

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Логістичні концепції управління закупівлями ТОВ «Вина Світу» на
зовнішніх ринках»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-мб _____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу _____

Щербаков М. Д.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, _____
кандидат філософських, доцент _____

Сухарева К.В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, _____
доктор наук з державного управління, професор _____

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

«___» _____ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Щербаков Микита Дмитрович

1. Тема роботи «Логістичні концепції управління закупівлями ТОВ «Вина Світу» на зовнішніх ринках»

керівник роботи: Сухарева К. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук
доцент

затверджені наказом ЗНУ від 26.12.2024 року № 1966-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

2. АНАЛІЗ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ ТОВ «ВИНА СВІТУ» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) __
15 таблиць
5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Сухарева К. В.		
2	Сухарева К. В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-31.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2025	

Студент _____
(підпис)

М. Д. Щербаков
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

К. В. Сухарева
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність

ЄС – Європейський Союз

ТОВ - Товариство з обмеженою відповідальністю

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 42с., 5 рис., 15 табл., 24 джерела.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади та практичні аспекти логістичного управління закупівлями підприємства, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Актуальність теми обумовлена необхідністю підвищення ефективності логістичних процесів у закупівлях в умовах глобалізації, зростання конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнного часу.

У першому розділі досліджено сутність та роль логістики в системі закупівельної діяльності підприємства, проаналізовано основні логістичні концепції управління закупівлями в міжнародному бізнесі (Just-in-Time, Lean, E-logistics, Green logistics), а також методичні підходи до оцінки ефективності логістичних процесів у закупівлях, зокрема через систему KPI, функціональний, процесний та інтегрований підходи.

У другому розділі проведено аналіз логістичних процесів ТОВ «Вина Світу», охарактеризовано специфіку діяльності підприємства на зовнішніх ринках, виявлено основні проблеми та ризики у сфері міжнародних закупівель. Для глибшого розуміння внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства застосовано SWOT- та PEST-аналіз. Запропоновано напрями вдосконалення логістичних концепцій, спрямовані на оптимізацію закупівельних процесів, зниження витрат, покращення взаємодії з постачальниками та підвищення адаптивності підприємства до змін ринку.

Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «Вина Світу» для покращення системи управління закупівлями на зовнішніх ринках, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

ЛОГІСТИКА, ЗАКУПІВЛІ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЛОГІСТИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, РИЗИКИ, МІЖНАРОДНІ ПОСТАЧАННЯ

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 42p., 5 fig., 15 tab., 24 sources.

The qualification work examines the theoretical principles and practical aspects of logistics procurement management of an enterprise engaged in foreign economic activity. The relevance of the topic is due to the need to increase the efficiency of logistics processes in procurement in the context of globalization, increased competition and an unstable external environment, in particular in wartime.

The first section examines the essence and role of logistics in the system of procurement activities of an enterprise, analyzes the main logistics concepts of procurement management in international business (Just-in-Time, Lean, E-logistics, Green logistics), as well as methodological approaches to assessing the efficiency of logistics processes in procurement, in particular through the KPI system, functional, process and integrated approaches.

The second section analyzes the logistics processes of LLC "Wine of the World", characterizes the specifics of the enterprise's activities in foreign markets, and identifies the main problems and risks in the field of international procurement. For a deeper understanding of the internal and external environment of the enterprise, SWOT and PEST analysis are used. Directions for improving logistics concepts are proposed, aimed at optimizing procurement processes, reducing costs, improving interaction with suppliers and increasing the enterprise's adaptability to market changes.

The results of the study can be used in the practical activities of LLC "Wine of the World" to improve the procurement management system in foreign markets, which will contribute to increasing the competitiveness of the enterprise.

LOGISTICS, PURCHASES, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES,
LOGISTICS CONCEPTS, EFFICIENCY, RISKS, INTERNATIONAL SUPPLIES

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ.....	4
РЕФЕРАТ.....	5
ABSTRACT.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ.....	10
1.1 Сутність та роль логістики в системі закупівельної діяльності підприємства	10
1.2 Основні логістичні концепції управління закупівлями в міжнародному бізнесі.....	12
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності логістичних процесів у закупівлях.....	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ ТОВ «ВИНА СВІТУ» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ.....	18
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Вина Світу» та особливості логістичного забезпечення міжнародних закупівель.....	18
2.2 Аналіз логістичних процесів управління закупівлями ТОВ «Вина Світу» на зовнішніх ринках	22
2.3 Визначення проблем і ризиків у сфері міжнародних закупівель ТОВ «Вина Світу».....	26
2.4 SWOT- і PEST-аналіз діяльності ТОВ «Вина Світу» та шляхи удосконалення логістичних концепцій управління закупівлями	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	36
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	39

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації економіки та постійної інтеграції до світових ринків особливого значення набуває ефективне управління логістичними процесами, зокрема у сфері закупівель. Високий рівень конкуренції, зростання вимог споживачів до якості та швидкості постачання, зростаючі витрати на логістичні послуги та загрози нестабільності зовнішнього середовища потребують від підприємств нових підходів до організації закупівельної діяльності. Особливої актуальності ця проблема набуває для українських підприємств, які прагнуть вийти на зовнішні ринки або вже здійснюють експортно-імпортні операції, долаючи бар'єри воєнного часу та економічних трансформацій.

Управління закупівлями в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства є складним, багатофакторним процесом, що вимагає стратегічного планування, точного прогнозування попиту, вибору надійних постачальників, організації транспортування, зберігання та митного оформлення товарів. Саме тому ефективна логістична концепція управління закупівлями забезпечує не лише зниження витрат, а й підвищення гнучкості та адаптивності підприємства до вимог міжнародних ринків.

ТОВ «Вина Світу» є вітчизняним підприємством, що активно працює на зовнішніх ринках, здійснюючи імпорт винопродукції та супутніх товарів з Європи, Південної Америки та Азії. Успішна логістика закупівель дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, забезпечувати стабільність асортименту, а також підтримувати конкурентоспроможність. У той же час, підприємство стикається з низкою проблем: від зростання логістичних витрат і нестабільності валютного курсу до ризиків порушення ланцюгів постачання через військові дії. Це зумовлює потребу в глибокому аналізі та вдосконаленні логістичних концепцій управління закупівлями.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів логістичного управління закупівлями на зовнішніх ринках з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Вина Світу», виявлення наявних проблем та розробка шляхів їх подолання.

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:

- охарактеризувати сутність і значення логістики у системі закупівельної діяльності підприємства;
- розглянути сучасні логістичні концепції управління закупівлями в міжнародному бізнесі;
- дослідити методичні підходи до оцінки ефективності логістичних процесів у закупівлях;
- здійснити аналіз логістичної системи управління закупівлями ТОВ «Вина Світу»;
- виявити проблеми, ризики та недоліки в управлінні міжнародними закупівлями підприємства;
- провести SWOT- і PEST-аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на логістику закупівель;
- запропонувати шляхи удосконалення логістичних концепцій управління закупівлями в умовах зовнішньоекономічної діяльності.

Об'єктом дослідження є логістична система управління закупівлями в міжнародному бізнесі.

Предметом дослідження є логістичні концепції управління закупівлями та їх застосування в діяльності ТОВ «Вина Світу».

Практична цінність роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення логістичних процесів закупівель на підприємстві, покращення ефективності взаємодії з постачальниками, зменшення витрат та підвищення адаптивності до умов воєнного часу та глобальних змін на зовнішніх ринках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

1.1 Сутність та роль логістики в системі закупівельної діяльності підприємства

Закупівельна логістика є важливим елементом логістичної системи підприємства, яка забезпечує своєчасне постачання матеріальних ресурсів, необхідних для виробничої діяльності. У межах зовнішньоекономічної діяльності закупівельна логістика набуває ще більшого значення, оскільки вона включає організацію міжнародних поставок, вибір іноземних постачальників, оптимізацію витрат на закупівлю та транспортування, а також мінімізацію логістичних ризиків [1].

Сутність закупівельної логістики полягає в управлінні всіма процесами, пов'язаними з плануванням потреб у матеріальних ресурсах, вибором постачальників, укладенням контрактів, організацією поставок, контролем якості закуплених товарів, а також зберіганням і обліком. У зовнішньоекономічній діяльності до цих процесів додаються питання митного оформлення, валютного контролю, логістичного та правового супроводу угод з іноземними контрагентами.

