

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра економіки і підприємництва**

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Дипломна робота**

**на здобуття ступеня бакалавра**

**за освітньо-професійною програмою «Економіка бізнес-підприємства»**

**зі спеціальності 051 «Економіка»**

**на тему: «Підвищення ефективності закупівельної діяльності підприємства»**

Виконала:

Здобувачка вищої освіти IV курсу, групи УЕ-11

Черненко Варвара Сергіївна \_\_\_\_\_

Керівник:

д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки і підприємництва

Тульчинська Світлана Олександрівна \_\_\_\_\_

Консультант з економіко-математичного підрозділу:

к.е.н., доц., доцент кафедри економіки і підприємництва

Кузьмінська Наталія Леонідівна \_\_\_\_\_

Рецензент:

к.е.н., доц., доцент кафедри промислового маркетингу

Стадніченко Вадим Володимирович \_\_\_\_\_

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає  
запозичень з праць інших авторів без  
відповідних посилань.

Здобувачка вищої освіти \_\_\_\_\_

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України**  
**«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**  
**Факультет менеджменту та маркетингу**  
**Кафедра економіки і підприємництва**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Економіка бізнес-підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на дипломну роботу здобувачці вищої освіти**

**Черненко Варварі Сергіївні**

1. Тема роботи «Підвищення ефективності закупівельної діяльності підприємства», керівник роботи Тульчинська С. О., завідувач кафедри економіки і підприємництва, д. е. н., професор, затверджені наказом по університету від «26» травня 2025 р. №1747-с.
2. Термін подання студентом роботи \_\_\_\_\_
3. Вихідні дані до роботи: Форма №1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати», статистичні дані, статут та інша економічна та технічна інформація з обраної теми, аналітичні матеріали фінансово-економічного відділу підприємства, законодавчі та нормативні акти України.
4. Зміст роботи:  
Розділ 1. Теоретико-методичні основи закупівельної діяльності підприємства

- 1.1. Сутність та класифікація процесів закупівельної діяльності підприємства
  - 1.2. Фактори впливу на процеси закупівельної діяльності та ключові фактори ефективної закупівельної діяльності
  - 1.3. Методичні підходи до оцінювання та аналізу процесів закупівельної діяльності
- Розділ 2. Аналіз закупівельної діяльності ТОВ «Ерго Плейс»
- 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Ерго Плейс»
  - 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Ерго Плейс»
  - 2.3. Аналіз показників ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Ерго Плейс»
  - 2.4. Кореляційно-регресійний аналіз ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Ерго Плейс»
- Розділ 3. Економічне обґрунтування напрямів удосконалення закупівельної діяльності підприємства
- 3.1. Напрями удосконалення діяльності ТОВ «Ерго Плейс»
  - 3.2. Обґрунтування доцільності пропозицій щодо вдосконалення діяльності ТОВ «Ерго Плейс»
  - 3.3. Розрахунок витрат на реалізацію заходів з організації з підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Ерго Плейс»
  - 3.4. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів з удосконалення закупівельної діяльності ТОВ «Ерго Плейс»
5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація дипломної роботи.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 2, пункт 2.4	к.е.н., доц. Кузьмінська Н.Л.		
Нормоконтроль	к.е.н, доц. Кривда О. В.		

## 7. Дата видачі завдання 18.10.2024 р.

### Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми науковим керівником	21.10.2024р.	
2	1- й розділ написання д/р	27.01.2025р.	
3	2-й розділ написання д/р	17.03.2025р.	
4	3-й розділ написання д/р	12.05.2025р.	
5	Попередній захист д/р	12.05.-18.05.2025р.	
6	Строк подання д/р	10.06.2025р.	
7	Захисти дипломних робіт	16.06. – 30.06.2025р.	

**Здобувачка вищої освіти**

**Варвара ЧЕРНЕНКО**

**Керівник**

**Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА**

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота Черненко Варвари Сергіївни на тему «Підвищення ефективності закупівельної діяльності підприємства», спеціальність 051 «Економіка», освітньо-професійна програма «Економіка бізнес-підприємства», КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025, Київ.

Загальний обсяг роботи – 104 сторінки, у ній наведено 11 рисунків, 30 таблиць, 3 додатки, список джерел охоплює 26 найменувань.

Метою дослідження є розроблення пропозицій удосконалення закупівельної діяльності на підприємстві.

У роботі використано методи дослідження, а саме: горизонтальний та вертикальний аналіз, логістичні коефіцієнти, метод «витрати–вигоди» (СВА), кореляційно-регресійний аналіз.

У результаті запропоновано впровадження нормативного підходу до запасів, оптимізацію роботи з постачальниками, реорганізацію підрозділу закупівель і формування резервної стратегії постачання. Інвестиції у реалізацію заходів становлять 224,2 тис. грн. Прогнозований приріст чистого доходу – понад 1,1 млн грн на рік.

Об'єктом дослідження є закупівельна діяльність підприємства.

Предметом дослідження є показники ефективності закупівельної діяльності та механізми їх покращення в межах господарської діяльності підприємства.

Ключові слова: закупівлі, ефективність, постачальники, запаси, моделювання, логістика, економічна вигода, ризики, управління, підприємство, рентабельність, оцінка, фінанси, аналітика, система, інвестиції, показники, стратегія.

## **ABSTRACT**

Diploma thesis by Varvara Chernenko titled “Increasing the Efficiency of the Enterprise’s Procurement Activities” specialty 051 “Economics”, educational and professional program “Economics of Business Enterprise”, National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, 2025, Kyiv.

The total volume of the thesis is 104 pages. It contains 11 figures, 30 tables, 3 appendices, and a reference list of 26 sources.

The aim of the study is to develop proposals for improving the procurement activities of the enterprise.

The research applies methods including horizontal and vertical financial analysis, logistic indicators, cost-benefit analysis (CBA), and correlation-regression analysis.

As a result, the study proposes the implementation of a normative inventory management approach, optimization of supplier relationships, reorganization of the procurement department, and development of a backup supply strategy. Total investments in the implementation of these measures amount to UAH 224.2 thousand. The projected increase in net income exceeds UAH 1.1 million per year.

The object of the research is the procurement activity of the enterprise.

The subject of the research is the efficiency indicators of procurement activity and mechanisms for their improvement within the enterprise’s operational framework.

Keywords: procurement, efficiency, suppliers, inventory, modeling, logistics, economic benefit, risks, management, enterprise, profitability, evaluation, finance, analytics, system, investment, indicators, strategy.

# ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>1</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>3</b>
1.1. Сутність та класифікація процесів закупівельної діяльності підприємства..	3
1.2. Фактори впливу на процеси закупівельної діяльності та ключові фактори ефективної закупівельної діяльності.....	12
1.3. Методичні підходи до оцінювання та аналізу процесів закупівельної діяльності .....	20
Висновки до розділу 1 .....	27
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕРГО ПЛЕЙС» .....</b>	<b>28</b>
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Ерго Плейс» .....	28
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Ерго Плейс».....	32
2.3. Аналіз показників ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Ерго Плейс» .....	46
2.4. Кореляційно-регресійний аналіз ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Ерго Плейс» .....	54
Висновки до розділу 2 .....	60
<b>РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..</b>	<b>62</b>
3.1. Напрями удосконалення діяльності ТОВ «Ерго Плейс» .....	62
3.2. Обґрунтування доцільності пропозицій щодо вдосконалення діяльності ТОВ «Ерго Плейс» .....	68
3.3. Розрахунок витрат на реалізацію заходів з організації з підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Ерго Плейс» .....	79
3.4. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів з удосконалення закупівельної діяльності ТОВ «Ерго Плейс» .....	85
Висновки до розділу 3 .....	93
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>94</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>96</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>99</b>

## ВСТУП

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища ефективність закупівельної діяльності виступає одним із ключових чинників забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Раціональна організація процесу постачання дозволяє не лише знизити витрати, пов'язані з придбанням ресурсів, а й забезпечити безперебійність операційної діяльності.

Наукові підходи до управління закупівлями ґрунтовно досліджувалися у працях таких вітчизняних авторів, як Л.О. Лігоненко, О.В. Андрушків, О.Ф. Оснач, В.П. Пилипчук, Л.П. Коваленко. Вони акцентують увагу на необхідності інтеграції закупівельної діяльності в логістичну систему підприємства, ефективному виборі постачальників та формуванні інформаційної основи для ухвалення управлінських рішень у сфері закупівель.

Метою дипломної роботи є розробка обґрунтованих пропозицій щодо підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Ерго Плейс».

Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань:

- провести оцінку фінансово-економічного стану підприємства;
- проаналізувати поточну систему закупівельної діяльності;
- визначити ключові показники ефективності постачання;
- побудувати регресійну модель залежності чистого доходу від ефективності закупівель;
- обґрунтувати напрями покращення закупівельної функції;
- оцінити очікувані результати впровадження запропонованих змін.

Об'єктом дослідження є закупівельна діяльність підприємства.

Предметом дослідження є показники ефективності закупівельної діяльності та механізми їх покращення в межах господарської діяльності підприємства.

У процесі дослідження застосовано методи аналізу фінансової звітності, коефіцієнтного та графічного аналізу, а також економіко-математичне моделювання з використанням прикладної програми SPSS.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування розроблених заходів на ТОВ «Ерго Плейс» для підвищення ефективності закупівель, зниження рівня порушень у постачанні та покращення фінансових результатів підприємства.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та класифікація процесів закупівельної діяльності підприємства

Ефективна організація закупівельного процесу відіграє ключову роль у діяльності сучасних підприємств, оскільки саме закупівлі забезпечують стабільне функціонування виробництва, ефективне управління запасами та оптимізацію витрат. Закупівельна діяльність охоплює широкий спектр завдань, починаючи від визначення потреб у матеріальних ресурсах та вибору постачальників до координації постачання, контролю виконання угод та оцінки ефективності закупівельної політики компанії.

Процес закупівель є складною багаторівневою системою, яка взаємодіє з іншими функціональними сферами підприємства, такими як виробництво, логістика, фінанси та стратегічний менеджмент. Ю. В. Волинчук та І. О. Куделя визначають закупівельну діяльність як логістичний процес, що включає планування, організацію та контроль за рухом матеріальних потоків, необхідних для безперервного функціонування підприємства. Вони наголошують, що ефективна система закупівель дозволяє оптимізувати постачання товарно-матеріальних цінностей, мінімізувати ризики перерв у постачанні та сприяти стабільності операційного циклу [1].

Зі свого боку, Л. О. Лігоненко підкреслює, що закупівлі є не лише логістичною функцією, а й важливим стратегічним елементом управління підприємством. Вона розглядає закупівельний процес як комплекс заходів, що охоплює аналіз ринку, вибір надійних постачальників і забезпечення підприємства необхідними ресурсами у потрібній кількості та якості. Крім того, закупівлі мають безпосередній вплив на фінансові результати компанії, її прибутковість та конкурентоспроможність [2].

Отже, обидва підходи доповнюють один одного, оскільки поєднують економічну доцільність закупівельної діяльності з необхідністю її інтеграції у логістичну систему підприємства. Ефективне управління закупівлями не лише забезпечує стабільність операційної діяльності, а й сприяє раціональному використанню ресурсів, що є ключовим фактором довгострокового розвитку підприємства.

В свою чергу, О. В. Андрушків трактує закупівельну діяльність як ключовий елемент товарного обігу в межах матеріального виробництва, що забезпечує підприємство необхідними ресурсами для здійснення як виробничих, так і невиробничих процесів. Вона охоплює постачання сировини, матеріалів, комплектуючих, напівфабрикатів та готової продукції, що є базовими компонентами для стабільного функціонування компанії [3].

На відміну від інших підходів, які акцентують увагу на логістичних чи економічних аспектах закупівельної діяльності, цей підхід фокусується на її ролі у загальній системі товарного обігу. Забезпечення підприємства ресурсами розглядається як безперервний процес, що спрямований на підтримку ефективності виробництва, мінімізацію ризиків дефіциту матеріалів та створення умов для стабільного розвитку.

Таким чином, концепція, запропонована О. В. Андрушків, підкреслює, що закупівельна діяльність не лише виконує функцію постачання, а й відіграє важливу роль у підтримці безперервності виробничого процесу, оптимізації матеріальних потоків і формуванні стійкої ресурсної бази підприємства.

Закупівельна діяльність підприємства є складним і структурованим процесом, що складається з кількох послідовних етапів, кожен із яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Як зазначають О. А. Вишнеvsька та А. О. Волошина, першим і надзвичайно важливим етапом є підготовчий, що включає комплекс дій, спрямованих на створення основи для подальших закупівель. На цьому етапі підприємство визначає власну

маркетингову стратегію у сфері закупівель, аналізує ринок з метою вивчення та прогнозування попиту, пропозиції і потреб споживачів, а також розробляє тактику і план закупівельної діяльності. Крім того, важливою частиною підготовчого етапу є пошук і оцінка потенційних постачальників, що дозволяє обрати найбільш вигідних партнерів для співпраці, та підготовка проектів договорів постачання, які формують правову базу майбутніх закупівель.

Наступний, другий етап пов'язаний із безпосередньою реалізацією закупівельних операцій. Він охоплює укладення договорів і контрактів із постачальниками, оформлення та надсилання рознарядок на відвантаження товарів, узгодження специфікацій, отримання продукції, її документальне оформлення та організацію розрахунків за поставлені товари. Саме на цьому етапі здійснюється фактичне постачання підприємству необхідних ресурсів для його діяльності.

Останній, завершальний етап закупівельної діяльності пов'язаний із контролем виконання постачальниками договірних зобов'язань. На цьому етапі підприємство здійснює облік отриманих товарів, перевіряє їх відповідність умовам договорів, контролює строки поставок, а також оцінює якість продукції. Крім того, здійснюється загальний аналіз результатів закупівельної діяльності, що дозволяє виявити недоліки у співпраці з постачальниками та визначити напрями для її покращення в подальшому.

Таким чином, закупівельна діяльність підприємства охоплює три основні етапи: підготовку, безпосереднє здійснення закупівель та контроль їх результатів. Кожен із цих етапів є невід'ємною частиною єдиного процесу, що забезпечує своєчасне та ефективне постачання ресурсів. На рисунку 1.1 представлено узагальнену схему основних етапів закупівельної діяльності підприємства, яка демонструє послідовність і зміст цього процесу.

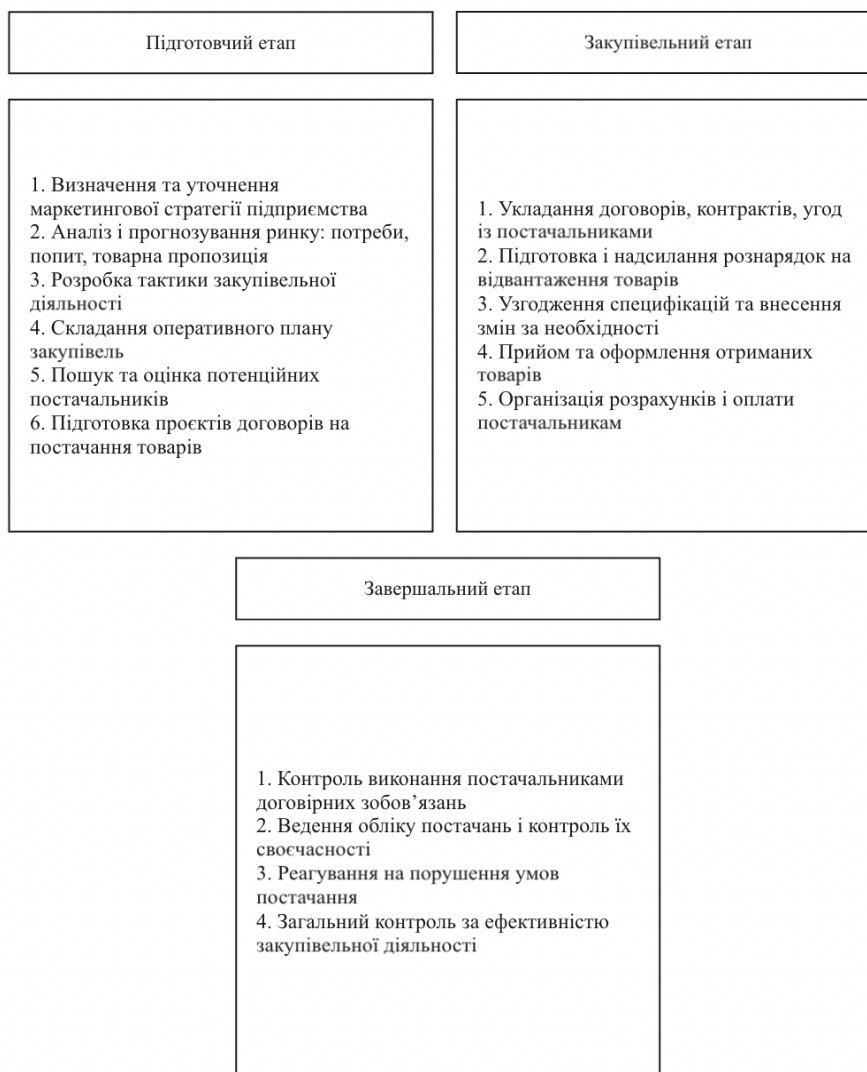


Рисунок 1.1 – Етапи закупівельної діяльності

*Джерело: побудовано автором на основі [4]*

Розкриваючи подальші аспекти закупівельної діяльності, доцільно звернути увагу на такий підхід, як комплексні закупівлі, які в сучасних умовах набувають особливої актуальності. Як зазначають В. О. Прокопенко та М. Ю. Троян, комплексна закупівля передбачає організацію постачання, за якої всі необхідні товари підприємство отримує від одного постачальника. Такий підхід дозволяє уникнути укладення великої кількості окремих угод із різними контрагентами, що

значно спрощує процес закупівель, знижує адміністративне навантаження та сприяє ефективному управлінню ресурсами.

Комплексні закупівлі дають змогу не лише зменшити витрати часу на організацію постачання, але й підвищити узгодженість усіх етапів взаємодії з постачальником. Відмова від співпраці з багатьма постачальниками дозволяє мінімізувати ризики невчасного або неповного постачання, а також підвищити відповідальність партнера за виконання договірних зобов'язань. При цьому постачальник, пропонуючи комплексне рішення, має можливість максимально адаптувати свої пропозиції до потреб покупця, що створює додаткову цінність для обох сторін.

Таким чином, комплексна закупівля є не лише інструментом оптимізації закупівельного процесу, але й важливим чинником побудови довготривалих і надійних партнерських відносин, які дозволяють підприємству забезпечити стабільність і гнучкість у сфері постачання. Як підкреслюють В. О. Прокопенко та М. Ю. Троян, саме постачальник, який здатний запропонувати комплексне вирішення потреб покупця, отримує перевагу в конкурентній боротьбі за клієнта та має більше шансів на укладення договору [5].

Закупівельна діяльність підприємства охоплює різні ситуації, які можуть виникати залежно від потреб, досвіду минулих закупівель і ринкових умов. Кожен тип закупівельної ситуації передбачає різний підхід до вибору постачальника, організації процесу закупівлі та прийняття управлінських рішень. Розуміння цих типів є важливим для ефективного планування та управління закупівлями, оскільки дозволяє правильно оцінити рівень ризику, складності і витрат, пов'язаних із закупівлею.

В таблиці 1.1 представлено основні види закупівельних ситуацій, що можуть мати місце в процесі діяльності підприємства, їх зміст та особливості організації закупівель.

Таблиця 1.1 – Основні типи закупівельних ситуацій і їх особливості

Тип закупівлі	Характеристика закупівлі	Особливості та умови
Нова закупівля (перше придбання для нового завдання)	Закупівля товарів або послуг, які підприємство планує придбати вперше.	Високий рівень ризику та невизначеності, необхідність глибокого аналізу ринку та ретельного вивчення пропозицій. Залучення багатьох учасників до прийняття рішень. Розробка специфікації, тривалий процес погодження. Для постачальників – можливість здобути нового клієнта.
Модифікована закупівля (повторна із змінами)	Повторна закупівля з коригуванням умов або характеристик товару.	Зміни у специфікації, обсягах, вартості або виборі постачальника. Потребує нових переговорів і погоджень, зазвичай із залученням ширшого кола фахівців. Можливість для нових постачальників запропонувати кращі умови. Наявні постачальники змагаються за збереження замовлення.
Пряма закупівля (повторна без змін)	Закупівля товарів або послуг, які підприємство вже раніше замовляло, без змін умов постачання.	Простота та швидкість прийняття рішення. Часто автоматизований процес повторного замовлення. Спирається на позитивний досвід попередньої співпраці. Постачальники забезпечують високий рівень сервісу, надають пільгові умови для постійних клієнтів. Конкурентам важко змінити сформовану співпрацю.

*Джерело: побудовано автором на основі [6]*

Як зазначають Я. С. Ларіна та А. В. Рябчик, нова закупівля передбачає придбання товарів або послуг, які підприємство раніше не закуповувало, і потребує значної підготовки, збору інформації та узгодження рішень між усіма учасниками процесу. Модифікована закупівля здійснюється у випадках, коли підприємство планує внести зміни до вже існуючих умов закупівлі, що зумовлює необхідність повторного аналізу ринку та умов співпраці з постачальниками. У свою чергу, пряма закупівля є найбільш простою формою, яка передбачає повторне придбання

товарів на незмінних умовах, що дозволяє заощадити ресурси та час на організацію закупівельного процесу, завдяки напрацьованим партнерським зв'язкам із постачальниками [6].

У науковій праці М. П. Денисенка, П. Р. Левковця та Л. І. Михайлової сформовано підхід до розуміння закупівельної діяльності крізь призму її логістичного змісту. Зокрема, автори трактують поняття «закупівля» як окрему підсистему в загальній структурі підприємства, яка виконує функцію забезпечення надходження матеріального потоку в межах логістичної системи. Вони наголошують, що закупівельна діяльність не є ізольованою господарською операцією, а виступає складовою частиною логістичного управління, інтегрованою у загальну систему матеріального забезпечення.

У свою чергу, термін «закупівельна логістика» у трактуванні зазначених авторів означає управління потоками матеріальних ресурсів у процесі забезпечення підприємства усім необхідним для його функціонування. Такий підхід підкреслює системність закупівель та їх нерозривний зв'язок із логістичними процесами.

Також автори деталізують зміст поняття «закупівля», вказуючи, що цей процес починається з усвідомлення підприємством потреби в конкретних ресурсах, продовжується вибором постачальника, аналізом пропозицій та переговорами щодо умов постачання. Таким чином, закупівля охоплює весь цикл дій – від ідентифікації потреб до укладення угод, що безпосередньо передують фізичному постачанню товару [7].

