час реалізації проєкту (5 років), це додатково підтверджує їх ефективність.

Індекс прибутковості (ІП) визначається як відношення загального дисконтованого доходу до загальних дисконтованих витрат:

$$ІП = 323,49/300,28 = 1,08$$

Значення ІП більше 1 означає, що кожна інвестована гривня додатково приносить прибуток, отже реалізація заходів є вигідною.

Середньорічна рентабельність розраховується за формулою (3.3):

$$CP = \frac{ІП - 1}{n} 100\%, \tag{3.3}$$

де: ІП - індекс прибутковості; n - кількість періодів реалізації проєкту.

$$CP = \frac{1,08 - 1}{5} 100\% = 1,55\%$$

Таким чином, чиста теперішня вартість (NPV) становить 23,21 тис. грн., а індекс прибутковості більший 1, що підтверджує прибутковість проекту. Дисконтований термін окупності $t_{ок}$ рівний 3,89 роки, а середньорічна рентабельність інвестицій становить 1,55%.

Впровадження ERP-системи можна вважати виправданим та економічно ефективним рішенням, яке дає змогу магазину «Підгірка» скоротити витрати й водночас удосконалити основні процеси закупівельної діяльності. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню прозорості управління, зміцненню конкурентних переваг і забезпеченню стабільного довгострокового розвитку магазину «Підгірка» в умовах мінливого ринкового середовища.

Висновок до розділу 3

Запропонована для магазину «Підгірка» модель удосконалення управління закупівельною діяльністю дозволяє систематизувати процеси планування, постачання та контролю, знизити витрати й підвищити прозорість управління. Використання такої моделі на практиці сприятиме адаптації магазину до змін ринкового середовища, покращенню взаємодії з постачальниками та зміцненню конкурентних позицій на локальному ринку.

Запропоновані заходи, зокрема цифровізація процесів, оптимізація управління запасами, розвиток партнерських відносин із постачальниками та впровадження ERP- або SRM-рішень, створюють умови для зниження витрат магазину «Підгірка» і стабільного товарного забезпечення.

Проведені розрахунки показали, що впровадження ERP-системи в магазині «Підгірка» є обґрунтованим і економічно доцільним управлінським рішенням для малого підприємства. Використання хмарного ERP-рішення дозволяє оптимізувати закупівельні процеси, зменшити втрати від неякісних і несвоєчасних поставок, а також підвищити контроль за запасами та взаємодією з постачальниками. Розраховані показники ефективності підтверджують прибутковість проєкту та прийнятний термін окупності. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, фінансової стійкості та стабільного розвитку магазину «Підгірка» в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Закупівельна діяльність посідає одне з ключових місць у системі управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує безперервність операційної діяльності та створює передумови для стабільного розвитку. Закупівлі поєднують у собі функції планування потреб, організації постачання, контролю виконання договірних умов і координації матеріальних потоків у межах логістичної системи. Раціональне управління закупівлями, зважений вибір постачальників і оптимальних схем постачання дозволяють підприємству мінімізувати витрати, підвищити ефективність використання ресурсів і знизити ризики, пов’язані з перебоями у поставках.

У контексті торговельних підприємств закупівельна діяльність виступає центральною ланкою логістичної системи, оскільки саме вона забезпечує своєчасне надходження товарів, формування необхідного асортименту та підтримання стабільності операційних процесів. Сучасні підходи до управління закупівлями передбачають централізацію управлінських рішень, орієнтацію на мінімізацію сукупних витрат, ефективне управління запасами та розвиток довгострокових партнерських відносин із постачальниками. Особливого значення в цьому процесі набуває цифровізація, яка підвищує прозорість закупівельних операцій, точність планування та прогнозованість результатів. У сукупності такі підходи формують основу конкурентоспроможності та стійкості торговельних підприємств у динамічному ринковому середовищі.

Оцінювання ефективності закупівельної діяльності здійснюється на основі системи показників, що відображають надійність постачальників, рівень управління запасами, дотримання строків поставок і фінансові результати. Економічна ефективність закупівель полягає у забезпеченні підприємства якісними товарами за мінімально можливими витратами з урахуванням логістичних складових. Аналіз таких показників дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, оцінювати динаміку змін, підвищувати дисципліну виконання контрактів і професійний рівень персоналу, що створює підґрунтя для комплексного вдосконалення закупівельних процесів.