Закупівельна логістика в зовнішньоекономічній діяльності забезпечує:

- підвищення ефективності постачання за рахунок вибору найкращих постачальників;
- зниження логістичних витрат;
- поліпшення якості ресурсного забезпечення;
- формування конкурентоспроможної ціни на готову продукцію;
- зменшення логістичних ризиків;
- оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

У таблиці 1.1 представлено основні функції закупівельної логістики.

Таблиця 1.1 - Основні функції закупівельної логістики у ЗЕД [3]

Функція	Зміст
Планування закупівель	Формування потреби у матеріальних ресурсах та встановлення обсягів
Вибір постачальників	Аналіз ринку, оцінка надійності, переговори, укладення контрактів
Організація поставок	Планування маршрутів, транспортних засобів, графіків постачання
Митне оформлення	Підготовка митної документації, декларування вантажу
Контроль якості	Перевірка відповідності закуплених товарів технічним вимогам
Облік та зберігання	Складування, маркування, облік руху матеріальних ресурсів
Управління ризиками	Виявлення, оцінка та мінімізація логістичних ризиків у ЗЕД

В умовах глобалізації та інтеграції у світову економіку значення закупівельної логістики зростає, адже вона визначає стабільність та ефективність міжнародної співпраці підприємства. Сучасні тенденції свідчать про перехід до цифровізації логістичних процесів, використання електронних платформ для закупівель, автоматизації документообігу та контролю ланцюгів постачання [4].

Важливим завданням є також вибір країни-постачальника. Цей вибір впливає на логістичні витрати, митні платежі, строки поставки, умови контракту. У таблиці 1.2 подано чинники, які впливають на вибір іноземного постачальника.

Таблиця 1.2 - Основні чинники вибору постачальника у зовнішньоекономічній діяльності [5]

Чинник	Вплив на процес закупівлі
Ціна товару	Визначає загальні витрати на закупівлю
Якість продукції	Впливає на якість кінцевого продукту підприємства
Репутація постачальника	Гарантія дотримання умов договору та строків поставки
Географічне розташування	Визначає тривалість та вартість логістичних операцій
Умови контракту	Включають гарантії, штрафи, строки, умови поставки
Гнучкість у співпраці	Можливість змін умов, обсягів, швидке реагування на потреби
Наявність сертифікації продукції	Важливо для проходження митного контролю та сертифікації в Україні

Таким чином, закупівельна логістика в зовнішньоекономічній діяльності підприємства відіграє стратегічну роль у формуванні конкурентоспроможності

підприємства, забезпеченні його безперебійного функціонування, управлінні витратами та адаптації до зовнішніх викликів. Вона сприяє зниженню залежності від окремих постачальників, підвищенню гнучкості закупівельних процесів та ефективному управлінню ризиками. Забезпечення прозорості, простежуваності та оперативності в логістичних процесах стає ключовим чинником успіху підприємства на міжнародних ринках [6].

1.2 Основні логістичні концепції управління закупівлями в міжнародному бізнесі

У міжнародному бізнесі закупівельна логістика відіграє ключову роль у формуванні ефективних і конкурентоспроможних ланцюгів постачання. Управління закупівлями базується на логістичних концепціях, які дозволяють оптимізувати процеси постачання, зменшити витрати, скоротити терміни поставок та підвищити якість обслуговування клієнтів. Кожна концепція має свою специфіку та сфери застосування, але всі вони орієнтовані на стратегічне управління закупівлями у глобальному середовищі [7].

Серед основних логістичних концепцій, які використовуються в управлінні закупівлями в міжнародному бізнесі, можна виділити наступні (рис.1.1).

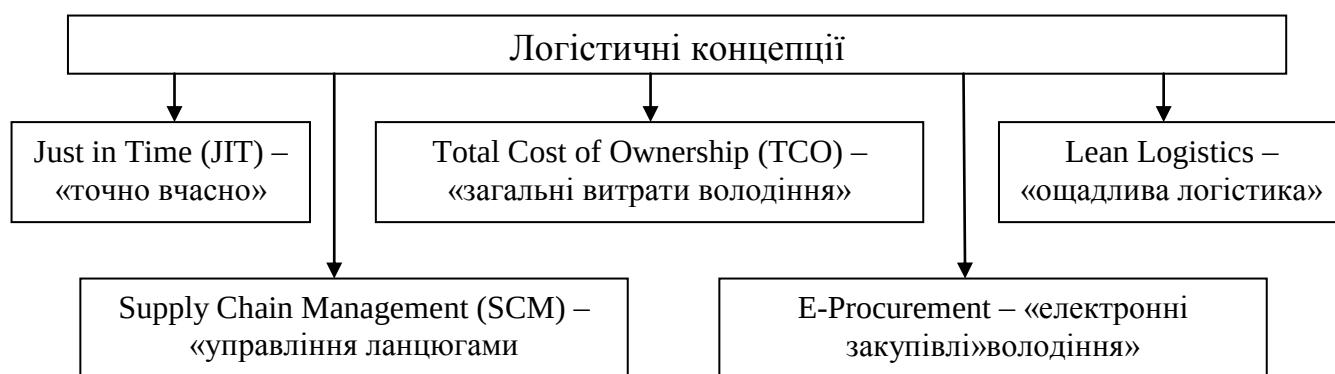


Рисунок 1.1 - Основні логістичні концепції

Таблиця 1.3 - Характеристика основних логістичних концепцій управління закупівлями [8]

Концепція	Сутність	Переваги
JIT	Закупівлі здійснюються саме в той момент, коли виникає потреба	Мінімізація складських витрат, зменшення запасів
TCO	Аналіз не лише ціни, а й усіх витрат протягом життєвого циклу товару	Прийняття стратегічних рішень, врахування довгострокових витрат
Lean Logistics	Оптимізація закупівель і логістичних процесів з мінімальними втратами	Підвищення ефективності, зниження витрат, покращення якості
SCM	Комплексне управління всіма етапами постачання від виробника до споживача	Забезпечення безперервності поставок, стратегічне партнерство
E-Procurement	Використання IT-рішень для автоматизації закупівель	Скорочення часу, прозорість процедур, зниження ризиків шахрайства

Концепція Just in Time (JIT) найбільше підходить компаніям, які працюють у сфері високотехнологічного виробництва або швидкопсувних товарів, де надлишкові запаси можуть призвести до втрат. Проте вона вимагає високої надійності постачальників та досконалої логістичної координації.

Концепція TCO (Total Cost of Ownership) є важливою в умовах зовнішньоекономічної діяльності, де закупівельне рішення має враховувати не лише вартість продукції, але й витрати на транспортування, митне оформлення, зберігання, сертифікацію тощо.

Lean Logistics фокусується на усуненні надлишкових дій і ресурсів у процесі закупівель, забезпечуючи гнучкість та адаптивність у міжнародних ланцюгах постачання.

Supply Chain Management (SCM) охоплює всю логістичну мережу і передбачає тісну взаємодію між усіма учасниками – від постачальника сировини до кінцевого споживача. В умовах глобалізації ця концепція стає критично важливою для досягнення синергії між партнерами.

E-Procurement – це сучасний інструмент управління закупівлями, який дозволяє автоматизувати процеси пошуку постачальників, проведення тендерів, формування замовлень, відстеження поставок та аналізу результатів закупівельної діяльності.

У таблиці 1.4 подано порівняльну характеристику застосування логістичних концепцій у закупівельній діяльності.

Таблиця 1.4 - Порівняльна характеристика логістичних концепцій у міжнародних закупівлях [9]

Критерій порівняння	JIT	TCO	Lean	SCM	E-Procurement
Скорочення витрат	Високе	Високе	Високе	Середнє	Високе
Зменшення запасів	Максимальне	Середнє	Високе	Середнє	Середнє
Ризик у постачанні	Високий	Низький	Середній	Низький	Низький
Гнучкість	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока
Впровадження ІТ	Середнє	Середнє	Середнє	Високе	Максимальне
Стратегічне партнерство	Середнє	Високе	Середнє	Максимальне	Високе

Таким чином, ефективне управління закупівлями в міжнародному бізнесі потребує поєднання кількох логістичних концепцій з урахуванням особливостей підприємства, характеристик продукції та специфіки зовнішньоекономічного середовища. Сучасні умови вимагають від компаній стратегічного підходу до логістики закупівель, гнучкості та цифрової трансформації процесів [10].

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності логістичних процесів у закупівлях

Ефективність логістичних процесів у закупівлях є одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. В умовах глобалізації, підвищення вартості логістичних послуг, посилення конкуренції та ризиків на зовнішніх ринках, системна оцінка ефективності логістики у сфері закупівель набуває особливої актуальності. Така оцінка дозволяє виявити слабкі місця у функціонуванні логістичної системи, обґрунтувати управлінські рішення та підвищити загальну результативність зовнішньоекономічної діяльності [11].