Розглядаючи закупівлю як елемент логістичної системи підприємства, що забезпечує безперервне надходження матеріальних ресурсів і включає як стратегічні, так і операційні функції, доцільно звернути увагу на суб'єкти, які безпосередньо здійснюють прийняття рішень у цьому процесі. Адже ефективність закупівельної діяльності значною мірою залежить не лише від організаційних процедур, а й від того, хто саме приймає рішення, якими є його повноваження, мотивації та зона відповідальності.

У цьому контексті важливим є поняття закупівельного центру, яке, як зазначають О. Ф. Оснач, В. П. Пилипчук і Л. П. Коваленко, слід розуміти як сукупність осіб або груп, що беруть участь у процесі ухвалення рішення про закупівлю. Такий центр формується залежно від конкретної закупівельної ситуації, вартості товару, рівня ризику та стратегічного значення товарно-матеріального ресурсу для підприємства.

Учасники закупівельного центру можуть мати різні функції та обов'язки, однак їх об'єднує спільна мета – забезпечення ефективного й обґрунтованого вибору постачальника і умов постачання. Водночас, як наголошують автори, інтереси окремих учасників не завжди повністю збігаються, а отже, ухвалення рішень відбувається шляхом узгодження позицій і розподілу відповідальності за можливі ризики.

Кожен учасник закупівельного центру виконує певну роль у процесі, зокрема може бути ініціатором, користувачем, радником, впливовою особою або остаточним приймачем рішення. Така багаторівнева структура забезпечує більш зважений підхід до прийняття рішень, особливо у випадках складних або стратегічно важливих закупівель. Як зазначають О. Ф. Оснач, В. П. Пилипчук і Л. П. Коваленко, до складу закупівельного центру можуть входити як ті, хто безпосередньо здійснює процедуру придбання, так і ті, хто не бере участі у самій угоді, але відповідає за результати господарської діяльності підприємства в цілому, а тому має вплив на рішення про закупівлю [8]. Зважаючи на ключову роль закупівельного центру в загальній системі забезпечення підприємства ресурсами, доцільно розглянути функціональне навантаження, яке покладається на дану структуру. Закупівельний центр промислового підприємства виконує широкий спектр завдань, пов'язаних із плануванням, організацією, контролем і реалізацією закупівельних процесів [8].

На рисунку 1.2 зображено схему з основними функціями закупівельного центру підприємства. На схемі функції поділені на три основні блоки: аналітичні, організаційні та контрактні, операційні та контрольні.



Рисунок 1.2 – Основні функції закупівельного центру

*Джерело: побудовано автором на основі [8]*

Початковим напрямом роботи закупівельного центру є аналітичне забезпечення. На цьому етапі проводиться дослідження ринку сировини та матеріалів, що дає змогу сформувати обґрунтовану інформаційну базу щодо наявних пропозицій, рівня цін, умов постачання та потенційних ризиків. Отримані дані слугують основою для подальшого визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах. Цей процес здійснюється із урахуванням виробничих планів, специфіки продукції, норм витрат і планованих обсягів виробництва.

Наступний етап передбачає організаційне планування. Формується план закупівель, у якому деталізуються строки, обсяги, відповідальні особи та джерела

постачання. Далі здійснюється вибір постачальників із урахуванням таких критеріїв, як якість продукції, ціна, надійність, логістичні умови та ділова репутація. Після узгодження всіх умов укладаються договори з постачальниками, а також з транспортними компаніями, які здійснюють фізичне переміщення товарів на підприємство.

У межах операційної діяльності закупівельного центру організується приймання ресурсів на склади, оформлення супровідної документації, контроль за відповідністю поставок умовам договору. Далі здійснюється розподіл матеріалів по виробничих підрозділах, зокрема встановлюються ліміти споживання сировини для цехів і оформлюються документи для її видачі.

Останній блок передбачає моніторинг стану виробничих запасів, контроль за дотриманням встановлених норм і забезпечення належних умов зберігання матеріалів. Крім того, закупівельний центр бере участь у виставках, ярмарках та інших спеціалізованих заходах, що дає змогу підтримувати зв'язки з постачальниками, розширювати партнерську мережу, вивчати нові ринкові пропозиції та підвищувати загальну адаптивність підприємства в закупівельній сфері.

Отже, закупівельна діяльність є багаторівневою та динамічною системою, яка відіграє важливу роль у формуванні ефективної, конкурентоспроможної та гнучкої моделі функціонування підприємства в умовах сучасної економіки.

## **1.2. Фактори впливу на процеси закупівельної діяльності та ключові фактори ефективної закупівельної діяльності.**

Закупівельна діяльність підприємства тісно пов'язана з умовами зовнішнього та внутрішнього середовища, в яких вона реалізується. Ефективність процесів постачання залежить не лише від внутрішніх управлінських рішень, а й від впливу

багатьох чинників, що формують ринкову, виробничу, логістичну та фінансову ситуацію.

У своєму дослідженні В. Я. Кардаш, І. А. Павленко та О. К. Шафалюк розглядають організацію закупівельної діяльності підприємства як процес, що формується під впливом широкого спектра чинників, які визначають зовнішнє середовище його функціонування. На думку авторів, ефективність закупівель значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до динамічних змін ринку, забезпечувати оновлення товарних запасів відповідно до попиту, підтримувати гнучкість у взаємодії з постачальниками та оперативно реагувати на зміни кон'юнктури.

Серед основних чинників, які автори визначають: стан національного виробництва товарів народного споживання, рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, структура та обсяг платоспроможного попиту населення, транспортна та складська інфраструктура, стан товарних запасів, масштаби оптових закупівель, фінансові ресурси підприємства, динаміка споживчих уподобань, а також характер господарських відносин між виробництвом і торгівлею. Саме ці чинники автори вважають ключовими для формування ефективної та адаптивної системи організації закупівельної діяльності [9].

На рисунку 1.3 зображено основні чинники впливу на організацію закупівельної діяльності поділені на 4 категорії: виробничо-економічні, ринково-споживчі, інфраструктурні і зовнішньоекономічні чинники.

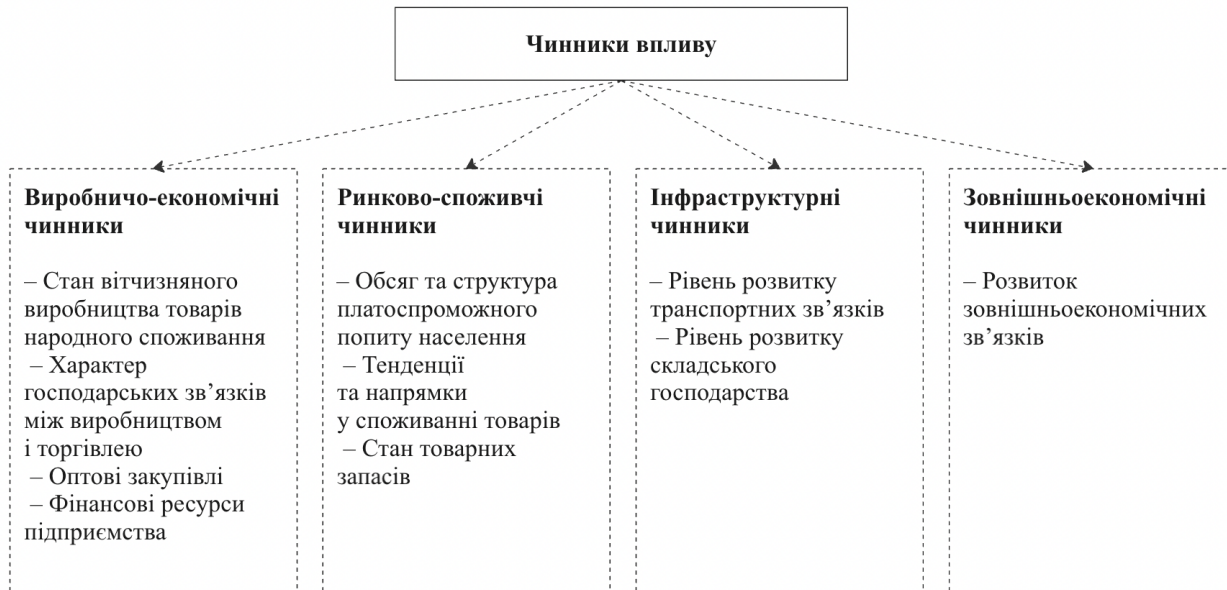


Рисунок 1.3 – Чинники впливу на організацію закупівельної діяльності

*Джерело: побудовано автором на основі [9]*

Автори О. В. Безсмертна, О. О. Мороз, Т. М. Білоконь та І. В. Шварц розглядають питання впливу чинників на закупівельну діяльність більш комплексно, охоплюючи усі етапи цього процесу. Автори звертають увагу на те, що ефективність закупівель значною мірою залежить від якісних характеристик процесу постачання, організаційної надійності контрагента та рівня логістичного і сервісного супроводу.

У межах їх роботи виділено перелік ключових факторів, що мають суттєвий вплив на результативність закупівельної діяльності. Зокрема, до таких чинників віднесено: нестабільність термінів виконання замовлень, можливість експедування, сервіс та якість обслуговування, зручність оформлення замовлень, тривалість постачання, якість і надійність продукції, цінову політику та фінансові умови, а також репутацію постачальника і його фінансову стійкість.

У таблиці 1.2 представлено основні чинники, що впливають на закупівельну діяльність, а також їх характеристику.

Таблиця 1.2 – Чинники впливу та характеристика впливу на закупівельну діяльність підприємства

Чинник	Характеристика впливу
Нестабільність терміну виконання замовлень	Може призводити до збоїв у виробництві або дефіциту ресурсів
Можливість експедивання	Сприяє контролю постачання, знижує ризики втрат
Сервіс і якість обслуговування	Формує довіру та зручність у взаємодії з постачальником
Зручність розміщення замовлень	Зменшує адміністративне навантаження та пришвидшує процес
Тривалість виконання замовлень	Впливає на оперативність забезпечення підприємства ресурсами
Якість і надійність продукції	Визначає стабільність і якість кінцевої продукції
Ціна продукції і фінансові умови	Формує конкурентні переваги та доступність ресурсів
Репутація продавця і його фінансовий стан	Сприяє стабільності та надійності довгострокової співпраці

*Джерело: побудовано автором на основі [10]*

Таким чином, всі перераховані чинники формують комплексне середовище закупівельної діяльності підприємства, впливаючи на її ефективність, безперервність і конкурентоспроможність.

Після розгляду загальних чинників, що формують середовище функціонування закупівельної діяльності, доцільним є поглиблення аналізу в напрямку визначення специфічних критеріїв та вимог, які підприємство висуває до потенційних постачальників у процесі прийняття рішень. Саме ці чинники безпосередньо впливають на результативність закупівель, формуючи параметри надійності, якості, оперативності та економічної доцільності співпраці.

У своїй роботі Безугла Л. С. та Демчук Н. І. систематизують підхід до вибору постачальників, виокремлюючи критерії, чинники та конкретні вимоги, які підприємство має враховувати під час формування закупівельної стратегії. Автори

зазначають, що ефективність взаємодії з постачальниками залежить від комплексної оцінки технічних, організаційних, економічних і репутаційних характеристик. У таблиці 1.3 наведено критерії відбору, чинники відбору та вимоги до постачальників, які автори визначили на основі роботи Апопія В. В., Міщука І. П., Ребицького В. М. і співавторів.

Таблиця 1.3 – Критерії і чинники відбору постачальників, вимоги до постачальників [11, 12]

<b>Критерії відбору</b>	<b>Чинники відбору</b>	<b>Вимоги до постачальників</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ технічне обслуговування,</li> <li>⇒ швидкість доставки,</li> <li>⇒ негайний відгук при зміні потреб покупців,</li> <li>⇒ якість продукції,</li> <li>⇒ репутація постачальника,</li> <li>⇒ ціна продукції та її комплектація,</li> <li>⇒ рівень обслуговування,</li> <li>⇒ тривалість надання кредиту,</li> <li>⇒ особисті відносини,</li> <li>⇒ наявність літератури чи інструкцій щодо експлуатації ТПП і т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ задоволення вимог фірми-покупця щодо якості, кількості та термінів поставки продукції згідно специфікацій;</li> <li>⇒ стабільність фінансового стану, достатність матеріально-виробничих запасів, виробничих потужностей і робочої сили;</li> <li>⇒ репутація постачальника у галузі серед підприємств-покупців;</li> <li>⇒ проведення ним науково-дослідних і конструкторських робіт;</li> <li>⇒ застосування ним передових технологій і останніх досягнень в своїй галузі промисловості;</li> <li>⇒ досвід у виробництві ТПП, особливо технічно складних чи дорогих;</li> <li>⇒ географічне місце розташування для врахування транспортних витрат і можливого ризику ушкодження продукції при перевезенні до покупця.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ популярність (популярність торгівельної марки);</li> <li>⇒ надійність;</li> <li>⇒ доступність;</li> <li>⇒ зацікавленість у спільну роботу;</li> <li>⇒ розуміння ролі маркетингу у просуванні своєї продукції;</li> <li>⇒ мінімальні терміни поставки;</li> <li>⇒ частка ризику, наприклад, щодо транспортування.</li> </ul>

Узагальнюючи розглянуті аспекти, слід зазначити, що закупівельна діяльність формується під впливом широкого спектра чинників. Крім цього, варто ідентифікувати ключові фактори ефективності закупівельної діяльності, які визначають її результативність, сталість і здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оскільки визначення цих факторів є основою для формування конкурентоспроможної та гнучкої закупівельної політики.

О. А. Вишневська та А. О. Волошина у своєму дослідженні вказують, що закупівельна діяльність торговельного підприємства перебуває під впливом різних

зовнішніх факторів, які визначають ефективність постачання та забезпечення необхідного товарного асортименту [4]. Фактори ефективної закупівельної діяльності наведені на рисунку 1.4.

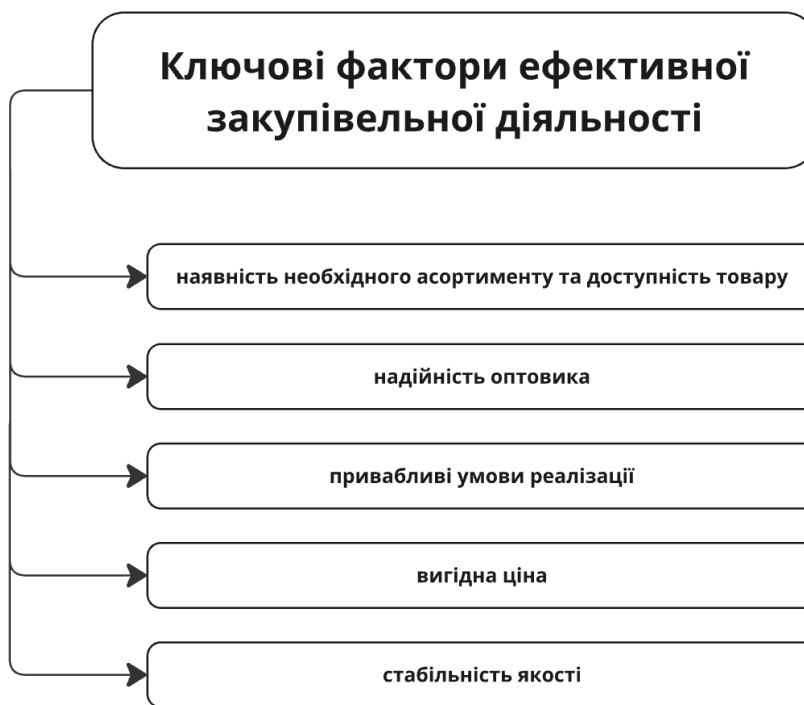


Рисунок 1.4 – Фактори ефективної закупівельної діяльності

*Джерело: побудовано автором на основі [4]*

До основних завдань закупівельної діяльності належить забезпечення постійної доступності необхідних товарів, що дозволяє компанії оперативно реагувати на запити споживачів. Важливим чинником є надійність оптових постачальників, яка визначається їхньою здатністю точно виконувати замовлення, дотримуватися фінансових зобов'язань і підтримувати високу репутацію у сфері співпраці.

Крім того, значну роль відіграють умови реалізації продукції, зокрема швидкість виконання замовлень, можливість мінімізації партій постачання, а також гарантії постачальника щодо дотримання встановлених графіків та компенсації

можливих втрат. Економічні аспекти закупівель, такі як ціноутворення, система знижок, доступність кредитних механізмів та можливість відтермінування платежів, також формують ключові переваги підприємства у виборі постачальників.

Окрему увагу дослідниці приділяють стабільності якості продукції. Можливість постійного придбання товарів із незмінними характеристиками сприяє підвищенню рівня довіри споживачів та формуванню довгострокових партнерських відносин з постачальниками [4].

У сучасних умовах одним із найвагоміших чинників, що визначає специфіку та складність закупівельної діяльності українських підприємств, є повномасштабна війна, яка триває на території України з 2022 року. Цей фактор має системний характер і справляє суттєвий вплив на всі аспекти функціонування логістичних і постачальних процесів. На відміну від класичних економічних або ринкових впливів, воєнні дії порушують не лише структуру ринку, а й фізичну доступність ресурсів, знижують передбачуваність планування та суттєво ускладнюють формування стабільних каналів постачання.

Наслідки війни проявляються в руйнуванні інфраструктури, ускладненні транспортної логістики, втраті окремих джерел постачання, зростанні витрат на перевезення та страхування, а також у загальному зниженні рівня економічної безпеки. Це зумовлює необхідність постійного перегляду закупівельних стратегій, посилення уваги до оцінки ризиків та забезпечення альтернативності джерел постачання.

Крім того, нестабільність зовнішньої ситуації супроводжується високим рівнем цінних коливань, порушенням договірної дисципліни, затримками у виконанні контрактів та частою зміною умов співпраці з постачальниками. Відтак підприємства змушені відмовлятися від довгострокових домовленостей на користь більш гнучких і адаптивних підходів, орієнтованих на короткий горизонт планування.

У таблиці 1.4 узагальнено процеси і як на них може впливати війна.

Таблиця 1.4 – Вплив війни на процеси закупівельної діяльності

Процес закупівельної діяльності	Характер впливу війни
Планування закупівель	Порушення довгострокового планування, необхідність оперативних рішень
Вибір постачальників	Зменшення кількості доступних постачальників, підвищені вимоги до їх надійності
Логістика та доставка	Ускладнення маршрутів, зростання витрат, руйнування інфраструктури
Ціноутворення та фінансові умови	Нестабільність цін, зміна валютного курсу, зниження доступу до фінансування
Контрактування та правове забезпечення	Складність виконання умов контрактів, потреба у гнучких домовленостях
Управління ризиками	Зростання рівня непередбачуваності, необхідність резервування ресурсів
Моніторинг і коригування процесів	Постійна адаптація до змін, короткий горизонт планування

*Джерело: побудовано автором*

У таких умовах важливою передумовою ефективної закупівельної діяльності є здатність підприємства швидко адаптувати свої логістичні рішення, оперативно змінювати постачальницькі маршрути, вести постійний моніторинг ринку та формувати резерви критично важливих ресурсів. Таким чином, війна виступає як багаторівневий дестабілізуючий чинник, що трансформує традиційні підходи до управління закупівлями та вимагає від підприємств високого рівня гнучкості, стійкості та стратегічної далекоглядності.

Отже, ефективність закупівельної діяльності підприємства визначається сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких важливе місце займають економічні умови, якість логістики, взаємодія з постачальниками та надійність обраних контрагентів. Окрему роль відіграє чинник війни в Україні, який загострює ризики, ускладнює планування та потребує гнучких і адаптивних рішень. Усе це

вимагає від підприємств комплексного підходу до управління закупівлями в умовах нестабільного середовища.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання та аналізу процесів закупівельної діяльності**

Оцінювання закупівельної діяльності підприємства потребує застосування комплексного методичного підходу, що дозволяє глибоко проаналізувати рівень її ефективності, виявити проблемні зони та сформулювати напрямки вдосконалення. В умовах зростаючої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та обмеженості ресурсів, використання різних аналітичних методів стає необхідним інструментом для обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Вибір конкретного підходу залежить від особливостей функціонування підприємства, масштабів його діяльності, структури закупівель та інформаційного забезпечення.

В. С. Лукінський та співавтори розглядають модель економічного обсягу замовлення (EOQ), також відому як модель В. Уілсона, як один із базових підходів до планування постачання у системі управління запасами. Цей інструмент дає змогу підприємству визначити оптимальний розмір замовлення, за якого досягається мінімізація загальних логістичних витрат – тобто сумарних витрат на зберігання продукції та на здійснення замовлень.

Модель економічного обсягу замовлення (EOQ) може бути використана для оцінювання ефективності закупівельної діяльності підприємства, оскільки вона дозволяє кількісно виміряти раціональність прийнятих рішень у сфері управління запасами. Якщо фактичні обсяги закупівель суттєво відрізняються від оптимальних, розрахованих за цією моделлю, це може свідчити про неефективність планування, перевитрати на зберігання або надто часте здійснення замовлень, що, у свою чергу, веде до зростання витрат.

EOQ розраховується на формулою:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 * D * S}{H}}$$

де:

D – річний попит на продукцію (одиниць),

S – витрати на розміщення одного замовлення (грн),

H – витрати на зберігання однієї одиниці продукції на рік (грн).

В. С. Лукінський та співавтори звертають увагу на те, що модель економічного обсягу замовлення має низку обмежень, які знижують її придатність для комплексної оцінки ефективності закупівельної діяльності підприємства. Як зазначають автори, дана модель базується на ряді спрощувальних припущень, що суттєво обмежують її практичне застосування у сучасних умовах господарювання. Зокрема, вона передбачає сталість таких параметрів, як витрати на замовлення, ціна продукції та вартість її зберігання; постійну інтенсивність попиту; миттєве і повне виконання кожного замовлення; відсутність обмежень на складські потужності; а також ігнорування наявності страхових, сезонних або транзитних запасів.

Такі припущення значно звужують сферу практичного застосування моделі, оскільки в реальній економічній практиці підприємства діють в умовах змінного попиту, обмеженого складу, варіативних витрат і високої невизначеності. Відтак, використання EOQ як єдиного інструменту оцінювання закупівельної діяльності не дозволяє охопити її багатовимірну структуру, включаючи якість постачань, логістичні витрати, своєчасність виконання зобов'язань та рівень взаємодії з постачальниками.

Отже, для більш об'єктивної оцінки ефективності закупівельної функції необхідним є оцінка кількісних показників, які враховують специфіку підприємства, реальні логістичні процеси, фінансову результативність і якісні аспекти закупівель.

Кількісні показники оцінки закупівельної діяльності підприємства дають змогу отримати об'єктивну характеристику її результативності, продуктивності та економічної доцільності. Проаналізувавши підходи до оцінювання закупівельної діяльності, викладені у працях М. В. Коріня, В. М. Кислого, Л. Я. Малюти, Л. Ю. Михальчук, В. Е. Ніколайчука та інших дослідників, було сформовано систему кількісних показників, яка дозволяє комплексно оцінити ефективність закупівельної функції підприємства. Дослідники акцентують увагу на ролі логістичних витрат, забезпеченні ресурсної сталості, дотриманні термінів постачання, а також якості взаємодії із постачальниками [13-17].