Актуальність теоретичних положень підтверджується сучасними умовами функціонування торговельних підприємств України. У 2020-2024 роках закупівельна діяльність зазнала суттєвих трансформацій під впливом пандемії та воєнних дій. Різке скорочення товарообороту і прибутковості у 2022 році згодом змінилося поступовим відновленням завдяки гнучкому плануванню, диверсифікації постачальників, оптимізації логістичних маршрутів і розвитку електронної комерції. У таких умовах закупівлі перетворилися на стратегічний інструмент управління ризиками та забезпечення стійкості бізнесу, а подальший розвиток галузі безпосередньо пов’язаний із цифровізацією, стабілізацією логістики та збереженням адаптивності підприємств.

Аналіз діяльності магазину «Підгірка» як одного з представників торговельних підприємств засвідчив позитивну динаміку його розвитку у 2022-2024 роках, що проявляється у зростанні виручки, прибутковості та ефективності використання ресурсів. Підприємство має сформований асортимент товарів повсякденного попиту та вигідне місце розташування. Водночас посилення конкуренції, зростання витрат і обмежене застосування сучасних управлінських та маркетингових інструментів зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення закупівельної політики.

Поглиблений аналіз управління закупівельною діяльністю магазину «Підгірка» виявив зростання логістичних, насамперед транспортних, витрат, а також низку системних проблем: неефективне управління запасами, недостатній рівень автоматизації, обмежений фінансовий контроль і слабкий моніторинг роботи постачальників. Усунення цих недоліків потребує переходу до більш структурованого підходу, що зумовлює необхідність розроблення проєктних рішень.

Запропонована в проектній частині роботи модель удосконалення управління закупівельною діяльністю магазину «Підгірка» спрямована на систематизацію процесів планування, постачання та контролю. Вона передбачає цифровізацію закупівель, оптимізацію управління запасами, розвиток партнерських відносин із постачальниками та впровадження ERP- або SRM-рішень. Практичне застосування такої моделі дозволить знизити витрати, підвищити прозорість управління та адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

Проведені економічні розрахунки підтвердили доцільність впровадження ERP-системи в магазині «Підгірка» як ефективного інструменту автоматизації закупівельних процесів. Хмарне ERP-рішення забезпечує зменшення втрат від неякісних і несвоєчасних поставок, покращує контроль за запасами та взаємодією з постачальниками. Позитивні значення показників ефективності та прийнятний термін окупності свідчать про прибутковість проєкту, а реалізація запропонованих заходів створює передумови для підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку магазину «Підгірка».

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Алексахін А. А. Логістичний підхід до управління логістичної інфраструктурою. *Логістика та управління ланцюгами поставок*. 2009. № 1(6). С. 21-29.

2 Алькема В. Г. Управління ефективністю бізнесу в умовах значної варіації параметрів замовлення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 18. Т. 2. 2008. С. 10-19.

3 Апопій В. В. Організація торгівлі. Львів, 2008. 632 с.

4 Бай О. А. Управління закупівельною діяльністю підприємства на основі моделювання його функціонування у відкритій системі. *Економічний вісник НГУ*. 2011. № 1. С. 125-131.

5 Бауерсокс Д. Дж. Логістика: інтегрований ланцюг постачань. К.: Знання, 2012. 640 с.

6 Безугла Л. С., Пороходніченко К.Р. Формування маркетингової збутової політики підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип.24. С. 111-116.

7 Божок В. В. Дослідження управління товарними запасами в фармації. *Editorial board*. 2022. С. 447.

8 Васюк І. В. Роль маркетингової логістики в процесі функціонування підприємства. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2011. № 1. С. 93-100.

9 Вишневська О. А., Волошина А. О. Планування та організація закупівель товарів споживчого призначення торговим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».* 2019. Вип. 34. С. 50-53.

10 Вишневська О. А., Волошина А. О. Суть і зміст закупівельної роботи, організація закупівель товарів. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: матеріали міжнар. наук.-практ. конф*. Луцьк, 2018. С. 203-205.

11 Гаджинський А. М. Оцінка ефективності закупівельної логістики. *Довідник економіста.* 2007. № 12. С. 56-62.

12 Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: https://stat.gov.ua/uk.

13 Кардаш В. Я., Павленко І. А., Шафалюк О. К. Товарна інноваційна політика. К.: МАУП, 2002. 266 с.