У науковій літературі та практиці міжнародного бізнесу виділяють декілька основних методичних підходів до оцінки ефективності логістичних процесів у закупівлях. Серед них – економічний, функціональний, процесний, інтегрований та підхід на основі ключових показників ефективності (KPI).

Серед основних методичних підходів до оцінки ефективності логістики закупівель можна виокремити (рис. 1.2).

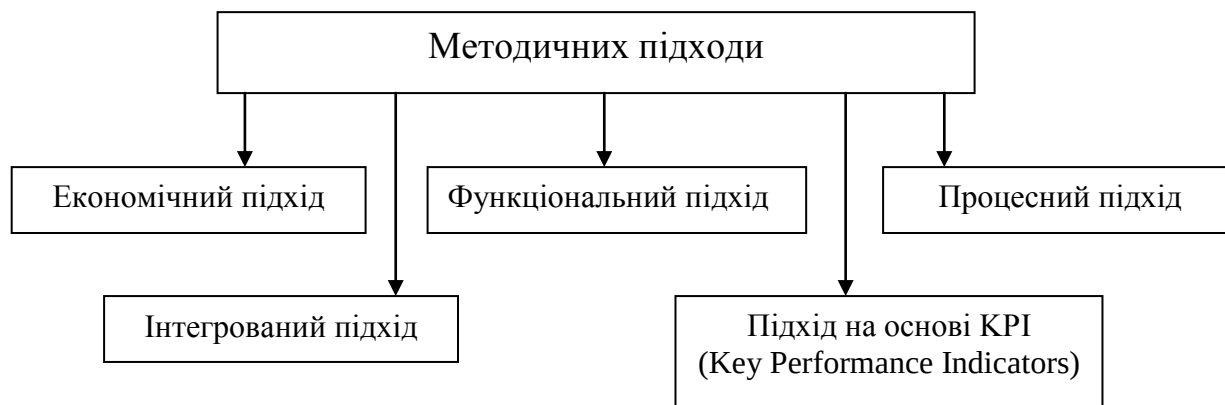


Рисунок 1.2 - Основні методичні підходи до оцінки ефективності логістики закупівель

Економічний підхід передбачає аналіз витрат, пов'язаних із закупівельною логістикою: витрат на закупівлі, транспортування, зберігання, митне оформлення, сертифікацію та інші супутні логістичні витрати. Основна мета цього підходу – виявлення співвідношення між витратами на логістичне забезпечення та фінансовими результатами зовнішньоекономічної діяльності. Такий підхід дозволяє визначити логістичну рентабельність закупівельної системи та оцінити ефективність витрачання ресурсів [12].

Функціональний підхід базується на оцінці результативності окремих логістичних функцій: вибору постачальників, оформлення замовлень, перевезення, зберігання, управління запасами тощо. Його перевагою є можливість ідентифікації проблем на конкретному етапі логістичного процесу, що спрощує прийняття оперативних рішень щодо їх усунення.

Процесний підхід розглядає логістичну систему як сукупність взаємопов'язаних процесів, що мають загальну мету – своєчасне та якісне забезпечення підприємства необхідними ресурсами. В рамках цього підходу аналізується тривалість логістичних процесів, узгодженість дій між підрозділами, наявність затримок, дублювання функцій тощо. Такий підхід

спрямований на підвищення загальної ефективності закупівельної логістики через оптимізацію процесів.

Інтегрований підхід передбачає комплексне оцінювання логістичних процесів у закупівлях, що включає елементи економічного, функціонального та процесного аналізу. Він дає змогу враховувати не лише поточну ефективність, а й стратегічні перспективи розвитку логістики на підприємстві, синергію між функціями та ефективність взаємодії із зовнішніми контрагентами.

Окреме місце серед методичних підходів займає оцінювання ефективності за ключовими показниками результативності, відомими як KPI (Key Performance Indicators). Такий підхід дозволяє отримати кількісну оцінку окремих аспектів логістичних процесів, що є важливим для порівняння показників у динаміці або між різними підприємствами.

Серед основних KPI у сфері закупівельної логістики варто виділити: час виконання замовлення (Lead time), відсоток повністю виконаних замовлень (Fill rate), точність доставки (Perfect order rate), середню вартість обробки одного замовлення (Cost per order) тощо.

Таблиця 1.5 - Методичні підходи до оцінки ефективності логістики закупівель [13]

№	Підхід	Основна характеристика	Ключові показники оцінки
1	Економічний	Аналіз витрат і доходів, пов'язаних із закупівельною логістикою	Витрати на закупівлі, рівень економії, логістична рентабельність
2	Функціональний	Оцінка окремих функцій логістики	Час виконання замовлення, частота помилок, втрата товарів
3	Процесний	Аналіз логістичних процесів як єдиного потоку	Загальний цикл постачання, кількість етапів, тривалість процедур
4	Інтегрований	Комплексна оцінка з урахуванням стратегічних цілей	Інтегральний показник ефективності, рівень синергії
5	KPI-підхід	Вимірювання ефективності за ключовими індикаторами	Lead time, Fill rate, Perfect order rate, Cost per order

Застосування різних методичних підходів до оцінки ефективності логістичних процесів дозволяє підприємству адаптувати свою логістичну систему до сучасних умов зовнішньоекономічної діяльності. Особливо важливо використовувати поєднання підходів для комплексного бачення ситуації, що сприяє підвищенню гнучкості, зменшенню витрат та забезпеченню високого рівня обслуговування клієнтів [14].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ ТОВ «ВИНА СВІТУ» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Вина Світу» та особливості логістичного забезпечення міжнародних закупівель

ТОВ «Вина Світу» - це українське підприємство, що спеціалізується на імпорті та реалізації винної продукції з провідних виноробних регіонів світу. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на ринку імпортних товарів компанія намагається адаптувати свої логістичні процеси до вимог міжнародного бізнесу. Основною метою компанії є забезпечення українського ринку якісною винною продукцією, дотримуючись високих стандартів логістики, контролю якості та обслуговування клієнтів [15].

Сильними сторонами компанії є гнучкість, адаптивність до змін ринкового середовища, клієнтоорієнтованість і професійна команда менеджерів. Успішна діяльність ТОВ «Вина Світу» в умовах зростаючої конкуренції свідчить про високий рівень організації внутрішніх процесів, ефективну логістику та здатність до сталого розвитку.

Компанія займає впевнені позиції на внутрішньому ринку, а також активно розвиває експортну діяльність, зокрема шляхом участі у міжнародних виставках, укладання зовнішньоекономічних контрактів та формування стабільних партнерських відносин із закордонними постачальниками.

Одним із ключових аспектів діяльності ТОВ «Вина Світу» є збалансований асортимент товарів, який дозволяє задовольнити потреби різних категорій споживачів. Компанія не обмежується винною продукцією, а також активно реалізує міцні напої, пиво, безалкогольні та гарячі напої, солодоці, а також подарункові набори. Такий різноманітний асортимент сприяє розширенню цільової аудиторії та зміцненню позицій компанії на ринку.

Розподіл продажів продукції ТОВ «Вина Світу» у відсотковому співвідношенні зображен на рис.2.1.