Оцінка частки поставок товарів неналежної якості є одним із ключових індикаторів результативності закупівельної діяльності. Збільшення цього показника свідчить про погіршення якості постачання і потенційно впливає на виробничі процеси. Коефіцієнт розраховується за формулою:

$$K_{деф} = \frac{K_{неякіс.}}{K_{заг.}} \times 100\%,$$

де  $K_{неякіс.}$  – кількість постачань із товарами неналежної якості,

$K_{заг.}$  – загальна кількість постачань.

Аналіз дотримання термінів постачання дає змогу виявити ступінь надійності постачальників у контексті виконання строкових зобов'язань. Порухення строків може призводити до збоїв у плануванні виробництва або безпосередньо продажів. Для обчислення застосовується формула:

$$K_{запізн} = \frac{K_{запізн.постач.}}{K_{заг.}} \times 100\%,$$

де  $K_{запізн.постач.}$  – кількість замовлень, виконаних із порушенням строків.

Важливим індикатором також виступає частота та характер порушення умов договору постачальником. Йдеться про недотримання узгоджених параметрів,

таких як умови оплати чи додаткові послуги. Визначення цього показника здійснюється за формулою:

$$K_{\text{поруш}} = \frac{K_{\text{зпоруш.}}}{K_{\text{заг.}}} \times 100\%,$$

де  $K_{\text{зпоруш.}}$  – кількість замовлень, виконаних із порушенням договірних умов.

Для розуміння рівня ефективності постачання доцільно враховувати й обсяг поставок із порушенням асортиментних або кількісних характеристик. Наявність таких відхилень ускладнює процес обробки замовлень і може впливати на рівень задоволеності кінцевих споживачів, розраховується за формулою:

$$K_{\text{відхил}} = \frac{K_{\text{звідхил}}}{K_{\text{заг.}}} \times 100\%,$$

де  $K_{\text{звідхил.}}$  – кількість постачань із порушенням кількісно-асортиментних характеристик.

Крім того, доцільно оцінювати економічну вигоду від співпраці з кожним конкретним постачальником. Цей показник відображає, наскільки постачальник сприяє формуванню фінансового результату підприємства. Його можна обчислити за такою формулою:

$$E = B_{\text{реалізації}} - C_{\text{прод.}}$$

де  $B_{\text{реал.}}$  – виручка від реалізації,

$C_{\text{прод.}}$  – собівартість продукції.

Також, варто враховувати коефіцієнт рентабельності закупівель, який демонструє співвідношення між отриманим прибутком від реалізації продукції та витратами, пов'язаними із здійсненням закупівельної функції. Цей показник дає

змогу оцінити рівень доцільності витрат на закупівлю з позиції формування прибутку підприємства. Коефіцієнт рентабельності закупки розраховується за формулою:

$$K_{\text{рентаб.закуп.}} = \frac{P_{\text{прод}}}{B_{\text{закуп}}} \times 100\%,$$

де  $P_{\text{прод.}}$  – прибуток від реалізації продукції за N період,

$B_{\text{закуп.}}$  – сукупна витрати на закупівельну діяльність за N період.

У процесі оцінювання ефективності закупівельної діяльності важливе місце займає аналіз постачальників, адже саме їхня надійність, якість обслуговування та відповідність умовам договору безпосередньо впливають на результативність усього логістичного ланцюга. Ідентифікація сильних і слабких сторін співпраці з контрагентами дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо подальшої взаємодії, мінімізувати ризики перебоїв у постачанні та підвищити загальну ефективність закупівельної функції підприємства. Якщо підприємство має декілька потенційних контрагентів, доцільно реалізувати їх ранжування на основі низки релевантних критеріїв. До таких критеріїв можуть належати рівень виробничих потужностей, цінові пропозиції, стабільність і надійність виконання поставок, економічна доцільність співпраці, відповідність якості ресурсів встановленим вимогам, повнота і регулярність постачання, наявність належного сервісного обслуговування, організація комунікацій та пакування продукції [8].

У науковій праці Д. Кондратюка представлено два підходи до оцінювання постачальників за вибраними критеріями. Перший з них має аналітичний характер і базується на використанні системи кількісних показників, що дозволяють об'єктивно охарактеризувати діяльність постачальника. Водночас недоліком такого підходу є те, що не завжди існує можливість отримати повну або достовірну інформацію, особливо у випадку нових або потенційних контрагентів.

Альтернативою виступає експертна оцінка, яка передбачає залучення фахівців для аналізу постачальників на основі професійних суджень. Проте ця методика має певні обмеження, пов'язані з суб'єктивністю висновків експертів, особливо у разі, коли необхідно здійснити вибір між декількома альтернативами, які мають схожі параметри.

Згідно з підходом, запропонованим Д. Кондратюком, визначення найкращого постачальника серед кількох можливих кандидатів доцільно здійснювати на основі числової шкали оцінювання, яка формується з урахуванням вагомості відповідних критеріїв. Важливо попередньо встановити ранги як самих постачальників, так і факторів, за якими здійснюється їх порівняння [18].

У таблиці 1.5 наведено етапи аналізу постачальників за допомогою ранжування.

Таблиця 1.5 – Етапи ранжування

Етап	Опис
1	Формування переліку критеріїв оцінювання постачальників
2	Присвоєння вагових коефіцієнтів кожному критерію відповідно до їх значущості
3	Оцінювання кожного постачальника за обраними критеріями за бальною шкалою
4	Множення оцінок постачальників на відповідні вагові коефіцієнти
5	Підсумовування зважених оцінок для кожного постачальника
6	Ранжування постачальників за сумарним балом у порядку зменшення

*Джерело: складено автором на основі [8]*

Такий підхід забезпечує об'єктивність та прозорість у процесі оптимізації закупівельної діяльності підприємства, сприяє мінімізації ризиків перебоїв у постачанні та підвищенню загальної ефективності логістичної системи.

З метою забезпечення комплексного підходу до оцінювання ефективності закупівельної діяльності підприємства необхідним є узагальнення ключових методів та аналітичних критеріїв, що дозволяють здійснити комплексний аналіз процесів постачання. У таблиці 1.6 наведено основні методичні підходи і показники, які можуть бути використані для комплексної оцінки закупівельної функції підприємства.

Таблиця 1.6 – Методи оцінки ефективності закупівельної діяльності підприємства

Метод / Критерій	Характеристика	Форма оцінки / формула
Коефіцієнт якості постачання	Частка постачань із якісною продукцією	$K_{деф} = \frac{K_{неякіс.}}{K_{заг.}} \times 100\%$
Коефіцієнт дотримання термінів поставки	Відсоток своєчасно виконаних поставок	$K_{запізн} = \frac{K_{запізн. поставч.}}{K_{заг.}} \times 100\%$
Коефіцієнт порушення умов договору	Кількість порушень умов договору постачальником	$K_{поруш} = \frac{K_{зпоруш.}}{заг.} \times 100\%$
Коефіцієнт асортиментних/кількісних відхилень	Частка поставок з відхиленням від узгоджених параметрів	$K_{відхил} = \frac{K_{звідхил}}{K_{заг.}} \times 100\%$
Економічна вигода від співпраці	Різниця між виручкою від продукції, виготовленої із закупленої сировини, та її собівартістю	$V_{реалізації} - C_{прод}$
Коефіцієнт рентабельності закупівель	Відношення прибутку від реалізації до витрат на закупівельну діяльність	$K_{рентаб. закуп.} = \frac{\Pi_{прод}}{B_{закуп}} \times 100\%$
Ранжування постачальників за критеріями	Формування вагових коефіцієнтів критеріїв для інтегрального оцінювання	Матриця попарних порівнянь + розрахунок інтегральних показників для критеріїв

Джерело: узагальнено автором

## Висновки до розділу 1

У межах проведеного теоретичного дослідження було визначено, що закупівельна діяльність є невід'ємною складовою внутрішньої господарської системи підприємства, яка забезпечує стабільність операційних процесів і впливає на рівень його фінансової ефективності. Узагальнення наукових підходів дозволило сформулювати цілісне розуміння сутності закупівель, їх ролі в логістичному ланцюгу та впливу на загальну результативність діяльності суб'єкта господарювання.

Виявлено, що закупівлі охоплюють не лише процес придбання матеріальних ресурсів, а й комплекс супутніх управлінських функцій, а саме: планування потреб, вибір постачальників, укладання контрактів, контроль постачань і оцінювання доцільності співпраці.

У процесі аналізу особливу увагу приділено підходам до оцінювання ефективності закупівель, які базуються як на економічних, так і на якісних показниках. Встановлено, що для повного уявлення про рівень результативності доцільно застосовувати комплексну систему оцінювання, що враховує терміни виконання замовлень, рівень відповідності якості, надійність постачальників і економічну вигоду для підприємства.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕРГО ПЛЕЙС»

### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Ерго Плейс»

Меблева галузь України залишається одним із важливих секторів національної економіки, зберігаючи значний обсяг виробничої бази та підприємницької активності. Станом на 2023 рік в Україні нараховується орієнтовно 11 тисяч суб'єктів господарювання, діяльність яких пов'язана з виробництвом меблів [19].

ТОВ «Ерго Плейс» – українське підприємство, зареєстроване у 2020 році з основним видом діяльності за КВЕД 31.01 «Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі». У таблиці 2.1 загальні відомості про ТОВ «Ерго Плейс».

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ТОВ «Ерго Плейс»

Показник	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕРГО ПЛЕЙС»
Скорочена назва	ТОВ «ЕРГО ПЛЕЙС»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	43653156
Дата реєстрації	09.06.2020
Уповноважені особи	СТАДНІЧЕНКО ВАДИМ ВОЛОДИМИРОВИЧ
Розмір статутного капіталу	50 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Продовження таблиці 2.1

Показник	Характеристика
Види діяльності	<p>Основний: 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі</p> <p>Інші: 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет 47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. 77.29 Прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність 46.65 Оптова торгівля офісними меблями 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення 46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами 46.15 Діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами 31.09 Виробництво інших меблів</p>
Контактна інформація	<p>Місцезнаходження юридичної особи: Україна, 03113, місто Київ, ПРОСПЕКТ БЕРЕСТЕЙСЬКИЙ, будинок 62-Б, офіс 2 Телефон: + 380689094032</p>

*Джерело: побудовано автором на основі [20]*

ТОВ «Ерго Плейс» спеціалізується на імпорті та реалізації високоякісних меблів для організації ергономічного робочого простору, зокрема столів з

регульованою висотою, які дозволяють змінювати положення під час праці. Завдяки системному підходу до впровадження інновацій у сфері облаштування офісів, підприємство створило сучасні та безпечні умови праці для широкого кола клієнтів, зокрема представників ІТ-галузі, включаючи десятки компаній та тисячі індивідуальних користувачів. У відповідь на зростаючий попит на ергономічні рішення, компанія реалізовує стратегію регіонального розвитку через запуск брендovих франшиз на території України.

Історія становлення підприємства розпочалася у 2016 році, коли співзасновники Олександр Махомет та Вадим Стадніченко започаткували бізнес, орієнтований на впровадження якісних рішень у сфері офісної ергономіки. У 2020 році компанія офіційно зареєстрована як ТОВ та відкрила свій перший демонстраційний шоурум у Києві. Цей виставковий простір, який і дотепер функціонує як центральна платформа для презентації продукції, відіграв ключову роль у формуванні довіри до бренду. Саме цього року компанія розпочала імпорт столів з регулюванням висоти під власним брендом Ergo Place Strong. Надалі було реалізовано пілотний проєкт запуску франчайзингового магазину в місті Дніпро, що стало відправною точкою у створенні всеукраїнської роздрібної мережі.

У 2022 році, незважаючи на складну безпекову ситуацію, зумовлену повномасштабною війною, компанія продовжила розширення, відкривши черговий брендovий магазин у місті Чернівці. Стратегія підприємства передбачає подальше нарощування присутності у різних регіонах країни, з метою забезпечення споживачів доступом до якісного товару та сервісного обслуговування.

Продуктова політика компанії базується на принципах функціональності, індивідуального тестування, та відповідності високим стандартам ергономіки. Вся продукція, перш ніж надійти в шоурум, проходить внутрішнє тестування співробітниками компанії. Серед пропонованих товарів: столи з електроприводом для зміни висоти, ергономічні крісла з сітчастою або тканинною оббивкою,

ортопедичні стільці-сідла, аксесуари для роботи з комп'ютером та комп'ютерна периферія, розроблена з урахуванням біомеханіки людини.

У рамках постачання компанія співпрацює з відомими європейськими брендами, серед яких KAIDI, SUSPA, COMFORT, FLOKK, SALLI та інші, що гарантує відповідність продукції міжнародним стандартам якості та надійності. Компанія здійснює прямий імпорт, що дозволяє оптимізувати вартість для кінцевого споживача та надавати офіційні гарантії. Водночас, жодна пропозиція не приймається до реалізації без попереднього глибокого аналізу репутації виробника, що є свідченням високого рівня контролю за якістю постачання. У таблиці 2.2 представлено основні категорії товарів і їх бренди.

Таблиця 2.2 – Асортимент ТОВ «Ерго Плейс»

Категорія продукції	Основні бренди
Столи з регулюванням висоти	Ergo Place, Kaidi Electrical, Suspa, AOKE, Linak, Conset, OfficePlus, KINGAUT
Ергономічні крісла	KL, Comfort Seating, Okamura, Hookay, AOKE, Nightingale, GT Chair, PROFIm, Humanscale, Duorest, Rovo, Flokk, Sokoа, COMF-PRO та Klobber
Стільці-сідла	BackApp, Humantool, Salli, Aeris та LD Seating
Комп'ютерна периферія	DESQ, Swiftpoint, R-Go, Technet, KINESIS та Penclіc
Аксесуари для організації робочого місця	BESTOOL, Ergo Place, Kaidi electrical, BackApp, Comfort Seating, Hookay, AOKE, ModernSolid, GT Chair, Humantool, ErgoRest, Conset, Salli, LifeSpan, DESQ.
Офісні меблі та додаткове обладнання	Ergo Place, LifeSpan, Eterna Lightening

*Джерело: побудовано автором на основі [21]*

Важливим напрямом діяльності ТОВ «Ерго Плейс» є співпраця з корпоративними клієнтами. Серед реалізованих проєктів – обладнання робочих місць для таких організацій, як UNICEF, Inforpulse, Ring, Rakuten, Dragon Capital та інших. Таке співробітництво свідчить про високий рівень довіри до компанії з боку бізнес-середовища та відповідність продукції актуальним потребам ринку.

Наразі підприємство продовжує розвивати експертний контент у сфері ергономіки, популяризуючи правильну організацію праці через публікації у власному блозі та соціальних мережах. Подальші плани компанії передбачають активну участь у галузевих виставках, розширення товарного асортименту та зміцнення позицій у сфері надання комплексних ергономічних рішень [21].

## **2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Ерго Плейс»**

Оцінка фінансово-економічного стану підприємства є необхідною складовою аналізу його загальної ефективності, стабільності функціонування та перспектив розвитку. Такий аналіз дозволяє виявити фінансові тенденції, оцінити рівень ресурсного забезпечення, платоспроможності, прибутковості та ефективності використання капіталу. Особливого значення ця оцінка набуває у контексті дослідження закупівельної діяльності, оскільки дає змогу виявити зв'язок між фінансовими результатами підприємства та якістю управління його логістичними та постачальницькими процесами.

У таблиці 2.3 представлено результати горизонтального аналізу балансу ТОВ «Ерго Плейс» за 2022–2024 роки, що дозволяє простежити абсолютні та відносні зміни окремих статей активів і пасивів підприємства у динаміці.

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналіз ТОВ «Ерго Плейс»

Стаття балансу	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
<b>Актив</b>							
<b>I. Необоротні активи</b>							
Основні засоби	22.2	14.4	6.5	-7.8	-7.9	-35.1%	-54.9%
первісна вартість	173.8	173.8	173.8	0	0	0.0%	0.0%
знос	( 151.6 )	( 159.4 )	( 167.3 )	7.8	7.9	5.1%	5.0%
Інші необоротні активи	-	-	-				
Усього за розділом	22.2	14.4	6.5	-7.8	-7.9	-35.1%	-54.9%
<b>II. Оборотні активи</b>							
Запаси	1,964.7	3,964.6	4,034.2	1999.9	69.6	101.8%	1.8%
Поточна дебіторська заборгованість	131.0	401.7	1,176.0	270.7	774.3	206.6%	192.8%
Гроші та їх еквіваленти	378.7	24.8	475.3	-353.9	450.5	-93.5%	1816.5%
Інші оборотні активи	9.0	0.9	13.4	-8.1	12.5	-90.0%	1388.9%
Усього за розділом II	2,483.4	4,392.0	5,698.9	1908.6	1306.9	76.9%	29.8%
Баланс	2,505.6	4,406.4	5,705.4	1900.8	1299	75.9%	29.5%
<b>Пасив</b>							
<b>I. Власний капітал</b>							
Капітал	50.0	50.0	50.0	0	0	0.0%	0.0%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	828.5	1,005.0	1,406.7	176.5	401.7	21.3%	40.0%
Неоплачений капітал	(-)	(-)	(-)				

## Продовження таблиці 2.3

Стаття балансу	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Усього за розділом I	878.5	1,055.0	1,456.7	176.5	401.7	20.1%	38.1%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-				
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	-	1,897.5	2,265.0	1,897.5	367.5		19.4%
Поточна кредиторська заборгованість:							
за товари, роботи, послуги	70.5	18.8	34.6	-51.7	15.8	-73.3%	84.0%
за розрахунками з бюджетом	15.9	40.3	91.7	24.4	51.4	153.5%	127.5%
розрахунками зі страхування	1.1	1.8	3.4	0.7	1.6	63.6%	88.9%
розрахунками з оплати праці	3.9	6.5	11.8	2.6	5.3	66.7%	81.5%
Інші поточні зобов'язання	1,535.7	1,386.5	1,842.2	-149.2	455.7	-9.7%	32.9%
Усього за розділом III	1,627.1	3,351.4	4,248.7	1724.3	897.3	106.0%	26.8%
Баланс	2,505.6	4,406.4	5,705.4	1900.8	1299	75.9%	29.5%

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Ерго Плейс»

У складі необоротних активів спостерігається поступове скорочення залишкової вартості основних засобів: з 22,2 тис. грн у 2022 році до 6,5 тис. грн у

2024 році. У відносному вимірі це становить зменшення на 35,1% у 2023 році порівняно з 2022-м і на 54,9% – у 2024 році порівняно з 2023 роком. Зниження залишкової вартості відбувається на тлі незмінної первісної вартості (173,8 тис. грн), що свідчить про накопичення амортизаційних відрахувань без поновлення або модернізації основних засобів. Така динаміка може вказувати на поступове фізичне зношення майна без інвестування у відновлення виробничої бази.

Варто звернути увагу на суттєві коливання за статтею «Грошові кошти та їх еквіваленти». У 2022 році цей показник становив 378,7 тис. грн, однак у 2023 році він різко зменшився до 24,8 тис. грн, що є критично низьким рівнем. Уже в 2024 році спостерігається зростання до 475,3 тис. грн. Такі зміни можуть бути пов'язані з коливаннями ліквідності підприємства або використанням грошових коштів на фінансування обігових активів, зокрема на закупівлю запасів.

Сукупна сума активів підприємства зросла з 2 505,6 тис. грн у 2022 році до 5 705,4 тис. грн у 2024 році. У порівнянні з базовим періодом це зростання становить 129% (+3 199,8 тис. грн), що свідчить про розширення масштабів господарської діяльності.

У структурі пасивів переважну частку становить власний капітал, який упродовж трьох років демонстрував позитивну динаміку. Нерозподілений прибуток зріс із 828,5 тис. грн до 1 406,7 тис. грн, що забезпечило загальне збільшення власного капіталу на 578,2 тис. грн або 69,8% за весь період. Частка статутного капіталу залишалась незмінною – 50,0 тис. грн щорічно. Довгострокові зобов'язання у звітності відсутні, що може свідчити про небажання підприємства використовувати довгострокове зовнішнє фінансування або про його недоступність.

Таким чином, за результатами горизонтального аналізу можна зробити висновок про активне зростання оборотного капіталу підприємства на тлі зменшення необоротних активів. Така структура активів свідчить про торговельно-операційний характер діяльності ТОВ «Ерго Плейс» із фокусом на обіг ресурсів, а

не на довгострокове інвестування. Одночасно це вказує на потенційні ризики у сфері запасів і дебіторської заборгованості, що потребує підвищеної уваги з боку управління.

У таблиці 2.4 подано результати вертикального аналізу балансу ТОВ «Ерго Плейс» за 2022–2024 роки, що дозволяє оцінити структуру активів і пасивів підприємства у відсотковому співвідношенні до загального обсягу валюти балансу кожного звітного року.

Таблиця 2.4 – Вертикальний аналіз ТОВ «Ерго Плейс»

Стаття балансу	2022		2023		2024	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %
<b>Актив</b>						
<b>I. Необоротні активи</b>						
Основні засоби	22.2	0.89%	14.4	0.33%	6.5	0.11%
первісна вартість	173.8	6.94%	173.8	3.94%	173.8	3.05%
знос	( 151.6 )	6.05%	( 159.4 )	3.62%	( 167.3 )	2.93%
Інші необоротні активи	-	-			-	
Усього за розділом I	22.2	0.89%	14.4	0.33%	6.5	0.11%
<b>II. Оборотні активи</b>		0.00%		0.00%		0.00%
Запаси	1,964.7	78.41%	3,964.6	89.97%	4,034.2	70.71%
Поточна дебіторська заборгованість	131.0	5.23%	401.7	9.12%	1,176.0	20.61%
Гроші та їх еквіваленти	378.7	15.11%	24.8	0.56%	475.3	8.33%
Інші оборотні активи	9.0	0.36%	0.9	0.02%	13.4	0.23%
Усього за розділом II	2,483.4	99.11%	4,392.0	99.67%	5,698.9	99.89%
<b>Баланс</b>	<b>2,505.6</b>	<b>100.00%</b>	<b>4,406.4</b>	<b>100.00%</b>	<b>5,705.4</b>	<b>100.00%</b>

## Продовження таблиці 2.4

Стаття балансу	2022		2023		2024	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %
<b>Пасив</b>						
I. Власний капітал						
Капітал	50.0	2.00%	50.0	1.13%	50.0	0.88%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	828.5	33.07%	1,005.0	22.81%	1,406.7	24.66%
Неоплачений капітал	(-)		(-)		(-)	
Усього за розділом I	878.5	35.06%	1,055.0	23.94%	1,456.7	25.53%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-		-		-	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	-		1,897.5	43.06%	2,265.0	39.70%
Поточна кредиторська заборгованість:						
за товари, роботи, послуги	70.5	2.81%	18.8	0.43%	34.6	0.61%
за розрахунками з бюджетом	15.9	0.63%	40.3	0.91%	91.7	1.61%
розрахунками зі страхування	1.1	0.04%	1.8	0.04%	3.4	0.06%
розрахунками з оплати праці	3.9	0.16%	6.5	0.15%	11.8	0.21%
Інші поточні зобов'язання	1,535.7	61.29%	1,386.5	31.47%	1,842.2	32.29%
Усього за розділом III	1,627.1	64.94%	3,351.4	76.06%	4,248.7	74.47%
Баланс	2,505.6	100.00%	4,406.4	100.00%	5,705.4	100.00%

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Ерго Плейс» за 2022–2024 роки дає змогу оцінити зміну структури активів і пасивів підприємства, визначивши, які статті мали найбільшу вагу у загальному обсязі балансу та як ці пропорції змінювалися в динаміці. Результати аналізу свідчать про суттєве переважання оборотних активів у структурі майна компанії.