14 Коноваленко В. М. Концептуальні основи та принципи управління закупівельною діяльністю підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №1. С. 92-101.

15 Коноваленко В. М. Управління закупівельною діяльністю роздрібного торговельного підприємства: автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук . К.: КНТЕУ, 2009. 24 с.

16 Крикавський Є. В. Промислові ланцюги поставок: між ефективністю та відповідальністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 5. С. 30-41.

17 Лактіонова О. Е. Формування логістичних систем: методологія і практика: Монографія. Донецьк: НАН України, Інститут економіки промисловості, 2007. 320 с.

18 Лігоненко Л. О. Управління закупівельною діяльністю на підприємствах торгівлі: концептуальні рішення. *Наука й економіка*. 2014. Вип. 1. С. 181-186.

19 Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства. Київ: Хрещатик, 1999. 800 с.

20 Марченко В. М. Система управління витратами промислових підприємств: теоретичний аспект. *Моделювання регіональної економіки*. 2012. № 2. С. 41-46.

21 Неуров І. В. Закупівельна діяльність у ланцюгу поставок. *Вісник національного університету «Львівська політехніка» (Сер. Логістика)*. 2008. № 623. С. 191-198.

22 Олініченко К. С. Управління товарними запасами підприємств роздрібної торгівлі: монографія. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2017. 211 с.

23 Поляков А. П., Терещенко О. П., Терещенко Є. О. Логістичний підхід при постачанні підприємства сировиною та транспортуванні продукції споживачам. *Вісник машинобудування та транспорту*. 2015. №1. С. 86-95.

24 Розумна Н. В. Актуальні питання маркетингу закупівель, планування потреби матеріальних ресурсів промислового підприємства. *Маркетинг і*

менеджмент інновацій. 2011. №2. С. 131-138.

25 Собчишин В. М. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності. *Електронний журнал «Ефективна економіка».* 2013. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2308.

26 Турчак В. В., Загоруй Н., Вісіцька Н. Сутність та особливості закупівельної роботи в торгівлі. *Перспективные вопросы мировой науки - 2013: матеріали IX міжнародної науково-практичної конференції* (17-25 грудня 2013 р.) Софія: «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2013. Т.7. Економічні науки. С. 49-54.

27 Хурдей В. Д., Грубіч Н. К. Особливості маркетингу закупівель в системі агропостачання. *Наукові праці Полтавської державної академії. 2013. Серія Економічні науки.* Вип.6. Том 2. С. 318-320.

28 Що таке ERP і як отримати максимум від впровадження системи? URL: https://bc.smart-it.com/news-and-articles/what-is-erp/.

29 Ястремська О. М., Письмак В. О. Особливості ухвалення рішень про закупівлю та вибір постачальника в процесі інноваційної діяльності. *Маркетипг і менеджмент інновацій.* 2012. №2. С. 131-138.

30 ERPNext - The only ERP you'll ever need. URL: https://frappe.io/erpnext.

31 Lee H., So K., Tang C. The value of Information Sharing in a Two - level supply chain. Management Science. 2000. Vol. 46. No. 5. P. 626-643.

32 Odoo - Відкритий код ERP та CRM. URL: https://www.odoo.com/uk_UA.

33 Waters C. D. J., Waters Donald. Logistics: An Introduction to Supply Chain Management. Palgrave Macmillan. 2003. 354 p.

34 Zoho ERP. URL: https://www.zoho.com/creator/industries/custom-erp-software.html.

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи:

Управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств

Обсяг пояснювальної записки: 80 аркушів.

Кількість рисунків: 12

Кількість таблиць: 26

Графічний матеріал (слайди, плакати) 6 шт.

1 Товарооборот вітчизняних торговельних підприємств в 2020-2024 рр., млн. грн.

2 Частка логістичних витрат магазину «Підгірка», %

3 Структура логістичних витрат в межах елементів логістичної системи магазину «Підгірка» за 2022-2024 роки, %

4 Проблемні аспекти управління закупівельною діяльністю магазину «Підгірка»

5 Модель з удосконалення управління закупівельною діяльністю магазину «Підгірка»

6 Заходи з удосконалення управління закупівельною діяльністю магазину «Підгірка»

Додатки: -

«25» грудня 2025 р. _____