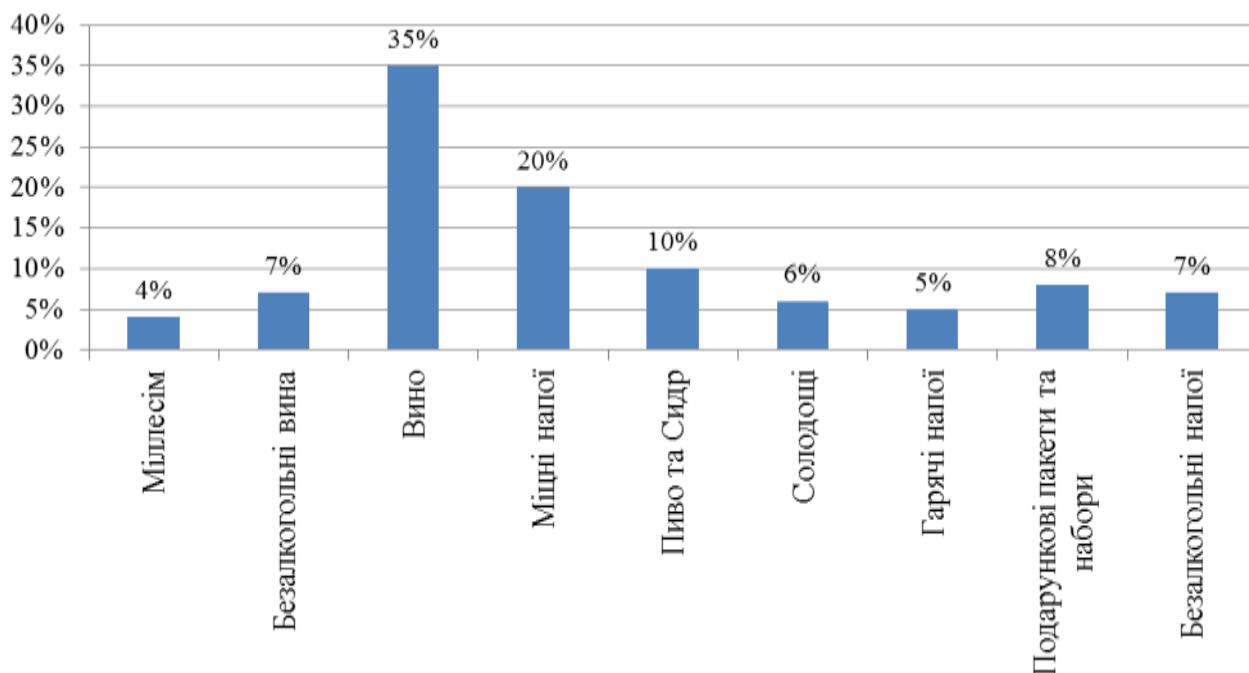


Рисунок 2.1 - Структура продажів продукції ТОВ «Вина Світу» за категоріями, %»

Дані свідчать про те, що основну частку в продажах компанії займає винна продукція, яка залишається основною спеціалізацією підприємства. Водночас помітну частку становлять і супутні товари, що дозволяє ТОВ «Вина Світу» диверсифікувати ризики, збільшувати середній чек і формувати комплексні торговельні пропозиції для клієнтів.

Асортимент продукції, яку імпортує ТОВ «Вина Світу», охоплює вина та алкогольні напої з різних регіонів світу - Європи, Південної та Північної Америки, Азії та Африки. Компанія співпрацює з провідними виробниками та відомими виноробними господарствами Італії, Франції, Іспанії, Чилі, Аргентини, Австралії та інших країн, що дозволяє їй забезпечувати високу якість продукції й конкурентоспроможні ціни. Перелік ключових країн-партнерів підприємства та види продукції, які імпортуються, наведено в табл.2.1.

Таблиця 2.1 - Основні країни-партнери ТОВ «Вина Світу» та специфіка імпортованої продукції

№	Країна-партнер	Імпортована продукція
1	Франція	Вина з Бордо, Бургундії, Шампані, Ельзасу; бренді, шампанське, лікери
2	Італія	Вина з Тоскани, П'ємонт, Венето; ігристі вина (Просекко), італійські лікери
3	Іспанія	Вина з Ріохи, Рібера-дель-Дуеро; каве, херес
4	Грузія	Традиційні вина (Сапераві, Ркацителі), чача
5	Німеччина	Білі вина (Рислінг), глінтвейн, пиво
6	Чилі	Вина середнього сегменту (Каберне Совіньйон, Мерло)
7	Аргентина	Червоні вина, зокрема сорт Мальбек
8	США	Вина з Каліфорнії (Напа Валлі), бурбон
9	Австралія	Вина із сортів Шираз, Совіньйон Блан
10	Португалія	Портвейн, мадера, столові вина
11	ПАР	Червоні та білі вина середнього сегменту
12	Молдова	Столові вина, популярні серед українських споживачів
13	Україна	Продукція місцевих виробників для підтримки внутрішнього ринку

Ця широка географія дозволяє компанії задовольняти попит на продукцію як масового, так і преміального сегменту, формувати унікальні подарункові набори, а також проводити дегустації та навчальні заходи для клієнтів.

На рисунку 2.2 представлено частку імпортованої продукції за країнами-партнерами ТОВ «Вина Світу».

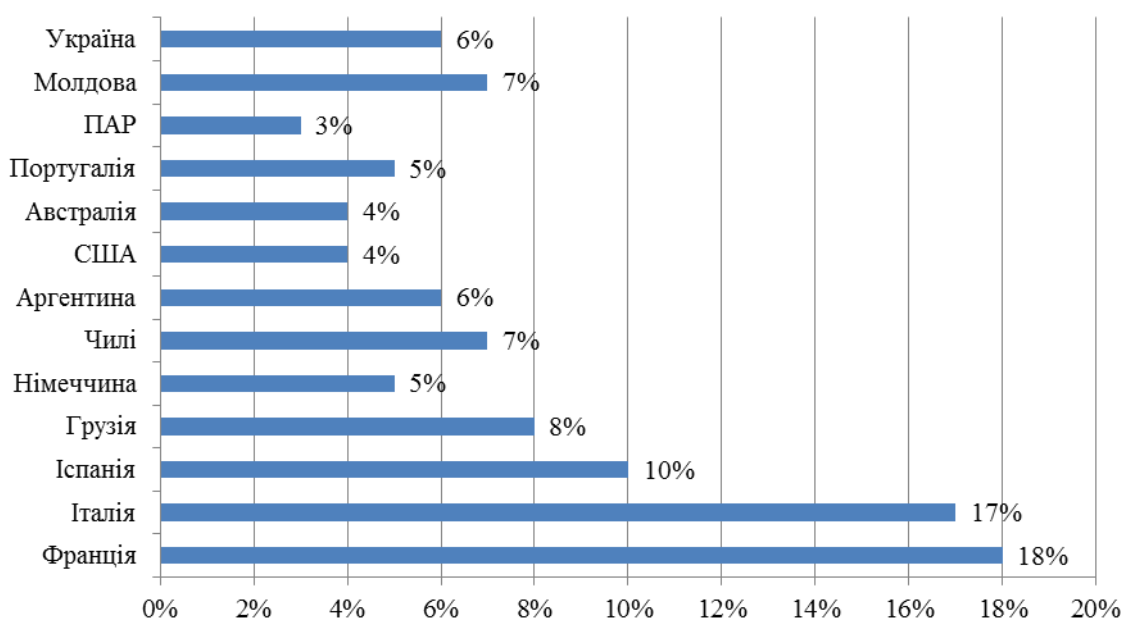


Рисунок 2.2 – Частка імпортованої продукції за основними країнами-партнерами ТОВ «Вина Світу»

Як видно на рисунку 2.2, найбільшу частку в імпорті займають країни з давніми традиціями виноробства - Франція, Італія та Іспанія. Водночас компанія активно співпрацює і з постачальниками з країн Нового світу, таких як Чилі, Аргентина, США та Австралія, що дозволяє урізноманітнити асортимент і задовольнити смаки широкого кола споживачів. Значна частка продукції також надходить від регіональних виробників, зокрема з Грузії, Молдови та України, що свідчить про підтримку локальних і регіональних брендів.

ТОВ «Вина Світу» має розгалужену дистрибуційну мережу на території України, з власними складами, логістичними центрами та системою автоматизованого обліку товарних запасів. Підприємство активно розвиває канали продажів як у сегменті B2B (ресторани, магазини, готелі), так і у B2C (через онлайн-магазини та партнерські платформи).

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства передбачає щільну співпрацю з митними органами, транспортними компаніями та брокерами, що забезпечує стабільність поставок. Однією з ключових задач компанії є оптимізація процесів закупівель, мінімізація логістичних витрат та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів.

Логістична інфраструктура підприємства включає центральний логістичний центр площею понад 3000 м², обладнаний сучасними системами зберігання, температурного контролю та автоматизованими рішеннями для обліку та комплектації товарів. Компанія також користується послугами зовнішніх логістичних операторів (3PL) для забезпечення доставки продукції до регіональних складів та кінцевих споживачів.

Інформаційно-аналітична підтримка логістичних процесів здійснюється за допомогою ERP-системи, яка інтегрує закупівлі, складський облік, транспортну логістику та фінансову звітність. Завдяки цьому забезпечується оперативність прийняття рішень та гнучкість логістичних процесів.

Для глибшого розуміння еволюції логістичних рішень ТОВ «Вина Світу» на зовнішніх ринках доцільно проаналізувати ключові зміни в підходах до управління закупівлями в динаміці за останні п'ять років. У таблиці 2.1

наведено основні логістичні тенденції, виклики та відповіді підприємства у 2020–2024 роках.