Зокрема, у 2022 році частка оборотних активів становила 99,11% від загального обсягу активів, у 2023 році – 99,67%, а в 2024 – 99,89%. Це свідчить про збереження чітко вираженої орієнтації підприємства на короткострокову господарську діяльність із високим рівнем ліквідності активів. Найвагомішу складову оборотних активів формують запаси, частка яких у 2023 році досягла максимуму – 89,97%, після чого у 2024 році знизилася до 70,71%, що може бути пов'язано з переглядом підходів до політики формування товарних залишків.

Інша значна зміна спостерігається у структурі поточної дебіторської заборгованості, питома вага якої за аналізований період зросла з 5,23% до 20,61%. Це свідчить про зростання обсягів продажів із відстрочкою платежу, а також про ймовірне послаблення контролю за платіжною дисципліною контрагентів. Частка грошових коштів, навпаки, демонструвала нестабільність: у 2022 році – 15,11%, у 2023 – лише 0,56%, у 2024 – відновилася до 8,33%. Така динаміка вказує на коливання рівня ліквідності, які можуть бути пов'язані із сезонністю закупівель, нерівномірністю надходжень або значними разовими витратами.

У пасиві балансу зберігається тенденція домінування поточних зобов'язань. У 2022 році їх частка становила 64,94%, у 2023 – 76,06%, а у 2024 – 74,47%. Найбільше зростання відбулося за статтею «Короткострокові кредити банків», питома вага якої у 2023 році склала 43,06%, а в 2024 – 39,70%. Це свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх короткострокових джерел фінансування. Одночасно спостерігається збільшення питомої ваги власного

капіталу з 35,06% у 2022 році до 25,53% у 2024, що вказує на позитивну динаміку накопичення нерозподіленого прибутку та загального зміцнення капітальної бази.

Отже, фінансова структура підприємства залишається орієнтованою на короткострокове функціонування з високою часткою оборотних активів і короткострокових зобов'язань. Водночас зростання власного капіталу та динаміка ключових елементів активів свідчать про поступове нарощування потенціалу підприємства до фінансової стійкості й розширення господарської діяльності.

Для комплексної оцінки ефективності функціонування основних засобів на підприємстві було здійснено розрахунок низки аналітичних коефіцієнтів, що охоплюють як технічний стан об'єктів основного капіталу, так і рівень їх економічного використання у виробничій діяльності. У таблиці 2.5 представлено динаміку розрахованих показників, що характеризують стан і ефективність використання основних засобів ТОВ «Ерго Плейс» у 2022–2024 роках.

Таблиця 2.5 – Показники стану та ефективності використання основних засобів

Показник	Колонки балансу, або формула розрахунку	Роки			Відхилення: +,-	
		2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
1. Фондо-місткість	$\text{Фср/Вп} = ((\text{р.1010п} + \text{р.1010к}) / 2) / \text{р.2000}$	0.01	0.003	0.001	-0.003	-0.002
2. Фондо-озброєність	$\text{Фк/Ч} = (((\text{р.1010п} + \text{р.1010к}) / 2) / \text{сер.чис.п рац})$	2.01	1.22	1.05	-0.788	-0.175
3. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	$\text{Фз/М} (\text{р.1010} / \text{р.1300})$	0.009	0.003	0.001	-0.006	-0.002

## Продовження таблиці 2.5

Показник	Колонки балансу, або формула розрахунку	Роки			Відхилення: +,-	
		2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
3. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	$\Phi з/М$ (р.1010/р.1300)	0.009	0.003	0.001	-0.006	-0.002
4. Коефіцієнт зносу ОЗ	$З о/Ф к$ (р.1012/р.1011)	0.87	0.92	0.96	0.045	0.045
5. Коефіцієнт придатності основних засобів	1-Кз	0.13	0.08	0.04	-0.045	-0.045
6. Фондо-віддача	$В п/Ф к$ (р.2000/((р.1010п+р.1010к)/2))	149	286	755	136.586	468.908
7. Рентабельність ОЗв	$П б/Ф к * 100\%$ (р.2350/((р.1010п+р.1010к)/2))	2.62	9.64	38.44	7.028	28.795

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

Упродовж аналізованого періоду фондомісткість, що визначає вартість основних засобів на одиницю виручки, продемонструвала сталу тенденцію до зниження: з 0,01 у 2022 році до 0,001 у 2024 році. Це свідчить про те, що на кожну гривню доходу припадає дедалі менше вартості основних засобів, що є позитивним індикатором ефективного їх використання.

Фондоозбросеність, яка відображає середню вартість основних засобів на одного працівника, також поступово зменшувалась – з 2,01 тис. грн у 2022 році до 1,05 тис. грн у 2024 році. З одного боку, це свідчить про скорочення технічної оснащеності персоналу, а з іншого – може вказувати на тенденцію до зменшення матеріаломісткості виконуваних функцій.

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства знизився з 0,009 до 0,001, що відображає скорочення частки основних засобів у загальному обсязі майна. Це підтверджує домінування оборотних активів у структурі балансу, характерне для підприємств, що працюють у сфері обігу або надають послуги.

Позитивну динаміку продемонстрував коефіцієнт зносу основних засобів, який хоч і зріс із 0,87 до 0,96, однак залишається на прийнятному рівні. Це свідчить про поступове старіння матеріально-технічної бази без її суттєвого оновлення. Водночас коефіцієнт придатності основних засобів зменшився з 0,13 до 0,04, що лише підтверджує зростання фізичного зносу.

Найпомітніші позитивні зміни зафіксовані в динаміці фондівіддачі, яка зросла з 149 до 755, а також рентабельності основних засобів – з 2,62% до 38,44%. Це свідчить про суттєве підвищення віддачі від використання наявних активів, зокрема внаслідок оптимізації їх структури, зростання доходів і підвищення ефективності операційної діяльності.

У цілому, розраховані показники засвідчують зменшення обсягу основних засобів у балансі підприємства та одночасне зростання їх економічної ефективності, що свідчить про раціональне використання наявного майна в умовах обмежених ресурсів. Водночас зростання коефіцієнта зносу вказує на потребу у майбутньому оновленні технічної бази з метою підтримання сталого рівня фондівіддачі.

Для оцінки технічного стану основних засобів підприємства було здійснено розрахунок трьох ключових показників: коефіцієнта зносу, коефіцієнта оновлення та коефіцієнта вибуття. У таблиці 2.6 наведено результати розрахунків показників, що характеризують майновий стан основних засобів ТОВ «Ерго Плейс» протягом 2022–2024 років, зокрема рівень зносу, оновлення та вибуття основного капіталу.

Таблиця 2.6 – Показники майнового стану основних засобів

Показник	Колонки балансу, або формула розрахунку	Роки			Відхилення: +,-	
		2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
Коефіцієнт зносу	Сума зносу ОЗ /Первісну вартість ОЗ на початок періоду (р.1012/р.1011п)	0.87	0.92	0.96	0.04	0.05
Коефіцієнт оновлення ОЗ	Вартість введених ОЗ за звітний рік/ Загальну вартість ОВЗ на кінець року ((р.1011к-р.1011п)/р.1010к)	0	0	0	0.00	0.00
Коефіцієнт вибуття ОЗ	Вартість ОЗ які вибули/Вартість ОВЗ на початок періоду ((р.1012к-р.1012п)/р.1010п)	9.85	0.35	0.55	-9.50	0.20

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

Протягом аналізованого періоду коефіцієнт зносу збільшився з 0,87 до 0,96, що свідчить про поступове старіння основних фондів. Коефіцієнт оновлення в усі три роки залишався нульовим, що вказує на відсутність надходження нових об'єктів до складу основних засобів. Показник вибуття, який у 2022 році становив 9,85%, у наступні роки знизився до мінімальних значень, що свідчить про стабілізацію використання наявного майна.

Розраховані коефіцієнти вказують на істотне фізичне старіння основних засобів і водночас на відсутність інвестицій у їх оновлення. Такий стан може створювати ризики для майбутньої ефективності діяльності підприємства, зокрема в аспектах продуктивності, енергоефективності та надійності технологічного процесу. У подальшому доцільним буде формування політики поступового оновлення основних засобів або модернізації ключових одиниць обладнання.

У таблиці 2.7 наведено основні показники рентабельності ТОВ «Ерго Плейс» за 2022–2024 роки, що дозволяє оцінити ефективність використання активів, капіталу та витрат підприємства в динаміці.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників рентабельності

Показник	Колонки балансу, або формула розрахунку	Роки			Відхилення: +,-	
		2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
Коефіцієнт рентабельності активів	чистий прибуток/середньорічну вартість активів (р.2350/((р.1300п+р.1300к)/2))	0.021	0.051	0.079	0.03	0.03
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	чистий прибуток/власний капітал (р.2350/((р.1495п+р.1495к)/2))	0.081	0.141	0.320	0.060	0.179
Коефіцієнт рентабельності діяльності	чистий прибуток /витрати на виробництво продукції (р.2350/р.2000)	0.0175	0.0337	0.0509	0.016	0.017
Коефіцієнт рентабельності продукції	валовий прибуток/загально виробничу собівартість (р.2090/р.2050)	0.331	0.324	0.311	-0.007	-0.013

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

Упродовж аналізованого періоду спостерігається стійке зростання більшості показників рентабельності. Зокрема, коефіцієнт рентабельності активів збільшився з 0,021 у 2022 році до 0,079 у 2024 році, що свідчить про покращення віддачі на вкладений капітал. Рентабельність власного капіталу зросла ще інтенсивніше – з 0,081 до 0,320, що є позитивним сигналом для інвесторів та власників.

Рентабельність діяльності, яка показує ефективність витрат на виробництво, також поступово підвищувалась, досягнувши 0,0509 у 2024 році. Це свідчить про покращення співвідношення між прибутком і виробничими витратами. Натомість коефіцієнт рентабельності продукції продемонстрував незначне зниження з 0,331 у

2022 році до 0,311 у 2024 році, що може вказувати на зростання собівартості або зменшення валового прибутку в розрахунку на одиницю продукції.

Загалом, динаміка рентабельності є позитивною. Підприємство демонструє підвищення фінансової ефективності, зростання прибутковості та покращення управління витратами, що свідчить про ефективну господарську політику в умовах зростання обсягів діяльності.

У таблиці 2.8 систематизовано основні показники фінансової стійкості ТОВ «Ерго Плейс» за 2022–2024 роки, що дозволяє оцінити рівень автономності, стабільності та ефективності використання власного капіталу підприємства.

Таблиця 2.8 – Аналіз фінансової стійкості

Показник	Роки			Відхилення: +,-		Нормативне значення	Колонки балансу, або формула розрахунку
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023		
Коефіцієнт автономії	0.351	0.239	0.255	-0.11	0.02	>0,5	власний капітал/валюта балансу (р.1495/р.1300)
Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності)	0.54	0.31	0.34	-0.23	0.03	1	власний капітал/позичковий капітал (р.1495/(р.1595+р.1695))
Коефіцієнт фінансової стійкості	0.35	0.24	0.26	-0.11	0.02	0,7-0,9	(власний капітал + довгострокові зобов'язання)/сума пасивів ((р.1495+р.1595)/р.1900)

Продовження таблиці 2.8

Показник	Роки			Відхилення: +,-		Нормативне значення	Колонки балансу, або формула розрахунку
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023		
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0.34	0.24	0.25	-0.11	0.02	>0,1	власні оборотні засоби/матеріальні оборотні активи ((р.1495-р.1095)/р.1195)
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0.97	0.99	1.00	0.01	0.01	>0,1	власні оборотні кошти/власний капітал ((р.1495-р.1095)/р.1495)
Коефіцієнт фінансового левеґиджу	0	0	0	0.00	0.00	<0,25	довгострокові зобов'язання/власний капітал (р.1595/р.1495)

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

Проведений аналіз показників фінансової стійкості підприємства свідчить про нестабільний характер структури капіталу протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт автономії у 2022 році становив 0,351, однак у 2023 році знизився до 0,239, що свідчить про зменшення частки власного капіталу у загальному обсязі активів. У 2024 році цей показник дещо покращився (0,255), однак залишився нижчим за рекомендоване значення >0,5.

Коефіцієнт фінансування, який відображає співвідношення між власними й позиковими коштами, також демонстрував зниження у 2023 році (0,31 проти 0,54 у 2022), проте частково відновився у 2024 до рівня 0,34. Подібну динаміку показали й інші індикатори, зокрема коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами.

Позитивною є стабільність коефіцієнта маневреності власного капіталу, який залишається на високому рівні (0,97–1,00), що свідчить про велику частку власних оборотних коштів у структурі капіталу. Водночас коефіцієнт фінансового левериджу в усі роки дорівнював нулю, що вказує на відсутність довгострокових зобов'язань у структурі пасивів підприємства.

У цілому, фінансова стійкість ТОВ «Ерго Плейс» залишається на допустимому рівні, однак спостерігається значна залежність від короткострокових джерел фінансування, що створює потребу у збереженні високої ліквідності та підвищенні частки власного капіталу для зміцнення довгострокової стабільності.

Отже, ТОВ «Ерго Плейс» має достатній потенціал для розвитку, однак подальше зміцнення його позицій вимагає вдосконалення системи управління запасами, модернізації основних засобів, контролю за дебіторською заборгованістю та підвищення фінансової незалежності.

### **2.3. Аналіз показників ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Ерго Плейс»**

Ефективність закупівель є важливим чинником стабільної роботи підприємства та раціонального використання його ресурсів. Ми провели оцінку результативності закупівельної діяльності ТОВ «Ерго Плейс» із метою виявлення наявних недоліків та формування обґрунтованих висновків для подальшого вдосконалення системи закупівель.

Для оцінки поточного стану управління запасами на ТОВ «Ерго Плейс» було обчислено два базові логістичні показники: коефіцієнт оборотності запасів та тривалість одного обороту.

Коефіцієнт оборотності запасів розраховано за формулою:

$$K_{oz} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середні запаси}}$$

Тривалість одного обороту запасів розраховано за формулою:

$$T_{oz} = \frac{365}{K_{oz}}$$

У таблиці 2.9 представлено результати розрахунків показників за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності управління запасами ТОВ «Ерго Плейс» у 2022–2024 роках

Показник	2022	2023	2024
Середня вартість запасів, тис. грн	1399.5	2964.65	3999.4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2930.5	3953.9	6017.4
Коефіцієнт оборотності запасів	2.09	1.33	1.50
Тривалість одного обороту, днів	174	274	243

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

Результати аналізу свідчать про помітні коливання ефективності управління запасами на ТОВ «Ерго Плейс» упродовж аналізованого періоду. У 2022 році коефіцієнт оборотності запасів становив 2,09, що є прийнятним рівнем і вказує на дворазове оновлення запасів протягом року. Тривалість одного обороту при цьому складала 174 дні, що свідчить про відносно помірний період утримання ресурсів на складі.

У 2023 році ситуація погіршилась, оборотність знизилась до 1,33, а середній цикл зберігання збільшився до 274 днів, що вказує на накопичення надлишкових запасів і потенційне заморожування обігових коштів. У 2024 році коефіцієнт дещо

вирівнявся і досяг 1,50, при скороченні тривалості обігу до 243 днів. Проте навіть за таких умов темпи використання запасів залишаються повільними.

На рисунку 2.1 зображено динаміку зміни коефіцієнту оборотності запасів.

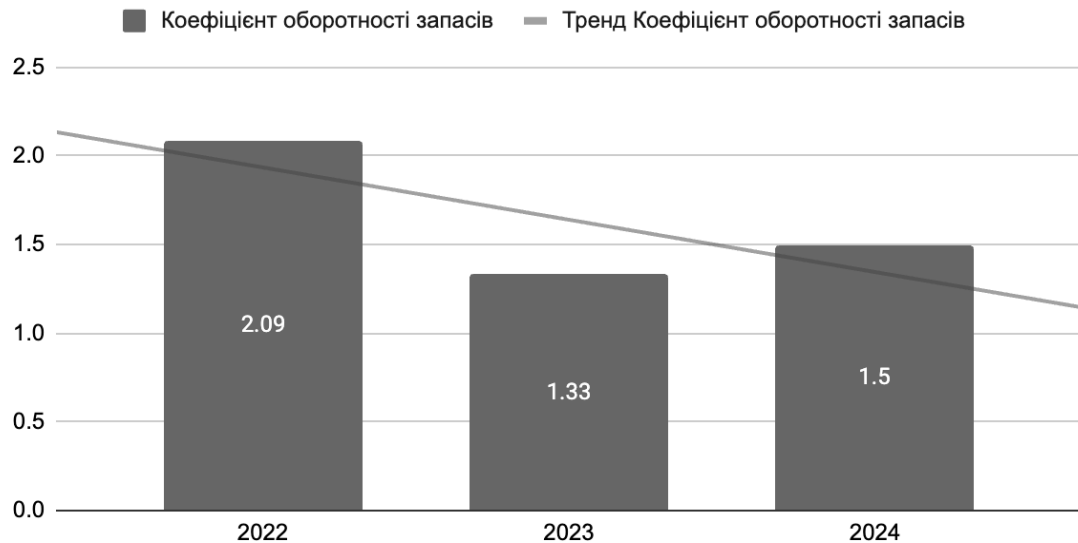


Рисунок 2.1 – Динаміка коефіцієнту ефективності управління запасів підприємства «Ерго Плейс» за 2022-2024 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

Таким чином, підприємству доцільно посилити контроль за рівнем складських залишків, оскільки їх надмірне накопичення знижує ефективність використання обігового капіталу.

Одним із ключових факторів забезпечення безперебійного функціонування закупівельної діяльності є надійна та ефективно організована взаємодія з постачальниками. Рівень організації цієї взаємодії значною мірою визначає якість постачання, дотримання термінів, відповідність продукції встановленим вимогам, а також можливість оперативного реагування у випадку виникнення відхилень чи ризиків. Наявність прозорих процедур контролю за діяльністю постачальників,

об'єктивних критеріїв оцінювання, систематизованого обліку результатів співпраці є необхідною умовою формування стійкого та керованого ланцюга постачання.

У таблиці 2.10 наведено результати розрахунку показників ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Ерго Плейс», зокрема економічної вигоди від співпраці з постачальниками та коефіцієнта рентабельності закупівель у 2022–2024 роках.

Таблиця 2.10 – Розрахунок економічної вигоди та коефіцієнта рентабельності закупівель ТОВ «Ерго Плейс» у 2022–2024 роках

Метод / Критерій	Роки			Відхилення: +,-	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
Коефіцієнт якості постачання	0.81	0.81	0.94	0.00	0.13
Коефіцієнт дотримання термінів поставки	0.58	0.78	0.90	0.20	0.11
Коефіцієнт порушення умов договору	0.83	0.85	0.88	0.02	0.03
Коефіцієнт асортиментних/кількісних відхилень	0.81	0.81	0.90	0.01	0.09
Економічна вигода від співпраці	969.5	1280.1	1871.5	310.6	591.4
Коефіцієнт рентабельності закупівель	0.02	0.04	0.07	0.02	0.02

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

Для оцінки ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Ерго Плейс» було проведено аналіз ключових кількісних показників, що відображають рівень

надійності постачальників, якість виконання зобов'язань і доцільність витрат на закупівлі.

Показник якості постачання у 2022–2023 роках залишався незмінним – 0,81, однак у 2024 році підвищився до 0,94. Це свідчить про зменшення частки поставок з дефектами або невідповідностями. Коефіцієнт дотримання термінів у 2022 році був досить низьким – 0,58, проте у наступні два роки зростав і досяг 0,90 у 2024 році, що говорить про суттєве зменшення затримок у виконанні замовлень. Показник виконання умов договорів також покращився – з 0,83 до 0,88, що підтверджує зростання відповідальності з боку постачальників. Щодо точності виконання замовлень, коефіцієнт асортиментно-кількісних відхилень покращився з 0,81 до 0,90. Це свідчить, що у 2024 році значно зменшилася кількість випадків, коли постачання не відповідало замовленим позиціям або обсягам.

Економічна вигода від співпраці зросла з 969,5 тис. грн у 2022 році до 1871,5 тис. грн у 2024, а рентабельність закупівель – із 0,02 до 0,07. Це говорить про підвищення ефективності використання витрат на придбання товарів. Одночасно з цим, коефіцієнт рентабельності закупівель зріс з 0,02 до 0,07, що вказує на підвищення ефективності використання закупівельних ресурсів підприємства. Таким чином, за аналізований період підприємство досягло покращення за всіма показниками.

У межах дослідження організаційного забезпечення закупівельної діяльності ТОВ «Ерго Плейс» було проведено якісну оцінку основних структурних проблем, які мають системний характер та стримують підвищення ефективності функціонування підрозділу. Результати узагальнено у вигляді експертної шкали, що дозволяє умовно кількісно оцінити частоту прояву виявлених недоліків. Шкала охоплює чотирьохбальну градацію, де «0» позначає відсутність ознаки, а «4» – її постійну присутність у роботі підприємства. У таблиці 2.11 представлено результати експертної оцінки частоти прояву ключових організаційних недоліків у

закупівельній діяльності ТОВ «Ерго Плейс», що дозволяє кількісно відобразити рівень поширеності кожної проблеми в межах функціонування підрозділу.

Таблиця 2.11 – Оцінка частоти прояву організаційних проблем у закупівельній діяльності ТОВ «Ерго Плейс»

№	Організаційна проблема	Умовна оцінка частоти	Кількість балів
1	Відсутність посадових інструкцій для працівників	Часто	3
2	Дублювання функцій між працівниками закупівельного підрозділу	Рідко	2
3	Відсутність єдиної системи фіксації та контролю замовлень	Постійно	4
4	Скарги інших відділів на затримки в закупівлях	Дуже рідко	1
5	Відсутність системи оцінки ефективності працівників	Постійно	4
6	Неузгодженість між закупівлями та логістикою	Рідко	2

*Джерело: побудовано автором на основі експертної оцінки*

Отже, на підприємстві є організаційні проблеми, які проявляються часто або постійно. На рисунку 2.2 візуалізовано частоту прояву основних організаційних проблем у закупівельній діяльності підприємства.