Таблиця 2.2 - Динаміка змін у логістичних підходах до закупівель ТОВ «Вина Світу» у 2020–2024 рр.

Рік	Ключові події і виклики	Реакція підприємства	Результати та досягнення
2020	Пандемія COVID-19, глобальні обмеження в логістиці	Перехід на цифрові рішення, пошук альтернативних постачальників	Часткова стабілізація поставок, адаптація до нових умов
2021	Відновлення ринків, збільшення вартості доставки	Оптимізація маршрутів, укладання нових контрактів	Відновлення темпів імпорту, покращення строків доставки
2022	Глобальна нестабільність, торгові бар'єри	Диверсифікація постачальників, антикризове планування	Мінімізація ризиків збоїв у поставках
2023	Енергетична криза, зростання витрат на логістику	Впровадження довгострокових стратегій закупівель	Зменшення витрат на одиницю продукції
2024	Перехід до сталих рішень, логістичних рішень, цифровізація	Автоматизація процесів, екологічна логістика	Підвищення ефективності, імідж екологічного бренду

Як видно з таблиці 2.2, ТОВ «Вина Світу» демонструє гнучкість і адаптивність до зовнішніх умов, постійно вдосконалюючи логістичні процеси. Перехід від реагування на кризові ситуації у 2020–2022 роках до впровадження сталих стратегій у 2023–2024 роках свідчить про зрілість логістичного управління. Це дозволяє підприємству не лише підтримувати конкурентоспроможність на зовнішніх ринках, але й формувати репутацію надійного партнера з сучасним баченням розвитку.

2.2 Аналіз логістичних процесів управління закупівками ТОВ «Вина Світу» на зовнішніх ринках

Товарне постачання є ключовою складовою міжнародної діяльності компанії, що здійснює закупівлі за кордоном. Для ТОВ «Вина Світу» особливо важливим є ефективне управління логістичними процесами, оскільки підприємство закуповує високоякісні виноматеріали, пакувальні та допоміжні матеріали, які потребують чіткої організації транспортування, митного оформлення та зберігання.

Зовнішньоекономічна діяльність компанії зосереджена на співпраці з постачальниками з країн ЄС, зокрема Італії, Іспанії, Франції та Болгарії. Закупівельний процес на підприємстві складається з кількох послідовних етапів, які зображені на рисунку 2.3.

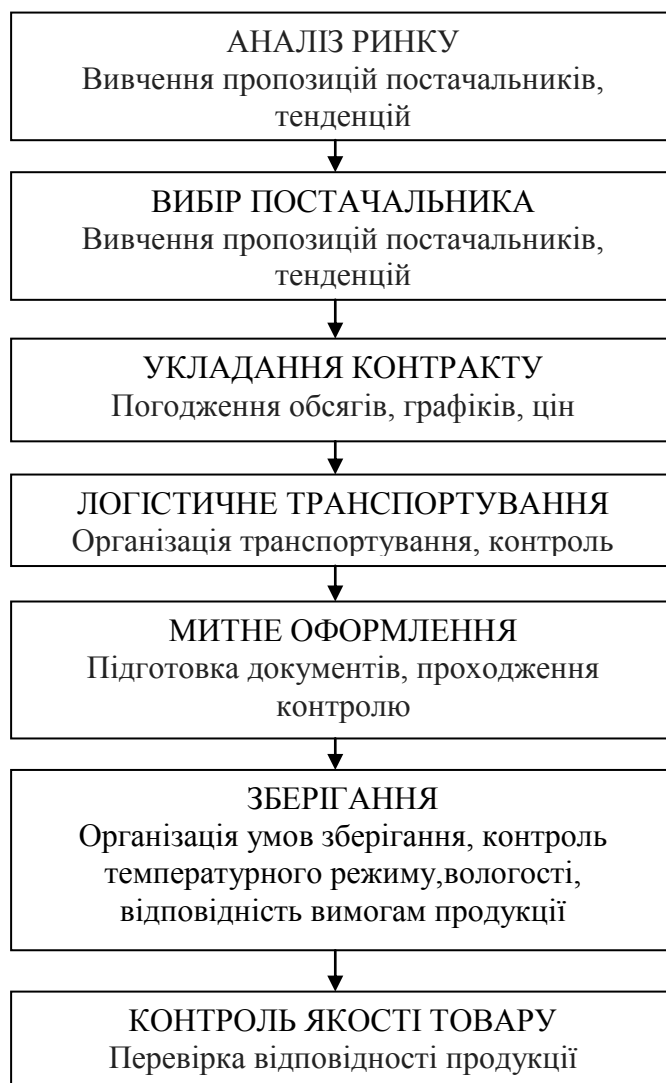


Рисунок 2.3 – Організація закупівельних процесів ТОВ «Вина Світу»

Кожне замовлення проходить через низку важливих етапів, серед яких - аналіз ринку, вибір постачальника, укладання контракту, транспортування, митне оформлення, зберігання та контроль якості. Їх ефективне виконання забезпечує своєчасне постачання та оптимізацію витрат, що є критично важливим для підтримки стабільної роботи підприємства на зовнішніх ринках.

Одним із ключових аспектів є взаємодія між різними ланками логістичної мережі, кожна з яких має своє значення і впливає на результат. Для оцінки ефективності логістичних процесів важливими є показники, які включають своєчасність постачань, витрати на транспортування та зберігання, а також контроль якості продукції. Це дозволяє виявити слабкі місця та скоригувати стратегії для подальшого покращення. Однією з головних цілей є мінімізація будь-яких витрат на етапах транспортування та зберігання, а також своєчасна доставка товарів у потрібний момент. Для цього в компанії здійснюється регулярний моніторинг витрат і часу, що дозволяє вчасно коригувати процеси і ухвалювати рішення щодо оптимізації маршрутів [16].

Таблиця 2.3 – Основні логістичні маршрути і постачальники ТОВ «Вина Світу»

Країна постачання	Види продукції	Тип транспорту	Середній термін доставки, днів
Італія	Виноматеріали	Авто + Морський	8–10
Іспанія	Виноматеріали	Морський	12–15
Болгарія	Пляшки, корки	Автомобільний	3–4
Франція	Дубові бочки	Автомобільний	5–6

В таблиці 2.1 наведено основні логістичні маршрути, за якими здійснюються закупівлі виноматеріалів і пакувальних матеріалів для ТОВ «Вина Світу». Зазначені транспортні засоби та середні терміни доставки дозволяють зрозуміти, які ресурси компанія використовує для забезпечення своєчасних постачань. Протягом року кількість постачальників та змін в логістичних каналах може змінюватися в залежності від ринкових умов та зміни у вартості транспортування.

Завдяки таким деталям компанія може детально планувати бюджет на транспортування і зберігання. Це важлива інформація для керівництва, адже вона дає змогу оцінити не лише вартість доставки, а й вибір оптимальних транспортних засобів для кожної конкретної партії продукції, враховуючи її розміри та терміни доставки. Це дозволяє підтримувати стабільний потік товару без перерв у постачанні.

Показники ефективності логістики дають змогу компанії зрозуміти, як правильно оптимізувати свої витрати на транспортування та зберігання. Своєчасність поставок і рівень дефектності продукції, який становить лише 1,8%, є хорошими результатами. Проте є певні моменти для покращення в процесі планування та контролю за витратами. Наприклад, якщо компанії вдасться знизити витрати на транспортування, що займають важливу частину загальних витрат, це дозволить значно підвищити рентабельність.

Аналіз показників ефективності є важливим інструментом для розвитку стратегії закупівель. Завдяки такому аналізу компанія може не лише стежити за поточним станом своїх процесів, але й передбачати можливі проблеми, пов'язані з непередбачуваними витратами або затримками поставок. У результаті покращується планування закупівель, і компанія зможе знижувати витрати при підтримці стабільних результатів.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності логістичних процесів закупівель ТОВ «Вина Світу» за 2024 р.

Показник	Значення	Коментар
Своєчасність поставок	92%	Високий показник ефективності
Середня вартість логістики	8,5% від обсягу імпорту	В межах допустимої норми
Рівень дефектності продукції	1,8%	Потребує подальшого контролю
Коефіцієнт обіговості запасів	5,2	Задовільний рівень

Ця таблиця відображає основні показники, за якими компанія оцінює ефективність своїх логістичних процесів у 2024 році. Показники дозволяють зрозуміти, де компанія має сильні сторони, а де потрібне покращення. Важливо зазначити, що показники своєчасності поставок і рівня дефектності продукції є важливими для визначення якості роботи з постачальниками і транспортувальними компаніями.