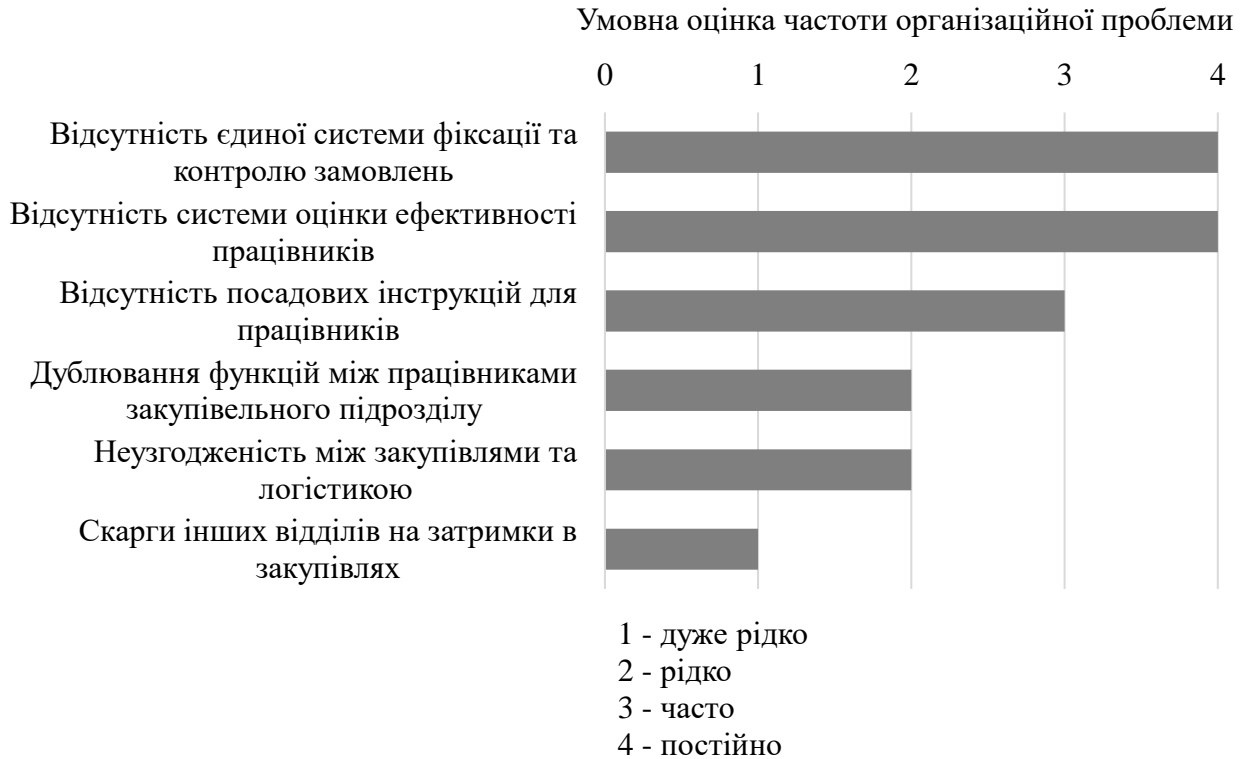


Рисунок 2.2 – Частота прояву організаційних проблем на підприємстві ТОВ «Ерго Плейс»

*Джерело: побудовано автором на основі даних з таблиці 2.11*

Найбільш критичним виявлено фактор відсутності централізованої системи обліку та контролю закупівельних замовлень. Це свідчить про наявність серйозних порушень у прозорості внутрішніх процесів, коли заявки обробляються поза регламентом, а їхній статус не відслідковується належним чином. У подібних умовах підвищується ризик повторних замовлень, несвоєчасного постачання та втрати аналітичної інформації про динаміку закупівель.

Також відсутні посадові інструкції для співробітників відділу закупівель. Це означає, що функціональні обов'язки не закріплені документально, а виконання окремих задач має ситуативний характер, що унеможливорює побудову чіткої відповідальності й координації дій. Частим є й дублювання функцій між

працівниками, коли кілька осіб виконують однакові або перехресні завдання, що свідчить про організаційну неузгодженість.

В тому числі, є проблема недостатньої взаємодії між відділом закупівель та логістикою. Часті випадки порушення узгодженості між термінами замовлення і фізичною готовністю до приймання продукції на складі підтверджують слабкість комунікаційного механізму між службами. Подібна ситуація призводить до затримок у постачанні, накопичення надлишкових запасів або, навпаки, дефіциту в періоди пікового попиту.

Скарги від інших підрозділів підприємства на несвоєчасне забезпечення необхідними матеріалами трапляються періодично, що свідчить про наявність міжфункціональних бар'єрів. При цьому цілковито відсутня система оцінювання результативності працівників, що не дозволяє визначати рівень ефективності виконання обов'язків і своєчасно виявляти відхилення у роботі персоналу.

Таким чином, якісний аналіз підтверджує, що чинна організаційна модель закупівельної функції є незбалансованою.

Отже, результати дослідження вказують на необхідність запровадження структурних змін у підходах до організації закупівельної діяльності, посилення контролю за складськими запасами, оптимізації взаємодії з постачальниками, а також формалізації внутрішніх процедур і регламентів.

#### **2.4. Кореляційно-регресійний аналіз ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Ерго Плейс»**

Застосування економічного моделювання, зокрема, побудова лінійної множинної регресійної моделі, дозволить дослідити вплив значень показників ефективності закупівельної діяльності підприємства на чистий дохід від реалізації продукції. Крім того, за допомогою регресійної моделі буде розраховано прогноз збільшення доходів на майбутній період за умови внесення змін у закупівельний

процес і покращення значень показників ефективності закупівельної діяльності. Розрахунки коефіцієнтів і перевірки статистичних тестів виконані за допомогою програми SPSS.

Для підвищення точності моделювання було збільшено кількість статистичного матеріалу, а саме розглянуто періоди по півроку з 2022 до 2024 року. Дані, на основі яких буде проведено кореляційно-регресійний аналіз, наведені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Основні показники ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Ерго Плейс» по півріччях 2022–2024 рр.

Показник	Період					
	1 півріччя 2022	2 півріччя 2022	1 півріччя 2023	2 півріччя 2023	1 півріччя 2024	2 півріччя 2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	2100	1700	1850	3384	3633	4256
Коефіцієнт якості постачання	0.82	0.8	0.8	0.82	0.9	0.96
Коефіцієнт дотримання термінів поставки	0.62	0.5	0.68	0.88	0.94	0.86
Коефіцієнт порушення умов договору	0.85	0.8	0.85	0.85	0.88	0.88
Коефіцієнт асортиментних/кількісних відхилень	0.82	0.8	0.8	0.82	0.9	0.9

*Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства*

Отже, результуючою змінною нашої моделі є чистий дохід підприємства. Вибір предикторів буде здійснений з чотирьох показників ефективності закупівельної діяльності. Для перевірки наявності значущого зв'язку із залежною змінною та відсутності мультиколінеарності між незалежними змінними,

розрахуємо парні коефіцієнти кореляції Пірсона і перевіримо їх значущість. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Матриця парних коефіцієнтів кореляції показників для вибору предикторів регресійної моделі

Показник		Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Коефіцієнт якості постачання	Коефіцієнт дотримання термінів поставки	Коефіцієнт порушення умов договору	Коефіцієнт асортиментних/кількісних відхилень
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Коефіцієнт кореляції Пірсона	1	0,877	0,892	0,786	0,873
	Двостороння значущість		0,022	0,017	0,064	0,023
Коефіцієнт якості постачання	Коефіцієнт кореляції Пірсона	0,877	1	0,665	0,762	0,956
	Двостороння значущість	0,022		0,149	0,078	0,003
Коефіцієнт дотримання термінів поставки	Коефіцієнт кореляції Пірсона	0,892	0,665	1	0,851	0,753
	Двостороння значущість	0,017	0,149		0,031	0,084
Коефіцієнт порушення умов договору	Коефіцієнт кореляції Пірсона	0,786	0,762	0,851	1	0,809
	Двостороння значущість	0,064	0,078	0,031		0,051
Коефіцієнт асортиментних/кількісних відхилень	Коефіцієнт кореляції Пірсона	0,873	0,956	0,753	0,809	1
	Двостороння значущість	0,023	0,003	0,084	0,051	

Джерело: побудовано автором

Як бачимо, усі факторні ознаки корелюють з результируючим показником. За шкалою Чеддока усі кореляції визначаються як такі, що мають тісний зв'язок. Коефіцієнти кореляції чистого доходу від реалізації продукції:

- з коефіцієнтом дотримання термінів доставки має найбільше значення, дорівнює 0,892 і є значущим з імовірністю 98,3%;
- з коефіцієнтом якості постачання дорівнює 0,877, є значущим з імовірністю 97,8%;
- з коефіцієнтом асортиментних відхилень дорівнює 0,873, є значущим з імовірністю 97,7%;
- з коефіцієнтом порушення умов договору дорівнює 0,786, є значущим з імовірністю 93,6%.

Далі розглянемо кореляції між предикторами. Як бачимо з рис.3.2, між коефіцієнтом якості постачання та коефіцієнтом асортиментних відхилень наявна мультиколінеарність: коефіцієнт парної кореляції між ними дорівнює 0,956. Отже, для зменшення сумарного впливу і покращення моделі залишимо один з них, який має більший зв'язок з результируючою ознакою: коефіцієнт якості постачання.

Також, тісний зв'язок існує між коефіцієнтом дотримання термінів поставки і коефіцієнтом порушення умов договору. Коефіцієнт кореляції між ними дорівнює 0,851. Залишимо у моделі як фактор коефіцієнт дотримання термінів поставки.

Отже, побудуємо лінійну регресійну модель залежності чистого доходу від реалізації продукції від коефіцієнтів якості постачання і дотримання термінів поставки. Для перевірки доцільності використання двох предикторів використаємо модель покрокового включення факторів. Для вибору кращої моделі порівняємо коефіцієнти детермінації, наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Коефіцієнти детермінації для регресійних моделей, побудованих за методом покрокового включення факторів

Модель	Предиктори моделі	Множинний коефіцієнт кореляції, R	Коефіцієнт детермінації R <sup>2</sup>	Скоригований R <sup>2</sup>	Статистика Дарбіна-Уотсона
1	Коефіцієнт дотримання термінів поставки	,892	0,796	0,745	
2	Коефіцієнт дотримання термінів поставки, коефіцієнт якості постачання	,970	0,940	0,901	2,685

*Джерело: побудовано автором*

Як видно з табл. 2.14, першим фактором було включено коефіцієнт дотримання термінів доставки. Коефіцієнт детермінації для цієї моделі дорівнює 0,796. У другій моделі доданий коефіцієнт якості постачання. Коефіцієнт детермінації для цієї моделі збільшується до 0,94.

Скоригований коефіцієнт кореляції, який враховує ускладнення моделі із зростанням кількості факторів, також зростає, і дорівнює 0,901. Це підтверджує, що друга модель краще пояснює результуючу змінну. Критерій Дарбіна-Уотсона має допустиме значення 2,685, що означає дотримання умови незалежності залишків, і доводить, що прогнозування за допомогою даної моделі буде коректним.

Обираємо модель з двома предикторами: коефіцієнтом дотримання термінів доставки і коефіцієнтом якості постачання. Перевіримо якість моделі за допомогою однофакторного дисперсійного аналізу. Результати аналізу наведені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Однофакторний дисперсійний аналіз для перевірки якості регресійної моделі

Компоненти варіації	Сумарна варіація	Кількість ступенів свободи	Середні квадрати	Значення статистики F	Значущість тесту
Регресія	5412387,355	2	2706193,677	23,706	0,015
Залишки	342472,145	3	114157,382		
Разом	5754859,500	5			

*Джерело: побудовано автором*

Значення F-тесту дорівнює 0,015. Модель регресії є значущою з імовірністю 98,5%, математична модель відповідає експериментальним даним, кількість включених в рівняння пояснюючих змінних є достатньою. Побудуємо рівняння регресії. Результати розрахунків коефіцієнтів моделі, перевірка їх значущості та 95% надійні інтервали наведені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Результати регресійного аналізу

Коефіцієнт регресії	Значення коефіцієнту	Статистика t	Значущість тесту	90,0% надійний інтервал	
				Ліва межа	Права межа
Константа	-6835,644	-3,174	0,050	-11903,708	-1767,580
Коефіцієнт якості постачання	8338,133	2,696	0,074	1059,182	15617,084
Коефіцієнт дотримання термінів поставки	3440,265	2,938	0,061	684,785	6195,745

*Джерело: побудовано автором*

Результати T-тесту показують, що коефіцієнти регресії і константа є значущими. Константа – значущий показник з імовірністю 95%, коефіцієнт для першого предиктора значущий з імовірністю 92,6%, для другого – з імовірністю 93,9%.

Надійні інтервали з імовірністю 90% для параметрів лінії регресії ( $a$  – константа,  $a_1$  – коефіцієнт для першого фактору, коефіцієнту якості постачання,  $a_2$  – коефіцієнт для другого фактору, коефіцієнту дотримання термінів поставки):

$$\begin{aligned} -11903,70 < a < -1767,58; \\ 1059,18 < a_1 < 15617,08; \\ 684,79 < a_2 < 6195,75. \end{aligned}$$

Межі кожного з інтервалів є односторонніми (для константи – від’ємні, для коефіцієнтів – додатні), що також підтверджує значущість параметрів регресії.

Побудована регресійна модель залежності чистого доходу від показників ефективності закупівельної діяльності підприємства має вигляд:

$$y = -6835,64 + 8338,13x_1 + 3440,27x_2,$$

де  $y$  – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг),

$x_1$  – коефіцієнт якості постачання,

$x_2$  – коефіцієнт дотримання термінів доставки.

Використовуючи дану модель, можемо бачити, як якість закупівельної діяльності впливає на чистий дохід підприємства. Зменшення кількості поставок із товарами неналежної якості на 5% (збільшення коефіцієнту якості постачання на 5%) призведе в середньому до збільшення доходу підприємства на 416 тис. грн за одне півріччя, тобто на 832 тис. грн за рік.

Зменшення кількості замовлень, виконаних з порушенням термінів поставки (збільшення коефіцієнту дотримання термінів доставки на 5%) дає можливість збільшити чистий дохід на 172 тис. грн за півріччя, на 343 тис. грн за рік. Навпаки, якщо більше 40% поставок будуть із товарами неналежної якості і невчасно доставлені, діяльність підприємства стане збитковою.

В результаті запропонованих у роботі заходів прогнозується збільшення коефіцієнту якості постачання до 97%, а коефіцієнту дотримання термінів доставки до 94%. Прогнозоване значення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) при цьому складе 8972,40 тис. грн за рік, що на 1083,50 тис. грн, або на 13,7% більше, ніж у попередньому 2024 році.

Отже, результати побудови регресійної моделі підтверджують, що якісні зміни в організації закупівельної діяльності безпосередньо впливають на обсяг чистого доходу підприємства. Виявлена тісна залежність між показниками постачання та фінансовими результатами дозволяє не лише оцінити вплив окремих факторів, а й прогнозувати зміни доходу за умови їх покращення. Отримані значення моделі свідчать, що підвищення рівня якості постачання та дотримання термінів доставки може забезпечити суттєве зростання доходу.

## **Висновки до розділу 2**

Проведене дослідження дало змогу всебічно оцінити стан закупівельної діяльності ТОВ «Ерго Плейс» у динаміці за 2022-2024 роки. Виявлено, що попри зростання обсягів діяльності та позитивні зміни в окремих показниках, закупівельна функція підприємства має низку недоліків як у фінансовому, так і в організаційному вимірах.

Зокрема, результати аналізу ефективності закупівельної діяльності свідчать про покращення взаємодії з постачальниками. Коефіцієнт якості постачання збільшився з 0,81 у 2022 році до 0,94 у 2024 році, а дотримання термінів постачань – із 0,58 до 0,90 за відповідний період. Економічна вигода від співпраці з постачальниками майже подвоїлась, досягнувши 1 871,5 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про поступове зростання ефективності використання закупівельних ресурсів.

Внутрішній аналіз виявив ряд недоліків у внутрішній структурі закупівельного підрозділу, а саме: відсутність посадових інструкцій, дублювання функцій між працівниками, несистемна взаємодія із суміжними підрозділами. Крім того, відсутність формалізованих підходів до оцінювання постачальників знижує загальний рівень керованості процесом закупівель.

З використанням кореляційно-регресійного аналізу проведено кількісне дослідження взаємозв'язку між показниками ефективності закупівельної діяльності та фінансовими результатами підприємства. Кореляційний аналіз показав наявність тісного позитивного зв'язку між чистим доходом від реалізації продукції і рівнем якості постачання та дотриманням термінів виконання замовлень.

Побудована регресійна модель підтвердила, що зміни у закупівельній діяльності мають суттєвий вплив на формування доходів підприємства. Підвищення коефіцієнта якості постачання на 5% потенційно збільшує дохід на 832 тис. грн на рік, а покращення своєчасності постачань – ще на 343 тис. грн. Загальний прогнозований приріст становить понад 1,1 млн грн, що свідчить про значний ефект від покращення закупівельних показників.

Загалом отримані результати підтверджують, що існуюча система закупівель на підприємстві не є достатньо ефективною і потребує структурного перегляду.

## **РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Напрями удосконалення діяльності ТОВ «Ерго Плейс»**

У процесі дослідження закупівельної діяльності ТОВ «Ерго Плейс» було встановлено низку системних проблем, що впливають на ефективність забезпечення підприємства необхідними ресурсами. Виявлені недоліки у сфері управління запасами, організації внутрішніх процесів закупівельного підрозділу, взаємодії з постачальниками, а також ризики, пов'язані з зовнішніми логістичними факторами, свідчать про потребу у формуванні напрямів покращення існуючих підходів до організації постачання.

По-перше, одним із можливих напрямів підвищення ефективності закупівельної діяльності є впровадження автоматизованої системи обліку та аналітики постачань. Такий підхід дозволяє підприємству забезпечити більш системну та контрольовану роботу із закупівлями, підвищити оперативність обробки інформації, мінімізувати ризики людських помилок та дублювання даних. Використання автоматизованих рішень відкриває можливості для формування аналітичних звітів у реальному часі, що дає змогу оперативно виявляти відхилення, прогнозувати потребу в ресурсах і приймати стратегічно обґрунтовані рішення. Це, у свою чергу, сприяє оптимізації управлінських процесів у закупівлях і підвищенню загальної ефективності забезпечення підприємства ресурсами.

По-друге, доцільним напрямом підвищення ефективності закупівельної діяльності є розробка нормативів оптимального рівня запасів та вдосконалення системи управління складським господарством. Формування науково обґрунтованих мінімальних і максимальних рівнів запасів дозволяє уникати як дефіциту матеріальних ресурсів, що може призводити до збоїв у виробничому процесі, так і надлишкових запасів, які спричиняють додаткові витрати на зберігання та заморожування обігових коштів. Раціоналізація складських операцій,

включаючи оптимальне розміщення продукції, контроль залишків і забезпечення ротації товарів, сприяє зменшенню логістичних витрат та підвищенню ефективності функціонування логістичного ланцюга. Такий підхід дозволяє підприємству досягти балансу між безперебійністю постачання та економічною доцільністю зберігання.

По-третє, рекомендацією може бути раціоналізація внутрішньої організації роботи закупівельного підрозділу. Доцільно передбачити чіткий розподіл функціональних обов'язків між працівниками відділу закупівель, уникнувши дублювання задач та підвищивши відповідальність за результат. Залежно від специфіки постачальників і товарних груп, доцільно застосовувати функціональну або географічну спеціалізацію менеджерів. Це дозволяє знизити навантаження на окремих працівників, підвищити якість комунікації з постачальниками та забезпечити оперативніше реагування на зміни попиту або постачання. Крім того, доцільним є запровадження системи внутрішнього контролю та періодичного оцінювання ефективності роботи кожного фахівця, що сприятиме підвищенню загального рівня дисципліни та результативності підрозділу.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Ерго Плейс» є покращення системи взаємодії з постачальниками шляхом впровадження постійного моніторингу їхньої діяльності, оцінювання та формування рейтингової моделі. Ураховуючи, що постачальники є важливою ланкою у формуванні якості, своєчасності та економічної доцільності постачання, систематичний контроль за їхньою роботою набуває стратегічного значення.

Рекомендується впровадити механізм кількісного та якісного оцінювання постачальників за заздалегідь визначеними критеріями, такими як надійність виконання договірних зобов'язань, дотримання термінів постачання, якість товару, гнучкість у переговорах та рівень комунікації. Для цього може бути розроблена система рейтингування, яка дозволить на регулярній основі порівнювати

результативність роботи різних контрагентів і виявляти як найбільш ефективних, так і проблемних партнерів.

Важливо також забезпечити оновлення інформації про постачальників на основі як фактичних показників, так і експертних оцінок працівників закупівельного підрозділу. Це дозволить оперативно реагувати на зміни у якості обслуговування, запроваджувати коригувальні дії та уникати потенційних ризиків, пов'язаних із перебоями у поставках чи погіршенням якості товару. Формування рейтингу може стати підґрунтям для прийняття рішень про перегляд умов співпраці або пошук нових альтернативних джерел постачання.

Таким чином, систематизована оцінка діяльності постачальників дозволить забезпечити підвищення ефективності закупівельного процесу, зменшити ризики, пов'язані з недотриманням зобов'язань, та посилити контроль за якістю ресурсного забезпечення підприємства.

По-п'яте, одним із перспективних напрямів підвищення ефективності закупівельної діяльності є переорієнтація підприємства на локальних або стабільних постачальників. Така стратегія дозволяє зменшити рівень залежності від міжнародної логістики, знизити ризики зриву термінів постачання та забезпечити більшу гнучкість в управлінні поставками. В умовах геополітичної нестабільності, перебоїв у роботі митниці або транспорту, вибір партнерів, які мають більш передбачувані і надійні канали поставки, набуває особливої актуальності.

Також доцільним напрямом удосконалення закупівельної діяльності є оптимізація політики формування замовлень. Ефективне управління цим процесом сприяє забезпеченню ритмічності поставок, мінімізації надлишкових запасів і зменшенню ризику виникнення дефіциту критично важливих товарів. Формування замовлень повинно базуватися не лише на поточних потребах, а й на аналізі історичних даних, сезонних коливань попиту, рівня обігових запасів, а також динаміки виконання замовлень у попередні періоди.

Крім того, одним із важливих напрямів підвищення ефективності закупівельної діяльності є систематичне підвищення кваліфікації персоналу, задіяного у сфері постачання. Компетентність і професійний рівень фахівців закупівельного відділу безпосередньо впливають на якість прийнятих рішень, точність прогнозування потреб, здатність до ведення переговорів, а також на загальну ефективність взаємодії з постачальниками.