Показники ефективності дають змогу виявити найважливіші етапи в ланцюгу постачання, де можна здійснити покращення, що дозволить оптимізувати роботу на всіх етапах. Для подальшого покращення варто провести додаткові дослідження, спрямовані на вивчення більш детальних

аспектів логістичних процесів, що дозволить максимально знизити витрати і мінімізувати ризики, які можуть виникнути при поставках.

Таким чином, оптимізація логістичних процесів закупівель на зовнішніх ринках є ключовою складовою стратегії ТОВ «Вина Світу». Успішне управління логістичними каналами та чітке планування на кожному етапі забезпечують ефективність роботи компанії, мінімізують витрати і дозволяють своєчасно постачати необхідні ресурси для виробництва.

2.3 Визначення проблем і ризиків у сфері міжнародних закупівель ТОВ «Вина Світу»

ТОВ «Вина Світу» ефективно управляє своїми закупівельними процесами, існують різноманітні ризики, які можуть вплинути на якість і своєчасність постачань. Серед них коливання валютних курсів, зміни в митному законодавстві, затримки в транспортуванні та інші фактори. Для зниження ризиків компанія повинна застосовувати заходи, спрямовані на збереження стабільності поставок [17].

Проблеми, пов'язані з непередбачуваними змінами в умовах постачання, потребують постійного моніторингу ситуації на міжнародних ринках. Тому компанії важливо мати резервні варіанти для постачання і налагоджувати відносини з кількома постачальниками для зменшення ризику. Для зниження ймовірності виникнення проблем з постачаннями важливо проводити регулярні оцінки можливих ризиків, прогнозувати зміни на ринку та адаптувати свою стратегію відповідно до нових умов [18].

Аналіз ризиків є важливою частиною планування міжнародних закупівель, оскільки він дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та вжити заходів для їх нейтралізації. Для зниження ризиків компанія повинна активно співпрацювати з логістичними партнерами, обирати оптимальні маршрути і за потреби змінювати свої плани у відповідь на зовнішні фактори.

У контексті зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вина Світу» особливе значення має управління ризиками, пов'язаними з логістичними процесами. Ці ризики можуть впливати як на вартість і строки поставок, так і на якість продукції, що надходить до підприємства. Тому важливо своєчасно виявляти можливі загрози, оцінювати їхню ймовірність та потенційний вплив, а також впроваджувати відповідні заходи мінімізації для забезпечення стабільності поставок і збереження конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 2.5 – Аналіз ризиків у логістичних процесах ТОВ «Вина Світу»

Ризик	Ймовірність	Потенційний вплив	Заходи мінімізації
Затримки в транспортуванні	Висока	Середній	Вибір надійного транспорту, моніторинг доставок
Зміни в митних вимогах	Середня	Високий	Оновлення документації, моніторинг змін в законодавстві
Пошкодження товару під час транспортування	Низька	Високий	Використання якісної упаковки, страхівка вантажу
Збільшення витрат на транспортування	Середня	Низький	Вибір оптимальних маршрутів, переговори з перевізниками
Втрата товару при транспортуванні	Низька	Високий	Перевірка документів, контроль за вантажем

Аналіз показує, що найзначнішими для ТОВ «Вина Світу» є ризики, пов'язані із затримками доставки, змінами митного регулювання та пошкодженням або втратою товару. Особливо критичними є ті загрози, які можуть призвести до фінансових втрат, зниження довіри клієнтів або збоїв у виробничому циклі. Тому підприємству доцільно впроваджувати системи логістичного моніторингу, автоматизації документального супроводу та співпраці з перевіреними логістичними партнерами для зниження вразливості до зазначених ризиків.

У процесі організації міжнародних закупівель ТОВ «Вина Світу» важливу роль відіграє вибір оптимального виду транспорту, який безпосередньо впливає на ефективність логістичних операцій. Правильне рішення щодо виду транспорту дозволяє зменшити витрати, скоротити строки доставки та мінімізувати ризики, пов'язані з перевезенням продукції. З огляду на це,

доцільним є порівняльний аналіз основних критеріїв, які враховуються при виборі транспортного засобу для здійснення міжнародних перевезень.

Таблиця 2.6 – Критерії вибору транспортного засобу для ТОВ «Вина Світу»

Критерій	Автомобільний транспорт	Морський транспорт	Повітряний транспорт
Вартість транспортування	Низька	Середня	Висока
Термін доставки	Середній	Повільний	Швидкий
Доступність	Висока	Середня	Низька
Надійність	Середня	Висока	Висока
Витрати на обслуговування	Низькі	Середні	Високі

Згідно з проведеним аналізом, автомобільний транспорт є найбільш економічним і доступним варіантом для доставки на невеликі та середні відстані, однак поступається іншим видам транспорту за рівнем надійності. Морський транспорт доцільний у разі перевезення великих партій товару на далекі відстані, забезпечуючи високу надійність за помірних витрат, хоча характеризується тривалим терміном доставки. Повітряний транспорт забезпечує найшвидше перевезення, але потребує значних фінансових витрат і має обмежену доступність. Тому при виборі транспорту ТОВ «Вина Світу» слід враховувати як характер вантажу, так і логістичні пріоритети: вартість, терміни та надійність [19].

Підвищення ефективності процесу міжнародних закупівель неможливе без належного моніторингу та оцінки ризиків. ТОВ «Вина Світу» повинно враховувати усі можливі загрози на різних етапах постачання та відповідно коригувати свої стратегії, щоб забезпечити безперервність постачань та мінімізувати вплив негативних факторів.

У процесі здійснення міжнародних закупівель ТОВ «Вина Світу» стикається з низкою ризиків, що можуть суттєво вплинути на ефективність логістичних процесів та фінансові результати діяльності. В таблиці 2.7 наведено основні категорії ризиків, їх суть та можливі наслідки для підприємства

Таблиця 2.7 – Основні ризики у сфері міжнародних закупівель ТОВ «Вина Світу»

Категорія ризику	Суть ризику	Можливі наслідки
Економічний	Коливання валютного курсу	Зростання витрат на закупівлю
Політичний	Нестабільність у країнах-постачальниках	Перебої в поставках
Логістичний	Затримки доставки, перебої в роботі перевізників	Недотримання строків виробництва
Технологічний	Відсутність інновацій у логістиці	Зниження конкурентоспроможності
Юридичний	Зміни в законодавстві, митні бар'єри	Додаткові витрати, штрафи
Внутрішньо-організаційний	Недостатня кваліфікація працівників	Помилки в плануванні закупівель

Згідно з проведеним аналізом, найбільш критичними для ТОВ «Вина Світу» є ризики, пов'язані з валютними коливаннями, затримками логістики та залежністю від обмеженої кількості постачальників. Це свідчить про необхідність розробки стратегії зниження ризиків, включаючи страхування контрактів, впровадження цифрових платформ для логістичного моніторингу та пошук альтернативних постачальників [20].

2.4 SWOT- і PEST-аналіз діяльності ТОВ «Вина Світу» та шляхи удосконалення логістичних концепцій управління закупівлями

SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування, який допомагає компаніям оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози, що стоять перед ними. Для ТОВ «Вина Світу», яке займається закупівлею та розповсюдженням вин з міжнародних ринків, проведення SWOT-аналізу є ключовим етапом для визначення стратегічних напрямків розвитку та покращення бізнес-процесів. Зрозуміння цих аспектів дозволяє компанії адаптувати свою стратегію до змін на ринку, зменшити ризики та скористатися наявними можливостями для зростання та покращення конкурентоспроможності [20].

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз ТОВ «Вина Світу»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент продукції - наявність різних варіантів вин і супутніх товарів. 2. Висока якість продукції - партнерство з перевіреними постачальниками. 3. Стабільна репутація на ринку - добре відомий бренд серед споживачів. 4. Досвід роботи на міжнародних ринках - досвід імпорту та логістики. 5. Згуртована команда - кваліфікований персонал, який розуміється на міжнародних стандартах. 6. Можливість гнучко реагувати на зміну попиту - здатність швидко адаптувати асортимент. 7. Інвестиції в маркетинг і просування ефективні рекламні кампанії. 8. Високий рівень обслуговування клієнтів. 9. Сильні партнери та постачальники. 10. Інноваційні підходи в управлінні запасами.	1. Залежність від зовнішніх постачальників - ризик перебоїв через нестабільність у постачанні. 2. Високі витрати на логістику - додаткові витрати на транспортування продукції з-за кордону. 3. Обмежене покриття на нових ринках . 4. Можлива залежність від курсів валют. 5. Недостатня автоматизація бізнес-процесів - певні процеси все ще виконуються вручну. 6. Труднощі у прогнозуванні попиту - ризик надлишку або дефіциту продукції. 7. Малий обсяг інвестицій в інновації - недостатня увага до впровадження нових технологій. 8. Проблеми з кваліфікацією персоналу. 9. Обмежений маркетинговий бюджет. 10. Ризик втрати клієнтів через цінову конкуренцію .
Можливості	Загрози
1. Розширення асортименту - впровадження нових продуктів та послуг. 2. Вихід на нові ринки - зростання попиту на іноземні вина в Україні та за кордоном. 3. Збільшення попиту на преміум-продукцію - ринок зростає в напрямку вишуканих вин. 4. Інвестиції в екологічні ініціативи - попит на органічні та екологічно чисті продукти. 5. Використання цифрових технологій - автоматизація і цифровізація логістики та продажів. 6. Створення партнерств з іншими компаніями . 7. Розвиток онлайн-продажів . 8. Вигідні державні програми підтримки експорту - використання підтримки для виходу на зовнішні ринки. 9. Зростаючий інтерес до енотуризму - розвиток туризму, що включає дегустацію вин та подорожі. 10. Поліпшення логістики через нові транспортні шляхи - можливість оптимізації витрат на доставку.	1. Коливання цін на вино матеріали - вплив економічних факторів на вартість продукції. 2. Нестабільність на зовнішніх ринках - політичні та економічні кризи можуть вплинути на бізнес. 3. Зростаюча конкуренція - нові гравці на ринку можуть знизити частку компанії. 4. Зміни в законодавстві - нові податки або обмеження для імпортерів. 5. Зміна вподобань споживачів - змінюється попит на певні види вин. 6. Ризики, пов'язані з інфляцією - підвищення вартості ресурсів та послуг. 7. Нестабільність курсів валют - можливі фінансові втрати через обмінні курси. 8. Вплив глобальних кліматичних змін - зміни в умовах вирощування винограду. 9. Високий рівень митних зборів - можливі труднощі в експорті через митні обмеження. 10. Зниження попиту на преміум-продукцію - в умовах економічної нестабільності споживачі можуть зменшити споживання дорогих товарів.

ТОВ «Вина Світу» демонструє стабільну позицію на ринку, що зумовлено високою якістю продукції, сформованою позитивною репутацією та наявністю досвіду роботи на міжнародних ринках. Ці фактори забезпечують підприємству конкурентоспроможність у сфері виробництва та реалізації винної продукції.

Водночас у діяльності компанії спостерігаються певні слабкі сторони. Серед них – залежність від зовнішніх постачальників, значні витрати на логістику та обмежене фінансування інновацій. Ці чинники можуть стримувати здатність підприємства оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку.

Разом із тим, перед ТОВ «Вина Світу» відкриваються нові можливості для розвитку. Зокрема, це розширення асортименту продукції, освоєння нових ринків збуту, активізація онлайн-продажів і впровадження сучасних технологій з метою оптимізації бізнес-процесів. Крім того, зростання попиту на продукцію преміум-класу створює додаткові перспективи для розширення ринку.

Однак підприємство також стикається з низкою загроз, таких як коливання цін на виноматеріали, нестабільність зовнішніх ринків, високий рівень конкуренції та ймовірні зміни в законодавстві. Це зумовлює потребу в постійній адаптації стратегій і гнучкому управлінні.

SWOT-аналіз дає змогу ТОВ «Вина Світу» отримати комплексне уявлення про власне становище на ринку, розробляти ефективні напрями розвитку, враховуючи як внутрішні ресурси та можливості, так і зовнішні виклики та ризики.

PEST-аналіз допомагає ТОВ «Вина Світу» оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії та визначити потенційні ризики та можливості. Політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники можуть значно впливати на процеси закупівлі, дистрибуції та продажу вин. Розуміння цих факторів дозволить компанії своєчасно реагувати на зміни на ринку та ефективно адаптувати свою стратегію для забезпечення сталого розвитку [21].

Таблиця 2.9 - PEST-аналіз ТОВ «Вина Світу»

Політичні фактори	Економічні фактори
1. Зміни в національному законодавстві, що регулює експортно-імпорتنі операції. 2. Податкові ставки та державне регулювання виноторговельної діяльності. 3. Підтримка державою малих і середніх підприємств у сфері зовнішньої торгівлі. 4. Міжнародні санкції або обмеження, що можуть вплинути на доступ до певних ринків. 5. Стабільність політичної ситуації в країнах-постачальниках виноматеріалів. 6. Вимоги до сертифікації та стандартизації продукції на зовнішніх ринках. 7. Вплив місцевих або міжнародних політичних криз на торгівлю. 8. Політика безпеки і митні бар'єри, які можуть збільшити витрати на логістику. 9. Програми субсидій чи компенсацій для експортерів винної продукції. 10. Зміни у міжнародних угодах про вільну торгівлю та їх вплив на компанію.	1. Коливання валютних курсів, що впливає на вартість закупівлі та продажу вина. 2. Рівень інфляції, що може змінювати споживчий попит на продукцію. 3. Зміни в економічній стабільності основних ринків збуту. 4. Ріст або падіння доходів населення, що впливає на попит на преміум-продукцію. 5. Вартість логістичних послуг і транспортування продукції. 6. Зміни в цінах на сировину для виробництва вина (виноград, упаковка). 7. Рівень безробіття, що може знизити купівельну спроможність населення. 8. Податкові та митні ставки на імпортованих товарів, зокрема вина. 9. Доступність фінансування для розширення бізнесу та інвестицій в інфраструктуру. 10. Ринок для інвестицій у нові технології, які зменшують витрати на виробництво і логістику.
Соціальні фактори	Технологічні фактори
1. Зміна смакових уподобань споживачів і зростання попиту на органічні та еко-продукти. 2. Збільшення уваги до здорового способу життя та зниження споживання алкоголю. 3. Зміни в культурних перевагах, що можуть вплинути на популярність певних видів вина. 4. Підвищення популярності вин як частини культурних подій та соціальних заходів. 5. Зростання популярності онлайн-покупок та доставки вина. 6. Відкриття нових ринків, зокрема в країнах, де вино починає набирати популярність. 7. Соціальні тенденції щодо підтримки малих підприємств і етичних виробників. 8. Вплив культурних традицій на вибір споживачами певних видів продукції. 9. Зміна ставлення до алкоголю в різних вікових групах. 10. Популяризація винних турів та дегустацій як частини соціальної діяльності.	1. Вдосконалення технологій упаковки вина, що забезпечує триваліший термін зберігання. 2. Впровадження автоматизованих систем для управління запасами та продажами. 3. Використання цифрових платформ для маркетингу та продажу вин. 4. Технології оптимізації логістичних процесів, що знижують витрати на транспортування. 5. Інновації в сфері виробництва вина (наприклад, нові методи ферментації). 6. Розвиток нових платформ для електронної комерції та доставки вина. 7. Технології збору даних про споживчі переваги та звички через інтернет. 8. Застосування роботизації на складах та у виробничих процесах. 9. Інвестування в екологічні технології виробництва для зменшення відходів та забруднення. 10. Впровадження технологій для покращення якості вина через контроль за умовами виробництва та зберігання.

PEST-аналіз показує, що ТОВ «Вина Світу» повинно враховувати різноманітні зовнішні фактори при формуванні стратегії розвитку. Політичні,

економічні, соціальні та технологічні зміни можуть створювати як можливості для розширення діяльності, так і загрози для стабільності бізнесу. Сприятлива політична ситуація, стабільна економіка, зміни в соціальних уподобаннях і технологічні інновації можуть стати основними драйверами зростання, тоді як негативні фактори, такі як коливання валютних курсів, зміни в законодавстві або економічна нестабільність, потребують обережного стратегічного підходу [22].

Результати проведеного SWOT- та PEST-аналізу виявили як сильні сторони та можливості розвитку ТОВ «Вина Світу», так і низку проблем і загроз, що стримують ефективність логістичних процесів у сфері закупівель. З метою забезпечення стабільного розвитку компанії та зміцнення її позицій на зовнішніх ринках доцільно впровадити низку удосконалень у логістичних концепціях управління закупівлями.