Водночас, доцільним напрямом удосконалення закупівельної діяльності підприємства може стати залучення зовнішніх фахівців або компаній на умовах аутсорсингу для виконання окремих функціональних завдань. Такий підхід особливо актуальний для невеликих або середніх компаній, які прагнуть скоротити внутрішні витрати, оптимізувати штатну структуру та підвищити загальну операційну гнучкість.

Залучення аутсорсингових послуг може охоплювати, наприклад, аудит постачальників, проведення тендерних процедур, аналітичну обробку закупівельних даних, юридичний супровід договорів, логістичне планування або консалтинг з питань оптимізації ланцюгів постачання. Використання зовнішнього досвіду та вузькоспеціалізованих компетенцій дозволяє отримати більш точну та неупереджену оцінку поточного стану процесів, а також впроваджувати кращі практики з інших галузей.

Важливим напрямком підвищення ефективності є розробка та впровадження резервної (альтернативної) стратегії постачання, яка дозволяє мінімізувати наслідки зовнішніх шоків, зокрема перебоїв у логістичних ланцюгах, спричинених воєнними діями. В умовах повномасштабної війни в Україні, коли існують загрози блокування транспортних маршрутів, затримок на митниці чи повної втрати окремих каналів постачання, така стратегія стає критично необхідною.

Щоб обґрунтувати доцільність запропонованих напрямів покращення закупівельної діяльності, доцільно здійснити їх порівняльну оцінку. У таблиці 3.1 представлено переваги та можливі недоліки кожного з дев'яти розглянутих заходів.

Такий аналіз дозволяє прийняти більш виважене управлінське рішення щодо черговості їх реалізації та ресурсного забезпечення.

Таблиця 3.1 – Порівняння напрямів підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Ерго Плейс»

№	Напрямок удосконалення	Переваги	Недоліки
1	Впровадження автоматизованих систем обліку	Підвищення точності даних, пришвидшення обробки замовлень, зниження людських помилок	Початкові витрати на ПЗ, необхідність навчання персоналу
2	Розробка нормативів оптимальних запасів	Зменшення витрат на зберігання, уникнення дефіцитів	Необхідність ретельного збору даних, потреба в регулярному оновленні норм
3	Раціоналізація організації закупівельного відділу	Зростання продуктивності, зменшення дублювання функцій	Потреба у зміні внутрішньої структури, супротив змінам
4	Покращення взаємодії з постачальниками	Підвищення надійності поставок, покращення якості	Необхідність постійного моніторингу та оцінки
5	Переорієнтація на локальних або більш стабільних постачальників	Менше логістичних ризиків, швидші терміни постачання	Може обмежити вибір або вплинути на ціну/якість
6	Вдосконалення політики формування замовлень	Зменшення залишків, адаптація до попиту	Потреба в аналітичному підході та додаткових даних
7	Підвищення кваліфікації закупівельного персоналу	Підвищення якості виконання функцій, стратегічне мислення	Витрати на навчання, тимчасове відволікання від основних обов'язків

Продовження таблиці 3.1

№	Напрямок удосконалення	Переваги	Недоліки
8	Залучення аутсорсингу для окремих функцій	Зниження навантаження на персонал, економія ресурсів	Втрата часткового контролю, ризик залежності від зовнішніх виконавців
9	Побудова резервної стратегії на випадок перебоїв	Стабільність роботи в кризових умовах, зменшення ризиків	Додаткові витрати на страхові запаси, складність координації

*Джерело: розроблено автором*

Отже, проаналізувавши всі можливі напрями удосконалення закупівельної діяльності ТОВ «Ерго Плейс», можна зробити висновок про доцільність впровадження тих заходів, які поєднують високу практичну значущість і помірний рівень витрат. До пріоритетних варто віднести вдосконалення системи управління запасами та покращення взаємодії з постачальниками, оскільки ці аспекти безпосередньо впливають на стабільність постачання, ефективність логістики й рівень обслуговування.

Окрім того, перспективним є оптимізація внутрішньої організації закупівельного відділу, а саме: чіткий розподіл функціональних обов'язків, систематичне підвищення кваліфікації персоналу, впровадження системи оцінювання ефективності виконання завдань. Такі зміни не потребують значних інвестицій, але можуть мати суттєвий вплив на результативність роботи.

Враховуючи сучасні ризики, зокрема пов'язані з воєнним станом та перебоями в логістичних ланцюгах, важливо також розробити резервну модель постачання. Її наявність забезпечить більшу адаптивність до зовнішніх викликів і сприятиме зменшенню втрат у разі непередбачених ситуацій [22].

Запропоновані рішення можуть бути реалізовані поетапно з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства та інтегровані в загальну систему стратегічного управління закупівлями, підвищуючи її надійність та гнучкість.

Отже, підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Ерго Плейс» потребує комплексного підходу, який охоплює організаційні, операційні та стратегічні зміни. Зокрема, увага акцентується на потребі у більш гнучкому та раціональному управлінні товарними запасами, посиленні контролю за якістю роботи постачальників, удосконаленні внутрішньої структури закупівельного підрозділу та формуванні стратегії дій у кризових ситуаціях. Їх реалізація дозволить підприємству не лише покращити поточну діяльність, а й підвищити стійкість до зовнішніх ризиків, забезпечивши довгострокову конкурентоспроможність у сфері закупівель.

### **3.2. Обґрунтування доцільності пропозицій щодо вдосконалення діяльності ТОВ “Ерго Плейс”**

У процесі проведеного дослідження фінансово-економічного стану ТОВ “Ерго Плейс” було встановлено, що структура складських запасів підприємства має ознаки нераціонального формування. Зокрема, у 2023 році обсяг запасів сягав 3 964,6 тис. грн, а вже у 2024 році – 4 034,2 тис. грн, що свідчить про збереження тенденції до їх збільшення. Водночас коефіцієнт оборотності запасів зменшився, а частка грошових коштів у структурі оборотних активів є критично низькою (лише 0,4% на кінець 2023 року). Це вказує на низьку ефективність використання оборотного капіталу, замороженого в товарних запасах, що потенційно обмежує гнучкість фінансових рішень та оперативність закупівель.

Тому обґрунтованим є впровадження системи управління запасами на основі нормативного підходу, зокрема встановлення мінімального та максимального

рівнів залишків на складі, що забезпечить оптимізацію обігових коштів і зменшення логістичних витрат.

Установлення цих меж здійснюватиметься на основі аналізу попередніх даних про обсяг реалізації, частоту поставок і сезонні коливання попиту. Найбільш критичні позиції, зокрема імпорتنі товари з довгим логістичним циклом, будуть також охоплені страховими запасами, розрахованими як додатковий буфер для безперебійного виконання замовлень. Така система дозволяє уникати як надлишкового накопичення товарів, що збільшує витрати на зберігання, так і їх дефіциту, що спричиняє збої в постачанні [23].

Процес впровадження даної системи передбачає низку етапів. На першому етапі планується проведення аналітичного дослідження попередніх обсягів споживання матеріалів, визначення середньої тривалості виробничого циклу та часу виконання замовлення постачальником. Виходячи з цих даних, формуються нормативи: мінімальний рівень запасу, середній (оптимальний) рівень та граничний обсяг.

На другому етапі розробляються облікові шаблони в табличному форматі (Excel або Google Sheets), у яких фіксуватиметься динаміка залишків у розрізі кожної товарної позиції. Дані таблиці інтегруються з даними закупівельних планів, що дозволить вчасно ідентифікувати потребу у поповненні запасів або, навпаки, утриматися від зайвих замовлень.

Особливістю облікової таблиці стане її зв'язок із планом закупівель. Після заповнення фактичних залишків система порівнює їх з плановими нормативами, що дає змогу автоматично формувати попередження або рекомендації щодо формування замовлення. Наприклад, якщо поточний залишок дорівнює мінімальному або нижчий, таблиця підсвічує позицію кольором і пропонує рекомендовану кількість для замовлення, яка дозволить досягти оптимального рівня.

На третьому етапі відбувається адаптація внутрішньої нормативної документації. Формуються регламенти ведення обліку, інструкції для персоналу та порядок дій у випадку досягнення критичних рівнів запасів. Крім того, визначаються відповідальні особи. Аналітик закупівель здійснює розрахунок нормативів та оновлює шаблони, керівник відділу затверджує регламенти та проводить навчання персоналу, а менеджери із закупівель щомісячно заповнюють облікові таблиці та подають інформацію до аналітичного узагальнення.

Очікуваний строк впровадження заходу становить 2 місяці. У реалізації буде задіяно 5 працівників, а саме: один аналітик, керівник відділу та троє менеджерів із закупівель. Вплив на бізнес-процеси передусім полягатиме в підвищенні точності замовлень, зниженні частки надлишкових запасів та покращенні гнучкості реагування на зміну попиту. У таблиці 3.2 подано поетапний план переходу до нормативної моделі управління запасами.

Таблиця 3.2 – План впровадження нормативної моделі управління запасами на ТОВ “Ерго Плейс”

Назва етапу	Зміст роботи	Результат етапу	Орієнтовна тривалість	Відповідальні особи
Аналітична підготовка	Збір історичних даних про реалізацію товарів за 12 місяців. Проведення ABC-аналізу для визначення критичних товарів. Розрахунок середнього часу доставки, циклу споживання та визначення сезонності.	Розраховані нормативи мінімального, середнього та максимального рівня запасів для основних товарних груп	2 тижні	Аналітик
Розробка шаблонів обліку	Створення електронних таблиць (Excel/Google Sheets) з функціями автоматичного розрахунку залишків, позначенням відхилень від нормативів. Передбачено функцію підсвічування критичних позицій.	Уніфіковані шаблони обліку залишків з автоматичними підрахунками та візуальними сигналами відхилення	1 тиждень	Аналітик

Продовження таблиці 3.2

Назва етапу	Зміст роботи	Результат етапу	Орієнтовна тривалість	Відповідальні особи
Формування нормативних регламентів	Опис алгоритму дій при перевищенні або зниженні рівня запасів. Підготовка внутрішнього інструктивного документа: “Порядок дій при досягненні критичних рівнів”.	Затверджений внутрішній регламент, який закріплює правила роботи із системою	3 дні	Керівник відділу закупівель
Навчання персоналу	Проведення 3-годинної внутрішньої навчальної сесії. Зміст: як користуватись таблицями, як фіксувати дані, як діяти при виявленні відхилення.	Персонал ознайомлений з процедурою обліку та реагування на критичні ситуації	1 день	Керівник відділу закупівель
Запуск системи та контроль	Щомісячне заповнення таблиць, порівняння фактичних залишків з нормативними. Узагальнення результатів, щоквартальний перегляд нормативів.	Дієва система контролю рівнів запасів з оперативним реагуванням	Постійно з моменту впровадження	3 менеджери закупівель + аналітик

*Джерело: розроблено автором*

У перспективі реалізація даної ініціативи дозволить знизити витрати на зберігання, звільнити обігові кошти для інших потреб (наприклад, інвестицій або термінових замовлень), а також зменшити кількість випадків нестачі критично важливих товарів. У комплексі це сприятиме стабілізації виробничих процесів, покращенню фінансової дисципліни та формуванню прозорої системи контролю в сфері постачання.

Наступною рекомендацією є оптимізація роботи з постачальниками, запропоновано впровадити внутрішню рейтингову модель оцінювання

постачальників. Дослідження показало, що протягом 2022–2024 років фіксувалися регулярні порушення з боку контрагентів, а саме: зростання частки поставок неналежної якості, затримки у виконанні замовлень, а також випадки невідповідності асортиментних і кількісних характеристик. Зокрема, у 2024 році 5,9% усіх поставок містили дефекти, а понад 10% були здійснені із запізненням, що негативно позначалося на стабільності забезпечення підприємства ресурсами та створювало додаткові ризики для операційної діяльності.

Наявність подібних відхилень свідчить про недосконалість існуючих механізмів контролю за постачальниками та відсутність ефективної системи оцінювання якості їх роботи. У складних умовах логістичної нестабільності така ситуація може призводити до системних збоїв у забезпеченні виробництва, втрати клієнтської довіри та збільшення витрат на коригування наслідків неякісних або несвоєчасних поставок.

З огляду на аналіз динаміки ключових коефіцієнтів ефективності закупівельної діяльності ТОВ “Ерго Плейс” у 2022–2024 роках, можна стверджувати, що впровадження системи оптимізації взаємодії з постачальниками має потенціал істотно покращити результати за низкою показників. Наприклад, у 2023 році коефіцієнт дотримання строків постачання становив 0,78, що свідчить про порушення термінів майже у кожному п’ятому випадку. У 2024 році цей показник досяг рівня 0,90, однак він усе ще не відповідає найкращим практикам галузі.

Запровадження чіткої системи фіксації інцидентів та регулярного оцінювання контрагентів за визначеними критеріями (терміни, якість, відповідність умовам договору) потенційно дозволить знизити частку поставок з порушенням строків щонайменше на 25–30% упродовж року [24].

Таким чином, коефіцієнт дотримання термінів може зрости з 0,75 (середнє значення за три роки) до 0,94.

Показник якості постачання у 2024 році становив 0,94, що є позитивним результатом. Для забезпечення подальшого зростання цього показника до рівня

0,97-0,98 доцільно запровадити механізм зворотного зв'язку за кожним постачанням, що включатиме документування випадків виявлення дефектів та невідповідностей, із подальшим інформуванням постачальника та внутрішнім аналізом причин.

У 2024 році зафіксовано 35 випадків порушення договірних зобов'язань із загальної кількості 289 постачань, що становить понад 12%. Такий рівень відхилень не дозволяє вважати співпрацю з контрагентами достатньо стабільною й передбачуваною. Це вказує на необхідність впровадження інструментів попереджувального контролю. Зокрема, йдеться про доцільність проведення превентивного аудиту договірних умов перед укладанням угод, а також регулярний моніторинг їх виконання. У такому випадку коефіцієнт дотримання умов договору може бути стабільно підтриманий на рівні 0,95 і вище.

На рисунку 3.1 зображено динаміку змін показників та прогнозоване значення після впровадження змін.

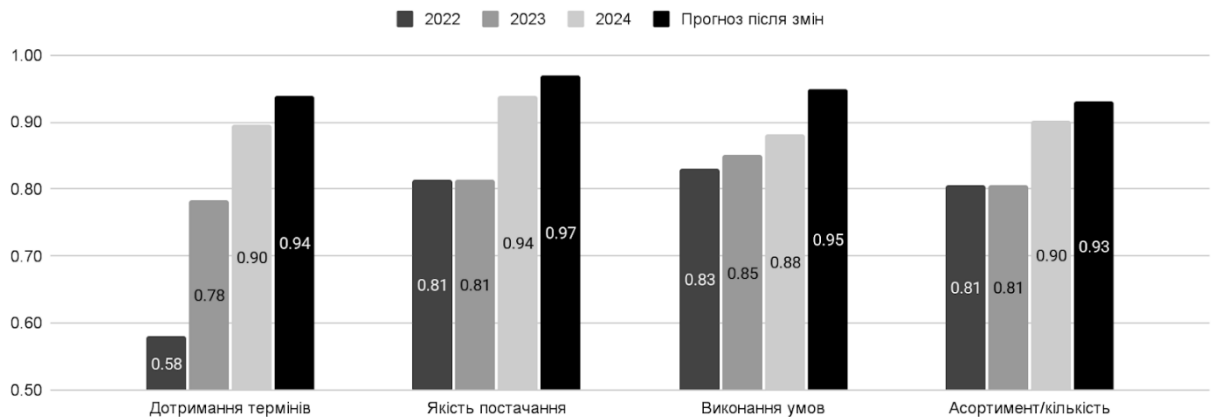


Рисунок 3.1 – Динаміка показників ефективності постачання

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

Запропонований захід передбачає створення наскрізної системи аналітичної оцінки діяльності постачальників, яка включатиме стандартизовану анкету з чітко визначеними критеріями (дотримання строків, якість продукції, точність виконання

замовлення, відповідність договірним умовам, рівень комунікації тощо), а також регулярне оновлення оцінок на основі зібраних даних. Після кожної поставки або наприкінці звітного місяця відповідальний співробітник заповнює відповідну форму, на основі якої автоматично оновлюється рейтинг контрагента. Ведення системи здійснюється у вигляді електронної таблиці (Excel або Google Sheets), що дозволяє уникнути витрат на впровадження спеціалізованого програмного забезпечення.

На першому етапі керівник відділу закупівель розробляє структуру анкети – визначає перелік критеріїв, вагові коефіцієнти та систему інтерпретації оцінок. Далі менеджер із закупівель здійснює первинний аудит контрагентів за останні 6–12 місяців, заповнюючи форми ретроспективно. Це дозволяє створити базову аналітичну картину та виявити найслабші місця у співпраці. На наступному етапі проводиться коротка навчальна сесія (до 3 годин), у межах якої персоналу пояснюються правила оцінювання, порядок документування та алгоритми подальших дій у разі виявлення порушень.

Поточне ведення рейтингу здійснюється операційним фахівцем або призначеним менеджером. Щомісячно проводиться оновлення оцінок, а результати передаються керівнику для подальших управлінських рішень. Спершу передбачається офіційне повідомлення з фіксацією виявлених відхилень і вимогою усунути недоліки. У разі повторних порушень можливе скорочення обсягів співпраці, а за відсутності покращення – припинення договірних відносин або переведення замовлень до альтернативного постачальника. Високооцінені постачальники можуть, навпаки, отримувати переваги у вигляді збільшення обсягів замовлень або прискорених виплат.

Таблиця 3.3 демонструє основні етапи реалізації заходу, виконавців та інструменти.

Таблиця 3.3 – Основні етапи впровадження системи рейтингового оцінювання постачальників на ТОВ “Ерго Плейс”

Етап впровадження	Зміст роботи	Відповідальний працівник	Інструменти реалізації
Розробка анкети	Формування критеріїв, шкали оцінювання, структури документа	Керівник відділу закупівель	MS Word / Excel
Первинний аудит	Аналіз історичних даних про виконання зобов'язань	Менеджер із закупівель	Excel
Проведення інструктажу	Навчання персоналу щодо порядку заповнення, аналізу та фіксації оцінок	Керівник відділу	Презентація, усний інструктаж
Оцінювання постачальників	Регулярне заповнення форми після постачання або щомісяця	Операційний фахівець	Excel, Google Sheets
Дії за результатами оцінки	Підготовка пропозицій, листів, зміна умов співпраці або припинення договору	Керівник відділу закупівель	Email, внутрішні наради

*Джерело: розроблено автором*

Загалом, реалізація запропонованих заходів дозволить не лише покращити конкретні показники, але й забезпечити стабільність процесів постачання, скоротити витрати, пов'язані з браком, рекламаціями та адміністративним навантаженням на персонал. Відповідно, це матиме позитивний вплив на загальний рівень ефективності закупівельної діяльності підприємства.

Проаналізувавши закупівельну діяльність, було виявлено, що один із чинників, який знижує її ефективність, полягає в неузгодженості внутрішніх процесів у закупівельному підрозділі. Зокрема, спостерігається нечіткий розподіл обов'язків між працівниками, недостатній рівень контролю за виконанням

функціональних завдань, а також відсутність системного підходу до розвитку компетенцій персоналу. Це спричиняє дублювання дій, зростання кількості технічних помилок у роботі з документацією, ускладнення комунікацій і загальне зниження продуктивності підрозділу.

Для усунення зазначених проблем було запропоновано реалізувати комплексний захід, спрямований на оптимізацію внутрішньої організації закупівельного відділу. Основна ідея полягає у впровадженні системного підходу до організації функцій, оцінювання ефективності роботи працівників і підтримки їхньої професійної кваліфікації на належному рівні. У межах даної ініціативи заплановано впровадження чітко структурованої моделі функціонального поділу обов'язків, а також системи періодичного моніторингу результатів роботи та індивідуальних показників ефективності.

Першим кроком є проведення функціонального аналізу наявного навантаження та процесів у відділі закупівель. На основі зібраної інформації керівник разом із аналітиком розробляє оптимальну матрицю розподілу обов'язків, що дозволяє мінімізувати дублювання завдань і забезпечити логічне закріплення функцій за конкретними посадами. Після затвердження структури готуються посадові інструкції для кожної ролі із зазначенням очікуваних результатів, порядку взаємодії та зон відповідальності.

Другим важливим етапом є розробка системи оцінювання ефективності персоналу. Для цього формуються індикатори, що відображають якість і продуктивність виконання ключових завдань, а саме: середній час обробки замовлення, точність заповнення документації, своєчасність взаємодії з постачальниками тощо. Збір даних здійснюється щоквартально, а результати виводяться у форму оцінки, яка використовується як для внутрішнього аудиту, так і для ухвалення рішень щодо преміювання, розвитку чи перерозподілу функцій.

Третім елементом заходу є формування плану підвищення кваліфікації. Передбачено створення щорічного графіка участі співробітників у внутрішніх та

зовнішніх навчальних заходах, наприклад, короткотривалі інструктажі, онлайн-курси із логістики, робота в CRM-системах або ведення закупівельних перемовин. Керівник підрозділу відповідальний за оновлення навчальної програми відповідно до актуальних завдань і змін у нормативному полі.

У таблиці 3.4 наведено узагальнення основних етапів реалізації заходу з оптимізації внутрішньої організації закупівельного підрозділу, з деталізацією змісту роботи, очікуваних результатів, виконавців та тривалості кожного етапу. Така структурованість дозволяє не лише чітко спланувати реалізацію ініціативи, а й забезпечити прозорість її впливу на загальну ефективність функціонування відділу.

Таблиця 3.4 – Етапи реалізації заходу з оптимізації внутрішньої організації закупівельного підрозділу ТОВ “Ерго Плейс”

Назва етапу	Зміст роботи	Результат етапу	Орієнтовна тривалість	Відповідальні особи
Розробка нової схеми розподілу	Аналіз поточного навантаження на працівників. Створення нової матриці розподілу обов’язків із фокусом на товарну або постачальницьку спеціалізацію.	Затверджена схема функціонального розподілу обов’язків	3 дні	Керівник відділу + менеджери
Підготовка внутрішніх інструкцій	Підготовка письмових посадових інструкцій, створення стандартних операційних процедур для щоденних завдань, чек-листів для звітності.	Уніфікований комплект внутрішньої документації для кожної посади	1 тиждень	Керівник відділу закупівель

## Продовження таблиці 3.4

Назва етапу	Зміст роботи	Результат етапу	Орієнтовна тривалість	Відповідальні особи
Впровадження системи оцінювання	Розробка чітких критеріїв оцінювання (кількість оброблених замовлень, точність документації, дотримання строків). Підготовка таблиць для фіксації результатів.	Система індикаторів і шаблонів оцінювання для звітного аналізу	1 тиждень	Керівник + аналітик
Навчання персоналу	Проведення навчального семінару щодо оновлених функцій, правил взаємодії у підрозділі, а також принципів оцінювання результативності.	Підвищення поінформованості працівників про очікування і зміни	1 день	Керівник відділу закупівель
Тестовий запуск і коригування	Впровадження оновленої структури в тестовому режимі. Збір фідбеку від працівників, аналіз типових труднощів, адаптація схеми.	Враховані практичні нюанси роботи, оптимізована структура	1 місяць	Весь підрозділ
Щоквартальна оцінка ефективності	Збір показників ефективності, підготовка щоквартальних звітів, обговорення результатів із персоналом, прийняття рішень щодо преміювання чи додаткового навчання.	Регулярний контроль результативності та прозоре преміювання	1 тиждень щоквартально	Керівник + аналітик

*Джерело: розроблено автором*

Отже, запропоновані заходи з удосконалення управління запасами, взаємодії з постачальниками та внутрішньої організації закупівельного підрозділу ТОВ “Ерго Плейс” мають високий потенціал практичної реалізації. Їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню витрат і посиленню стійкості логістичних процесів у нестабільному зовнішньому середовищі.

### **3.3. Розрахунок витрат на реалізацію заходів з організації з підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ “Ерго Плейс”**

Оцінка витрат на впровадження запропонованих заходів є ключовим етапом комплексного обґрунтування їх доцільності. Після детального аналізу проблем у закупівельній діяльності ТОВ “Ерго Плейс” та формування відповідних напрямів її вдосконалення у попередньому підрозділі, постає завдання кількісного виміру ресурсів, необхідних для реалізації кожної ініціативи.

Реалізація впровадження нормативної системи управління товарними запасами, що базується на встановленні мінімальних, оптимальних та максимальних рівнів залишків із використанням електронних шаблонів для щомісячного контролю, передбачає низку етапів, кожен з яких вимагає відповідних трудових витрат з боку персоналу підприємства. Розрахунок проведено з урахуванням реальних посадових окладів аналітичного та управлінського персоналу, а також прогнозованого обсягу робіт протягом року.

Зокрема, на аналітичну підготовку (включаючи АВС-аналіз, визначення нормативів та підготовку методичної бази) передбачено 80 годин роботи аналітика зі ставкою 250 грн/год, що становить 20 000 грн.

Окремо було виділено 20 годин на розробку електронних шаблонів для обліку, що потребують глибокого володіння Excel-інструментами з автоматизацією розрахунків, на суму 5 000 грн.

На формування регламентів передбачено 24 години праці керівника відділу закупівель, оплачених за ставкою 300 грн/год (7 200 грн), а також додатково 8 годин для підготовки навчальних матеріалів (2 400 грн). Витрати на проведення навчання працівників включають 3 години сесії від керівника (900 грн) та участь трьох співробітників по 3 години кожен (разом 1 800 грн).

У розрахунку враховано й операційне супроводження системи протягом року. Щомісячне оновлення обліку трьома менеджерами закупівель передбачає загалом

72 години роботи на рік із сумарною вартістю 14 400 грн. Також включено 80 годин щоквартального моніторингу з боку аналітика для формування звітів, що становить 20 000 грн.

У таблиці 3.5 представлено розрахунок витрат на впровадження нормативної системи управління складськими запасами із зазначенням видів робіт, виконавців, тривалості, ставок оплати та загальної суми витрат.

Таблиця 3.5 – Розрахунок витрат на впровадження удосконалення системи управління запасами

Назва етапу	Статті витрат	Кількість годин / одиниць	Ставка, грн	Сума витрат, грн
Аналітична підготовка	Оплата праці аналітика	80	250	20000
Розробка шаблонів обліку	Оплата праці аналітика за розробку шаблонів	20	250	5000
Формування нормативних регламентів	Оплата праці керівника відділу	24	300	7200
Навчання персоналу	Підготовка матеріалів для навчання (оплата праці керівника відділу)	8	300	2400
	Проведення 3-год сесії (оплата праці керівника відділу)	3	300	900
	Проведення 3-год сесії (оплата праці 3 працівників відділу)	9	200	1800
Запуск системи та контроль	Щомісячне ведення обліку (3 працівники × 2 год/міс × 250 грн × 12 міс)	72	200	14400
	Щоквартальний звіт (1 аналітик × 20 год/квартал × 250 грн × 4 квартали)	80	250	20000
Всього				71700

*Джерело: побудовано автором*

Сукупна сума витрат на повний цикл впровадження нормативної системи обліку та контролю складських залишків становить 71 700 грн. Зважаючи на

масштаб діяльності підприємства, витрати залишаються помірними, тоді як очікуваний ефект у вигляді зменшення кількості надлишкових залишків і підвищення стабільності постачання може суттєво підвищити загальну ефективність логістичних процесів. Таким чином, запропонований захід є потенційно здатним забезпечити стратегічну гнучкість підприємства.

Наступним ключовим напрямком підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ “Ерго Плейс” є запровадження систематичного моніторингу та оцінювання постачальників. З метою реалізації цього заходу необхідно здійснити розрахунок витрат на його впровадження, враховуючи організаційні та технічні складові.

Під час формування кошторису враховано заробітну плату працівників, які братимуть участь на різних етапах впровадження. Усі витрати розраховано на основі погодинної оплати праці з урахуванням кількості годин, необхідних для виконання відповідних завдань.

На етапі розробки анкети передбачено залучення керівника відділу закупівель, який формуватиме критерії та структуру форми оцінки. За виконання цього завдання, яке передбачає 20 годин роботи зі ставкою 300 грн/год, заплановано витрати у розмірі 6 000 грн.

Підготовка до впровадження передбачає первинний аудит, що здійснюється менеджером із закупівель. Витрати на цей етап оцінюються у 4 000 грн за 20 годин роботи зі ставкою 200 грн/год.

Етап проведення інструктажу включає коротке навчання персоналу. Керівник витратить 3 години на проведення сесії (вартість 900 грн), а три працівники закупівельного підрозділу загалом витратять 9 годин, що становить 1 800 грн.

Постійне щомісячне оцінювання постачальників буде здійснювати операційний фахівець (працівник відділу закупівельного відділу). Враховуючи потребу в 4 годинах на місяць протягом року та ставку 200 грн/год, загальна сума витрат на цей етап складає 9 600 грн.

На завершальному етапі впровадження передбачено підготовку протоколів, листування та прийняття рішень щодо співпраці з постачальниками. За оцінками, керівник витратить 32 години на рік (по 8 годин на квартал), що коштуватиме підприємству 9 600 грн.

У таблиці 3.6 надано розрахунки щодо реалізації заходу.

Таблиця 3.6 – Розрахунок витрат на впровадження систематичного моніторингу та оцінювання постачальників

Етап впровадження	Статті витрат	Кількість годин / одиниць	Ставка, грн	Сума витрат, грн
Розробка анкети	Оплата праці керівника	20	300	6000
Первинний аудит	Оплата праці менеджера із закупівель	20	200	4000
Проведення інструктажу	Оплата праці керівника	3	300	900
	Оплата праці персоналу (3 менеджери закупівельного відділу)	9	200	1800
Щомісячне оцінювання постачальників	Оплата праці операційного фахівця (4 год × 12 міс × 200 грн)	48	200	9600
Дії за результатами оцінки	Оплата праці керівника (8 год/квартал × 4 квартали × 300 грн)	32	300	9600
Всього				31900

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

Загальні витрати на вдосконалення взаємодії з постачальниками оцінюються на рівні 31 900 грн, і є доцільними з урахуванням очікуваного зниження частки постачань із порушеннями, а також підвищення стабільності постачання.

Для оцінки фінансової доцільності впровадження заходу з оптимізації внутрішньої організації закупівельного відділу було здійснено детальний розрахунок витрат, пов'язаних з кожним етапом реалізації. Загальна сума інвестицій становить 120 600 грн. Витрати охоплюють оплату праці основних залучених осіб – керівника відділу, аналітика та менеджерів із закупівель.

Перший блок витрат пов'язаний із розробкою нової функціональної моделі розподілу обов'язків. Для цього передбачено 24 години роботи керівника із середньою ставкою 300 грн/год, що становить 7 200 грн, та 8 годин участі працівників, які залучаються до моделювання (1 600 грн). Наступним етапом є підготовка внутрішньої документації. Комплекс інструкцій, чек-листів і регламентів для кожної посади потребує щонайменше 40 годин роботи керівника, що обраховується у 12 000 грн. Запровадження системи оцінювання результативності потребує сумарно 64 години роботи двох осіб: аналітика (40 годин за ставкою 250 грн/год, усього 10 000 грн) та керівника (24 години по 300 грн/год – 7 200 грн). Додатково включено навчання персоналу, яке потребує підготовки матеріалів (24 години роботи керівника – 7 200 грн) та проведення короткого семінару (9 годин участі 3 менеджерів – 1 800 грн).

Для валідації та коригування нової структури заплановано тестовий запуск. Він передбачає 80 годин аналізу та роботи з персоналом, які виконує керівник відділу (24 000 грн). Для постійного моніторингу результативності впродовж року також закладено 32 години щоквартальної оцінки з боку керівника (9 600 грн) та 160 годин аналітичної обробки результатів із боку аналітика (40 000 грн). У таблиці 3.7 узагальнено витрати на реалізацію заходу.

Таблиця 3.7 – Розрахунок витрат на впровадження раціоналізації внутрішніх процесів закупівельного відділу

Назва етапу	Статті витрат	Кількість годин / одиниць	Ставка, грн	Сума витрат, грн
Розробка нової схеми розподілу	Оплата праці керівника	24	300	7200
	Оплата праці менеджерів	8	200	1600
Підготовка внутрішніх інструкцій	Комплект документації для кожної посади (оплата праці керівника)	40	300	12000
Впровадження системи оцінювання	Оплата праці аналітика	40	250	10000
	Оплата праці керівника	24	300	7200
Навчання персоналу	Підготовка матеріалів (оплата праці керівника)	24	300	7200
	Проведення семінару (оплата праці 3 менеджерів закуп.відділу)	9	200	1800
Тестовий запуск і коригування	Впровадження схеми, збір фідбеку, аналіз труднощів, зміна схеми (оплата праці керівника)	80	300	24000
Щоквартальна оцінка ефективності	Щоквартальна оцінка (оплата праці керівника)	32	300	9600
	Щоквартальна оцінка (оплата праці аналітика)	160	250	40000
Всього				120600

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

Таким чином, розрахунок охоплює не лише безпосереднє створення та впровадження нової моделі управління, але й супровід її функціонування. Інвестиції розподілені раціонально між етапами підготовки, реалізації та контролю, що дозволяє досягти прозорості та обґрунтованості кожної статті витрат. Результатом впровадження стане стабілізація роботи відділу, зниження кількості

помилки у документації, покращення відповідності термінам постачання та підвищення точності у формуванні замовлень.

Отже, загальні витрати на реалізацію трьох ключових напрямів складають 224 200 грн. Враховуючи масштаби діяльності підприємства, цей обсяг інвестицій є прийнятним і потенційно здатен забезпечити суттєве зростання рівня ефективності закупівель, зниження логістичних ризиків та покращення якості постачання.

Таким чином, впровадження розглянутих заходів може стати важливим кроком до побудови стійкої, адаптивної та ефективної системи закупівель, що відповідатиме сучасним умовам ринку та забезпечить підприємству стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

#### **3.4. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів з удосконалення закупівельної діяльності ТОВ “Ерго Плейс”**

У процесі обґрунтування доцільності запропонованих напрямів удосконалення закупівельної діяльності ТОВ “Ерго Плейс” виникає потреба в кількісному оцінюванні їх очікуваної результативності.

Для цього доцільним є застосування розширеної версії методу аналізу “витрати – вигоди” (Cost-Benefit Analysis), що дозволяє здійснити співставлення між обсягами необхідних інвестицій та прогнозованим економічним і соціальним ефектом. Застосування цієї моделі надає змогу визначити пріоритетність впровадження окремих заходів, сформулювати очікуваний строк їх окупності, а також порівняти співвідношення вигід і витрат у різних напрямках діяльності підприємства [26].

У межах оцінювання проаналізовано чотири ключові заходи, що були запропоновані на попередніх етапах дослідження: впровадження нормативної системи управління запасами, створення механізму оцінювання постачальників,

оптимізація внутрішньої організації закупівельного підрозділу та розробка резервної стратегії постачання. Для кожного заходу обчислено показники чистого економічного ефекту (Net Benefit), коефіцієнта вигід до витрат (Benefit-Cost Ratio, BCR), а також строку окупності інвестицій (Payback Period).

Розрахуємо показники за формулами:

Чистий економічний ефект (Net Benefit, NB):

$$NB = B - C,$$

де B – річна вигода від впровадження заходу, грн;

C – загальні витрати на реалізацію заходу, грн.

Коефіцієнт вигід до витрат (Benefit-Cost Ratio, BCR):

$$BCR = \frac{B}{C},$$

$BCR > 1$  свідчить про ефективність заходу.

Строк окупності (Payback Period, PP):

$$PP = \frac{C}{B_{\text{річна}}},$$

де B річна – очікувана щорічна вигода.

У таблиці 3.8 узагальнено результати розрахунків економічної ефективності трьох запропонованих заходів, спрямованих на підвищення результативності закупівельної діяльності ТОВ “Ерго Плейс”.

Таблиця 3.8 – Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення закупівельної діяльності ТОВ “Ерго Плейс”

№	Захід	Загальні витрати, грн	Очікувана економія/вигода, грн на рік	NB, грн	Строк окупності, міс.	BCR
1	Впровадження нормативної системи управління запасами	71700	122500	50800	7	1.71
2	Запровадження системи рейтингування та оцінки постачальників	31900	108350	76450	4	3.40
3	Раціоналізація внутрішніх процесів закупівельного підрозділу	120600	157750	37150	9	1.31

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

У результаті оцінки економічної ефективності впровадження нормативної системи управління запасами нами було здійснено детальний аналіз витрат, потенційної вигоди, а також розрахунок відповідних показників доцільності. Загальні інвестиційні витрати на реалізацію даної ініціативи склали 71 700 грн.

Очікувана економія від впровадження системи обліку визначалась на основі цільового зниження середньої вартості запасів. Аналіз динаміки показників за 2022–2024 роки засвідчив наявність тенденції до накопичення надлишкових товарних запасів, що обмежує фінансову гнучкість підприємства. На основі цільових орієнтирів було визначено можливість скорочення середньої вартості складських залишків приблизно на 749,4 тис. грн на рік. Додатково враховувалися непрямі вигоди від покращення точності замовлень, зниження частки надлишкових поставок і запобігання ризикам дефіциту. У сукупності це дозволило сформулювати оцінку річної економічної вигоди на рівні 122 500 грн.

Чистий економічний ефект (Net Benefit) складає 50 800 грн. Строк окупності заходу становить 7 місяців, що є цілком прийнятним для подібних організаційно-аналітичних рішень, які не вимагають значних капітальних інвестицій, але мають довготривалий вплив. Коефіцієнт вигід до витрат (Benefit-Cost Ratio, BCR) дорівнює 1,71, що підтверджує раціональність реалізації цього заходу. Таким чином, запровадження нормативної моделі управління запасами на підприємстві не лише покращує контроль за ресурсами, а й забезпечує помітний фінансовий ефект уже в перший рік дії.

Другим із запропонованих заходів є запровадження системи рейтингової оцінки постачальників, що має на меті підвищити надійність логістичних процесів, знизити ризики порушення договірних умов і забезпечити стабільність поставок. Загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації даного заходу, склав 31 900 грн.

Оцінка очікуваної економії проводилася на основі ретроспективного аналізу кількості порушень з боку постачальників у попередні періоди. Згідно з результатами дослідження, у 2024 році понад 10% поставок здійснювалися із затримкою, а майже 6% містили дефекти або невідповідності умовам договору. Унаслідок таких відхилень підприємство стикалося із додатковими витратами на термінові закупівлі, заміни товарів, штрафні санкції, а також упущену вигоду від зривів замовлень. Річна вигода від реалізації заходу оцінюється на рівні 108 350 грн.

Чистий прибутковий ефект (Net Benefit) за вирахуванням витрат становить 76 450 грн, що свідчить про високу дохідність ініціативи. При цьому строк окупності проєкту є дуже коротким – лише 4 місяці. Це пов'язано з незначними обсягами початкових інвестицій та швидким проявом результатів у щомісячних операціях. Розрахований коефіцієнт вигід до витрат (BCR) становить 3,40, що значно перевищує одиницю та свідчить про ефективність заходу. У довгостроковій перспективі така система забезпечить не лише фінансову вигоду, а й посилить контроль, дисципліну та прозорість у взаємодії з контрагентами.

Третім напрямом удосконалення закупівельної діяльності підприємства стало впровадження заходів з раціоналізації внутрішніх процесів закупівельного підрозділу. Цей захід передбачав комплексну реорганізацію функціональної структури, уточнення зон відповідальності, підготовку регламентуючих документів та впровадження системи оцінювання ефективності персоналу. На реалізацію даної ініціативи було передбачено інвестиції в розмірі 120 600 грн, які включають витрати на розробку нової схеми розподілу обов'язків, створення посадових інструкцій, розробку та запуск системи оцінювання, проведення навчання, а також організацію щоквартального моніторингу результативності працівників.

Очікуваний економічний ефект від впровадження заходу становить 157 750 грн на рік. По-перше, усунення дублювання функцій та оптимізація внутрішньої координації дозволяє зменшити адміністративне навантаження на співробітників і підвищити продуктивність роботи відділу. По-друге, систематизація обов'язків і створення чітких чек-листів сприяє скороченню помилок у документації та затримок у формуванні замовлень. По-третє, регулярна система оцінювання результативності дає змогу виявляти найефективніших працівників, підвищувати мотивацію через преміювання та вчасно виявляти зони для підвищення кваліфікації.

Розрахований чистий економічний ефект (Net Benefit) від реалізації ініціативи склав 37 150 грн. Строк окупності витрат визначено на рівні 9 місяців, що свідчить про відносно швидке повернення вкладених коштів, особливо з огляду на системний характер змін. Коефіцієнт вигід до витрат (BCR) становить 1,31. Враховуючи, що економія зберігатиметься і надалі, а функціонування системи не потребуватиме значного додаткового фінансування, можна вважати цей захід економічно обґрунтованим та доцільним у стратегічному контексті розвитку підприємства.

На рисунку 3.2 наведено порівняльну характеристику загальних витрат на впровадження кожного з досліджуваних заходів та очікуваної вигоди, яку може отримати підприємство в результаті їх реалізації.

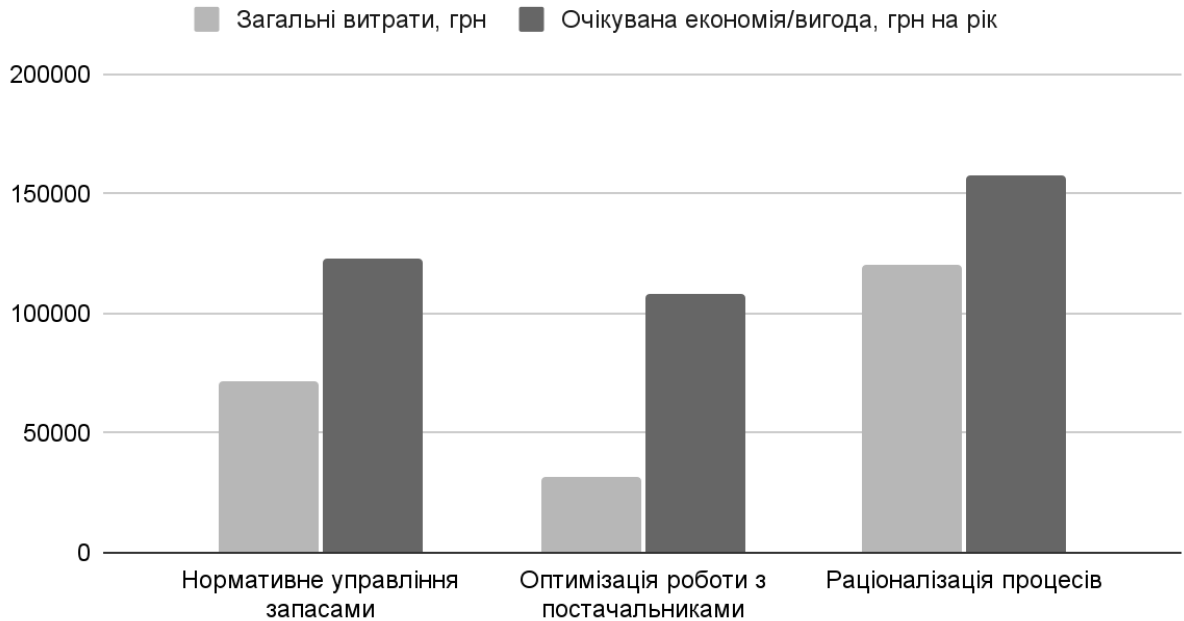


Рисунок 3.2 – Порівняння витрат і очікуваної вигоди заходів

*Джерело: побудовано автором на основі даних з таблиці 3.8*

Наступний графік на рисунку 3.3 відображає значення чистого економічного ефекту, розрахованого як різниця між прогнозованими вигодами та витратами. Найвищий позитивний результат демонструє оптимізація роботи з постачальниками – понад 70 тис. грн.

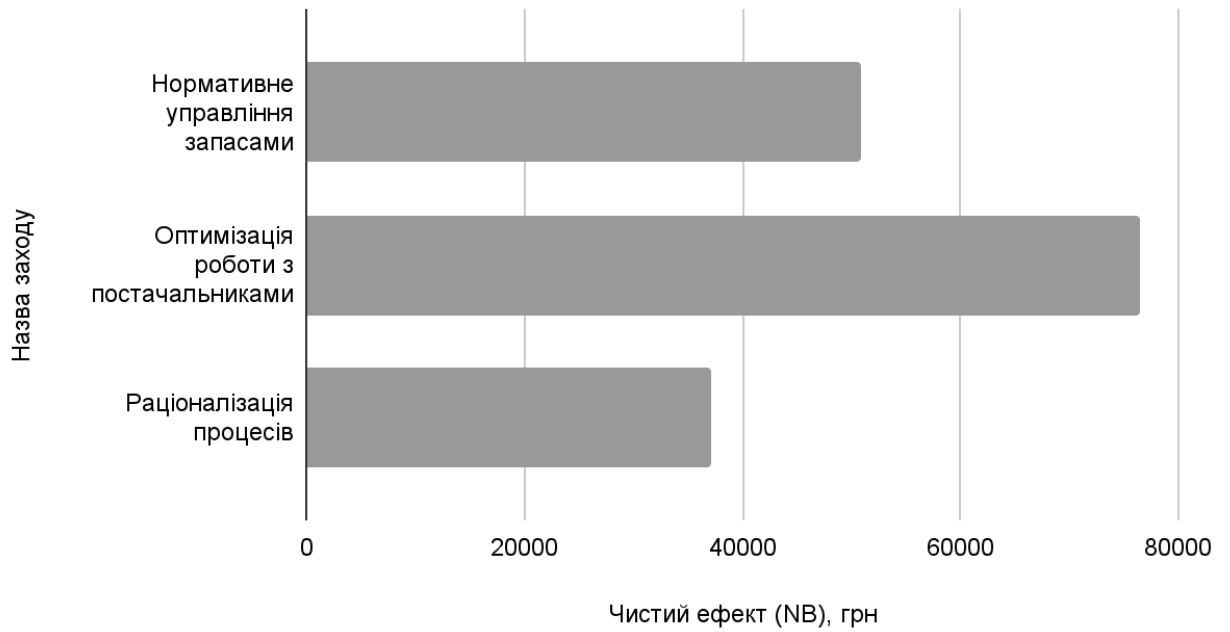


Рисунок 3.3 – Чистий ефект по заходах

Джерело: побудовано автором на основі даних з таблиці 3.8

Рисунок 3.4 деталізує строк окупності кожного із запропонованих рішень.

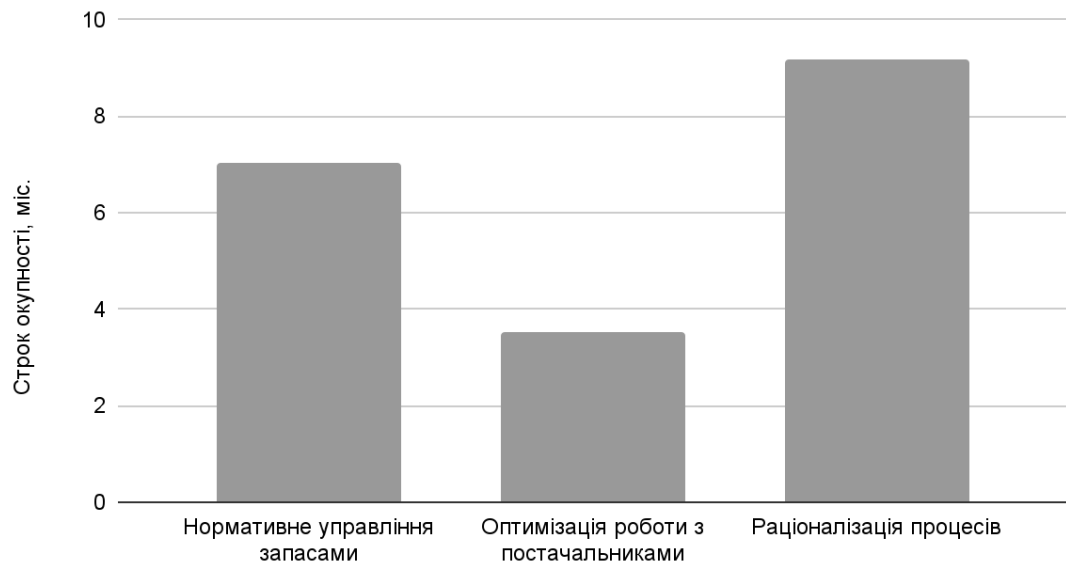


Рисунок 3.4 – Строк окупності по заходах

Джерело: побудовано автором на основі даних з таблиці 3.8

На рисунку 3.5 представлено коефіцієнт вигід до витрат для кожного заходу. Значення показника BCR понад одиницю свідчить про економічну доцільність інвестицій.

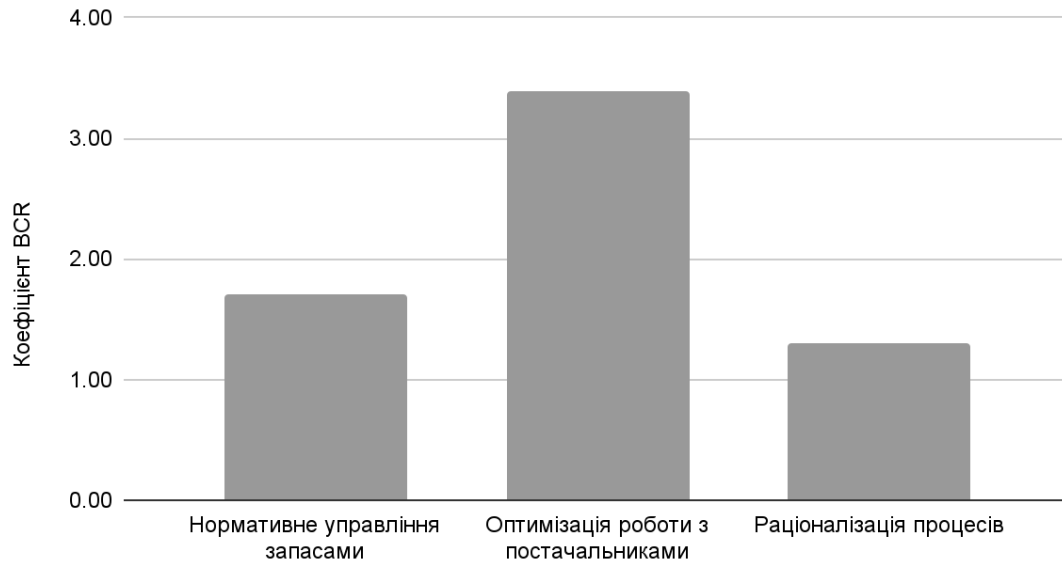


Рисунок 3.5 – Коефіцієнт BCR

*Джерело: побудовано автором на основі даних з таблиці 3.8*

Отже, три заходи мають високий рівень економічної та організаційної ефективності. Оцінка економічного ефекту показала, що всі заходи мають позитивне значення чистого прибутку (NB) та коефіцієнта вигід до витрат (BCR), що вказує на раціональність вкладень з фінансової точки зору. Крім того, реалізація цих ініціатив передбачає поліпшення взаємодії з постачальниками, раціональне управління ресурсами, а також ефективну організацію роботи персоналу. Запропоновані рішення можуть бути розглянуті як комплексна програма з трансформації закупівельної функції на підприємстві, орієнтована на досягнення стабільного і довготривалого результату.

### Висновки до розділу 3

На основі здійсненого аналізу було визначено найбільш доцільні напрями вдосконалення закупівельної діяльності, які відповідають внутрішнім потребам ТОВ “Ерго Плейс” та сучасним викликам зовнішнього середовища.

Здійснене порівняння витрат на реалізацію та очікуваної вигоди дозволило обґрунтувати переваги заходів, орієнтованих на структурне та процесне оновлення. Зокрема, до ефективних рішень слід віднести впровадження регламентованого управління запасами, створення механізму оцінювання постачальників, а також оптимізацію функціонування закупівельного відділу. Кожен з розглянутих напрямів продемонстрував прийнятні строки окупності та позитивне співвідношення витрат до очікуваного результату.

Таким чином, запропоновані ініціативи можуть бути реалізовані без суттєвого тиску на бюджет підприємства та мають здатність забезпечити зростання ефективності постачання, зменшення втрат і підвищення адаптивності до змін середовища.

## ВИСНОВКИ

Закупівельна діяльність становить стратегічно важливу функцію в структурі підприємства, безпосередньо впливаючи на його ресурсну забезпеченість, безперервність операційних процесів, фінансову результативність та конкурентоспроможність.

Проведене дослідження дозволило сформулювати цілісне уявлення про стан, особливості й перспективи розвитку закупівельної діяльності ТОВ “Ерго Плейс”. Нами було проаналізовано теоретичні основи закупівель, здійснено комплексну оцінку фінансово-економічного стану підприємства, виявлено структурні й процесні недоліки в організації закупівель, а також розраховано ефект від реалізації заходів з їх вдосконалення.

Проаналізувавши фінансово-економічний стан підприємства, ми виявили, що протягом 2022-2024 років підприємство демонструвало позитивну динаміку. Загальний обсяг активів ТОВ “Ерго Плейс” збільшився на 129% - з 2,5 млн грн у 2022 році до 5,7 млн грн у 2024 році, що свідчить про зростання масштабу діяльності та накопичення ресурсного потенціалу.

Також проведений аналіз закупівельної функції дозволив виявити низку слабких місць, які обмежують її ефективність. Серед основних проблем було зафіксовано неузгодженість внутрішніх функцій у межах закупівельного підрозділу, відсутність чіткої системи оцінки постачальників, а також низький рівень автоматизації процесів обліку й аналітики. Разом із цим було встановлено, що існуюча модель формування товарних запасів не забезпечує належного рівня оборотності та супроводжується заморожуванням обігових коштів.

Незважаючи на зазначені недоліки, якість взаємодії з постачальниками протягом аналізованого періоду поступово покращувалася. Показник якості постачання підвищився з 0,81 у 2022 році до 0,94 у 2024 році, а коефіцієнт дотримання строків доставки зріс з 0,58 до 0,90.

Було доведено, що покращення ключових параметрів постачання має прямий вплив на формування доходів підприємства. Зокрема, розрахунки показали, що підвищення коефіцієнта якості постачання лише на 5% здатне забезпечити зростання чистого доходу на 832 тис. грн на рік. Водночас, аналогічне покращення строків доставки формує додатковий приріст ще на 343 тис. грн. Загальний прогнозований ефект від реалізації відповідних заходів – понад 1,1 млн грн щорічного приросту доходу, що еквівалентно зростанню на 13,7% порівняно з 2024 роком.

Нами було розроблено три напрями вдосконалення закупівельної діяльності, а саме: впровадження нормативної системи управління запасами, організація системи рейтингування постачальників і оптимізація внутрішньої структури закупівельного підрозділу. Загальні витрати на реалізацію цих заходів становлять 224 200 грн, з яких найбільша частка припадає на покращення внутрішньої роботи закупівельного підрозділу – 120 000 грн. За результатами аналізу “витрати – вигоди” всі три заходи мали позитивне співвідношення вигід до витрат ( $BCR > 1$ ) і строк окупності менше року. Найвищу економічну ефективність і найкоротший строк повернення інвестицій продемонструвало вдосконалення роботи з постачальниками ( $BCR = 3,4$ ).

Отже, результати дослідження підтвердили актуальність і доцільність реалізації структурних та процесних змін у сфері закупівельної діяльності підприємства. Запропоновані рішення дозволяють не лише підвищити операційну ефективність, але й сформувати адаптивну, стійку до ризиків систему постачання, що відповідає сучасним умовам функціонування бізнесу в Україні. Таке системне оновлення закупівельної функції є запорукою забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності ТОВ “Ерго Плейс” у складному ринковому середовищі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волинчук Ю. В., Куделя І. О. Логістичне управління процесом постачання на підприємствах. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2013. Вип. 10. С. 32–38.
2. Лігоненко Л. О. Управління закупівельною діяльністю на підприємствах торгівлі: концептуальні рішення. *Наука й економіка*. 2014. Вип. 1. С. 181–186.
3. Андрушків О. В. Економіка підприємства. Київ: Наука-центр, 2016. 334 с.
4. 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.
5. Прокопенко В. О., Троян М. Ю. Поведінка споживачів. Київ, 2008. 176 с.
6. Ларіна Я. С., Рябчик А. В. Поведінка споживача: навч. посіб. Київ, 2014. 168 с.
7. Денисенко М. П., Левковець П. Р., Михайлова Л. І. Організація та проектування логістичних систем: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 336 с.
8. Оснач О. Ф., Пилипчук В. П., Коваленко Л. П. Промисловий маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 364 с.
9. Кардаш В. Я., Павленко І. А., Шафалюк О. К. Товарна інноваційна політика. Київ, 2002. 266 с.
10. Безсмертна О. В., Мороз О. О., Білоконь Т. М., Шварц І. В. Логістика: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2018. 161 с.
11. Безугла Л. С., Демчук Н. І. Маркетинг закупівель: навчальний посібник. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2019.
12. Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М. та ін. Організація торгівлі: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / за ред. В. В. Апопія. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 616 с.

13. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Смоляник О. М. Логістика: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019.
14. Корінь М. В. Логістика та її роль в забезпеченні ефективної діяльності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 35. С. 130–152.
15. Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П. Курс лекцій з дисципліни «Логістика». Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2017. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21144/1/kurs\\_logistyka.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21144/1/kurs_logistyka.pdf) (дата звернення: 01.02.2025).
16. Михальчук Л. Ю., Микитин М. О. Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 15–34.
17. Ніколайчук В. Е., Кузнєцов В. Г. Логістика: теорія і практика управління: навч. посібник. Харків: Норд-Прес, 2018. 540 с.
18. Кондратюк Д. Оптимальний постачальник як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1(11).
19. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 10.02.2025).
20. YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/43653156/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43653156/) (дата звернення: 16.02.2025).
21. Ergo Place. Офіційний сайт компанії. URL: <https://ergo.place> (дата звернення: 23.02.2025).
22. Холоденко А. М., Петрусик Н. Ю. Вплив воєнного стану на якість логістичних послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. Т. 4, № 89. С. 130–140. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-130-140>.
23. Круш П. В., Орлюк Ю. В. Теоретичні основи управління матеріальними запасами підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. С. 45–52. DOI: 10.20535/2307-5651.14.2017.108775.

24. Encompass Consultants. Clause 8.4 Supplier Control in ISO 9001:2015 [Електронний ресурс]. 2023. 5 грудня. URL: <https://www.encompassconsultants.com/article-posts/clause-8-4-supplier-control> (дата звернення: 01.03.2025).
25. Каменська Т. О., Редько О. Ю. Внутрішній контроль і аудит в управлінні: практичний посібник / Наукова школа аудиту, Національний Центр Обліку та Аудиту. Київ: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2015. 375 с. (Серія «Наука – практиці»). URL: <https://gildia.kyiv.ua/wp-content/uploads/2018/01/Vnutr-kontrol-1-100.pdf> (дата звернення: 18.03.2025).
26. Quah Euston, Mishan E. J. Cost-Benefit Analysis. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781351029780/cost-benefit-analysis-euston-quah-mishan> (дата звернення: 26.04.2025)

# ДОДАТКИ

Зареєстровано за №: 9003297524  
 Прийнято  
 Дата реєстрації: 13.02.2023 13:58:20

Додаток 2  
 до Національного положення (стандарту)  
 бухгалтерського обліку  
 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу І)

**Фінансова звітність мікропідприємства**

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕРГО ПЛЕЙС"</b>	за ЄДРПОУ	2023	01	1
Територія <b>М.КИЇВ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н</b>	за КАТОТТГ ' 1	43653156		
Організаційно-правова форма господарювання <b>Товариство з обмеженою відповідальністю</b>	за КОПФГ	UA80000000001078669		
Вид економічної діяльності <b>Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі</b>	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, <b>2</b>		31.01		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон <b>03113 Україна, м. Київ, проспект Перемоги, буд. 62-Б,оф.2</b>		0689094032		

**1. Баланс на** **Форма № 1-мс** Код за ДКУД **1801006**  
 на **31.12.2022** р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Основні засоби:	1010	30.0	22.2
первісна вартість	1011	173.8	173.8
знос	1012	( 143.8 )	( 151.6 )
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>30.0</b>	<b>22.2</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	834.3	1 964.7
Поточна дебіторська заборгованість	1155	2 537.2	131.0
Гроші та їх еквіваленти	1165	468.4	378.7
Інші оборотні активи	1190	45.1	9.0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>3 885.0</b>	<b>2 483.4</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>3 915.0</b>	<b>2 505.6</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Капітал	1400	50.0	50.0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	760.2	828.5
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>810.2</b>	<b>878.5</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>	1595	-	-
Короткострокові кредити банків	1600	1 554.1	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	77.1	70.5
розрахунки з бюджетом	1620	229.4	15.9
розрахунками зі страхування	1625	-	1.1
розрахунками з оплати праці	1630	-	3.9
Інші поточні зобов'язання	1690	1 244.2	1 535.7
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>3 104.8</b>	<b>1 627.1</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>3 915.0</b>	<b>2 505.6</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2022

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 900.0	5 940.3
Інші доходи	2160	390.0	73.2
<b>Разом доходи</b> (2000+2160)	<b>2280</b>	<b>4 290.0</b>	<b>6 013.5</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2 930.5 )	( 4 196.4 )
Інші витрати	2165	( 1 276.2 )	( 901.6 )
<b>Разом витрати</b> (2050+2165)	<b>2285</b>	<b>( 4 206.7 )</b>	<b>( 5 098.0 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	83.3	915.5
Податок на прибуток	2300	( 15.0 )	( 164.8 )
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
<b>Чистий прибуток (збиток)</b> (2290 - 2300 - (+) 2310)	<b>2350</b>	<b>68.3</b>	<b>750.7</b>

Керівник

(підпис)

Стадніченко Вадим Володимирович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

<b>Квитанція №2</b>	
ЄДРПОУ	43653156
ПІДПРИЄМСТВО	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕРГО ПЛЕЙС"
ЗВІТ	1-мс, 2-мс. Фінансова звітність мікропідприємства
ПЕРІОД	Рік, 2022 р.
РІК	2022
ЕТАП ОБРОБКИ	Звіт доставлено до Центру обробки електронних звітів Держстату України
ДАТА ПРИЙОМУ	13.02.2023
ЧАС ПРИЙОМУ	13:58:20
ПІДРОЗДІЛ-ОДЕРЖУВАЧ	80010
РЕЄСТРАЦІЙНИЙ НОМЕР	9003297524
НАЗВА ФАЙЛУ	800100043653156S011100610000001122022.XML
РЕЗУЛЬТАТ ОБРОБКИ	Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України. Кваліфіковані електронні підписи перевірено. Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики та(або) необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено додатково.
ВІДПРАВНИК	Центр обробки електронних звітів Держстату України

Зареєстровано за №: 9003091351  
 Прийнято  
 Дата реєстрації: 25.01.2024 16:13:21

Додаток 2  
 до Національного положення (стандарту)  
 бухгалтерського обліку  
 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

### Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2024	01	1
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕРГО ПЛЕЙС"</b>	за ЄДРПОУ	43653156		
Територія <u>М.КИЇВ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н</u>	за КАТОТТГ <sup>1</sup>	UA8000000001078669		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності <u>Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі</u>	за КВЕД	31.01		
Середня кількість працівників, <u>2</u>				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон <u>03113 Україна, м. Київ, проспект Перемоги, буд. 62-Б,оф.2</u>		0689094032		

**1. Баланс на** 31.12.2023 **р.** **Форма № 1-мс** Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Основні засоби:	1010	22.2	14.4
первісна вартість	1011	173.8	173.8
знос	1012	( 151.6 )	( 159.4 )
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>22.2</b>	<b>14.4</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1 964.7	3 964.6
Поточна дебіторська заборгованість	1155	131.0	401.7
Гроші та їх еквіваленти	1165	378.7	24.8
Інші оборотні активи	1190	9.0	0.9
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>2 483.4</b>	<b>4 392.0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>2 505.6</b>	<b>4 406.4</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Капітал	1400	50.0	50.0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	828.5	1 005.0
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>878.5</b>	<b>1 055.0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	1 897.5
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	70.5	18.8
розрахунки з бюджетом	1620	15.9	40.3
розрахунками зі страхування	1625	1.1	1.8
розрахунками з оплати праці	1630	3.9	6.5
Інші поточні зобов'язання	1690	1 535.7	1 386.5
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1 627.1</b>	<b>3 351.4</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>2 505.6</b>	<b>4 406.4</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2023

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 234.0	3 900.0
Інші доходи	2160	4.7	390.0
<b>Разом доходи</b> (2000+2160)	<b>2280</b>	<b>5 238.7</b>	<b>4 290.0</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 3 953.9 )	( 2 930.5 )
Інші витрати	2165	( 1 069.6 )	( 1 276.2 )
<b>Разом витрати</b> (2050+2165)	<b>2285</b>	<b>( 5 023.5 )</b>	<b>( 4 206.7 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	215.2	83.3
Податок на прибуток	2300	( 38.7 )	( 15.0 )
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
<b>Чистий прибуток (збиток)</b> (2290 - 2300 - (+) 2310)	<b>2350</b>	<b>176.5</b>	<b>68.3</b>

Керівник

(підпис)

**Стадніченко Вадим Володимирович**

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

**Квитанція №2**

ЄДРПОУ	43653156
ПІДПРИЄМСТВО	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕРГО ПЛЕЙС"
ЗВІТ	1-мс, 2-мс. Фінансова звітність мікропідприємства
ПЕРІОД	Рік, 2023 р.
РІК	2023
ЕТАП ОБРОБКИ	Звіт доставлено до Системи електронного звітування органів державної статистики
ДАТА ПРИЙОМУ	25.01.2024
ЧАС ПРИЙОМУ	16:13:21
ПІДРОЗДІЛ-ОДЕРЖУВАЧ	80010
РЕЄСТРАЦІЙНИЙ НОМЕР	9003091351
НАЗВА ФАЙЛУ	800100043653156S011100610000002122023.XML
РЕЗУЛЬТАТ ОБРОБКИ	Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України. Кваліфіковані електронні підписи перевірено. Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики та (або) необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено додатково.
ВІДПРАВНИК	Система електронного звітування органів державної статистики України

Зареєстровано за №: 9003689824  
 Прийнято  
 Дата реєстрації: 24.02.2025 16:58:11

Додаток 2  
 до Національного положення (стандарту)  
 бухгалтерського обліку  
 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

**Фінансова звітність мікропідприємства**

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕРГО ПЛЕЙС"</b>	за СДРПОУ	2025	01	1
Територія <b>М.КИЇВ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н</b>	за КАТОТТГ <sup>1</sup>	43653156		
Організаційно-правова форма господарювання <b>Товариство з обмеженою відповідальністю</b>	за КОПФГ	UA80000000001078669		
Вид економічної діяльності <b>Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі</b>	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, <b>3</b>		31.01		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон <b>03113 Україна, м. Київ, проспект Перемоги, буд. 62-Б,оф.2</b>		0689094032		

**1. Баланс на** **31.12.2024** **р.** **Форма № 1-мс** **Код за ДКУД** **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Основні засоби:	1010	14.4	6.5
первісна вартість	1011	173.8	173.8
знос	1012	( 159.4 )	( 167.3 )
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>14.4</b>	<b>6.5</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	3 964.6	4 034.2
Поточна дебіторська заборгованість	1155	401.7	1 176.0
Гроші та їх еквіваленти	1165	24.8	475.3
Інші оборотні активи	1190	0.9	13.4
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>4 392.0</b>	<b>5 698.9</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>4 406.4</b>	<b>5 705.4</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Капітал	1400	50.0	50.0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 005.0	1 406.7
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1 055.0</b>	<b>1 456.7</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	1 897.5	2 265.0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	18.8	34.6
розрахунки з бюджетом	1620	40.3	91.7
розрахунками зі страхування	1625	1.8	3.4
розрахунками з оплати праці	1630	6.5	11.8
Інші поточні зобов'язання	1690	1 386.5	1 842.2
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>3 351.4</b>	<b>4 248.7</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>4 406.4</b>	<b>5 705.4</b>