Насамперед, актуальним є впровадження сучасних цифрових технологій для автоматизації закупівель, обліку товарів, прогнозування попиту та управління запасами. Це дозволить знизити людський фактор, скоротити витрати часу та підвищити точність планування.

Крім того, доцільно оптимізувати логістичні маршрути та обрати надійних партнерів-перевізників для зменшення витрат на транспортування. У контексті зовнішніх викликів важливо укладати довгострокові угоди з постачальниками, які забезпечать стабільність поставок і кращі фінансові умови.

Також підприємству доцільно інвестувати в розвиток персоналу: підвищення кваліфікації працівників, які займаються закупівлями та логістикою, сприятиме ефективнішому прийняттю управлінських рішень. Упровадження екологічних стандартів у логістиці також може стати конкурентною перевагою для компанії на європейському ринку [23].

Покращення маркетингової складової логістики шляхом посилення онлайн-продажів та співпраці з міжнародними торговельними майданчиками дозволить зменшити залежність від традиційних каналів збуту.

Загалом удосконалення логістичних концепцій повинно ґрунтуватися на гнучкості, цифровізації, екологічній відповідальності та стратегічному партнерстві.

Таблиця 2.10 – Основні напрями удосконалення логістичних концепцій закупівель ТОВ «Вина Світу»

Напрямок удосконалення	Суть заходу	Очікуваний результат
Цифровізація процесів	Впровадження ERP-систем, автоматизованого обліку та контролю поставок	Зниження витрат, підвищення ефективності
Оптимізація логістичних	Аналіз маршрутів доставки, укладання контрактів з ефективнішими перевізниками	Зменшення логістичних витрат
Диверсифікація постачальників	Розширення бази надійних міжнародних постачальників	Зниження ризиків перебоїв у поставках
Підвищення кваліфікації персоналу	Навчання логістів і закупників сучасним підходам та ІТ-інструментам	Професійний розвиток, кращі рішення
Розвиток онлайн-продажів	Активізація продажів через e-commerce платформи	Розширення ринків збуту
Екологізація логістики	Перехід на екологічні упаковки та «зелену» доставку	Позитивний імідж, відповідність вимогам ЄС
Стратегічне планування	Використання прогнозової аналітики для управління запасами	Зменшення надлишкових витрат
Участь у держпрограмах	Використання субсидій, грантів і програм підтримки	Додаткові ресурси для модернізації

Як видно з таблиці 2.3, основні напрями удосконалення логістичних концепцій закупівель ТОВ «Вина Світу» охоплюють як технологічні, так і організаційні аспекти діяльності. Зокрема, впровадження цифрових інструментів, оптимізація маршрутів, розвиток персоналу та екологізація логістики є найбільш ефективними заходами для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Упровадження цих ініціатив сприятиме зміцненню позицій компанії на зовнішніх ринках та забезпечить гнучкість логістичних операцій в умовах нестабільного зовнішнього середовища [24].

Таким чином, аналіз поточного стану логістичних концепцій закупівель ТОВ «Вина Світу» засвідчив наявність як сильних сторін, так і низки викликів, пов'язаних із зовнішнім середовищем та внутрішніми обмеженнями. Здійснені SWOT- і PEST-аналізи дали змогу сформулювати обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення логістичної діяльності підприємства. Запропоновані напрями модернізації логістичних процесів - цифровізація, оптимізація транспортних витрат, розвиток персоналу та екологічність - є не лише актуальними, а й стратегічно доцільними в умовах воєнного часу та євроінтеграційних прагнень України. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності закупівель, зменшенню ризиків та покращенню іміджу підприємства на міжнародному рівні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У першому розділі було досліджено теоретико-методологічні основи закупівельної логістики в контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Визначено, що закупівельна логістика відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності виробництва, формуванні конкурентоспроможності продукції, зниженні витрат та підвищенні ефективності міжнародної співпраці. Особливої ваги ця сфера набуває для підприємств, які здійснюють операції на зовнішніх ринках в умовах воєнного часу, нестабільного постачання та високих логістичних ризиків.

Аналіз основних логістичних концепцій управління закупівлями в міжнародному бізнесі показав, що сучасні підприємства активно впроваджують такі підходи як Just-in-Time, Lean-логістика, концепція сталого розвитку (Green logistics), а також цифрові рішення (E-logistics, блокчейн, ERP-системи), що дозволяють підвищити прозорість процесів, скоротити час постачання та оптимізувати витрати.

Було розглянуто основні методичні підходи до оцінки ефективності логістичних процесів у закупівлях. Встановлено, що найбільш результативним є поєднання економічного, функціонального, процесного, інтегрованого підходів та системи ключових показників ефективності (KPI). Таке комплексне оцінювання дає змогу виявити проблемні ділянки, приймати обґрунтовані управлінські рішення та стратегічно розвивати логістичну систему підприємства.

Загалом, теоретичні засади закупівельної логістики та методи її оцінювання створюють фундамент для проведення практичного аналізу логістичної діяльності конкретного підприємства, формування напрямів її вдосконалення та підвищення ефективності роботи на зовнішніх ринках.

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз логістичних процесів, пов'язаних з управлінням закупівлями в межах

зовнішньоекономічної діяльності підприємства «Вина Світу». У результаті дослідження було визначено, що підприємство має сталу структуру управління, налагоджену співпрацю з міжнародними партнерами, однак його логістичні процеси не відповідають сучасним викликам зовнішнього середовища в повній мірі.

Виявлено низку проблем, серед яких – затримки поставок, недостатня гнучкість логістичної системи, обмежена кількість постачальників та залежність від традиційних способів організації закупівель. Наявні логістичні процеси характеризуються підвищеним рівнем ризиків, що посилюється в умовах воєнного стану та нестабільної економічної ситуації.

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища показав, що підприємство має значний потенціал для розвитку. Його сильними сторонами є досвід у міжнародній торгівлі, репутація серед партнерів, а також прагнення до модернізації логістичних функцій. Проте реалізація цього потенціалу можлива лише за умови цілеспрямованого вдосконалення закупівельної логістики на основі сучасних концепцій.

З метою підвищення ефективності логістичного управління закупівлями підприємству доцільно впровадити електронну логістику. Це дозволить автоматизувати процеси, підвищити оперативність прийняття рішень та забезпечити кращу аналітику щодо постачальницьких операцій. Оцифрування закупівельного процесу також сприятиме підвищенню прозорості та контролю.

Важливим напрямом розвитку є розширення кола постачальників. Диверсифікація джерел постачання дозволить зменшити залежність від окремих контрагентів, підвищити стабільність поставок і знизити ризики, зокрема у форс-мажорних обставинах.

Підприємству доцільно розглянути можливість часткового або повного логістичного аутсорсингу. Передача частини функцій зовнішнім спеціалізованим компаніям дасть змогу оптимізувати витрати, зосередитися на основній діяльності та підвищити гнучкість логістичних операцій.

Оцінка ефективності логістичних процесів повинна базуватися на системі ключових показників. Це дозволить об'єктивно визначати досягнення цілей закупівельної діяльності та виявляти слабкі місця.

Суттєвою умовою покращення закупівельної логістики є розвиток партнерських відносин із постачальниками. Довгострокова співпраця, спільне планування та взаємна підтримка створюють основу для підвищення надійності та гнучкості ланцюгів постачання.

Крім того, важливим є підвищення кваліфікації персоналу, зокрема фахівців, що відповідають за зовнішньоекономічну діяльність і закупівлі. Це сприятиме ефективнішому прийняттю рішень та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Доцільно також враховувати принципи екологічної логістики, зменшуючи негативний вплив діяльності на довкілля шляхом використання енергоефективного транспорту, зменшення відходів упаковки та оптимізації маршрутів.

Комплексна реалізація зазначених підходів дозволить ТОВ «Вина Світу» зміцнити позиції на міжнародному ринку, підвищити ефективність логістичних процесів, зменшити витрати та адаптуватися до змін зовнішнього середовища

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Луценко І. С. Управління ланцюгами поставок: навч. посіб. Київ: Вид. Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», 2022. 175 с. URL: <https://bit.ly/3gT0oBS> (дата звернення: 07.02.2025)
2. Сергєєв В. І., Сергєєв І. В., Дибська В. В. Цифрова трансформація ланцюгів постачання підприємств роздрібної торгівлі. Логістика та управління ланцюгами постачання. 2019. № 4. С. 3-13. URL: <https://bit.ly/3FjYR1c> (дата звернення: 07.02.2025)
3. Сисоєв В. В., Корінь М. В. Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 1. С. 87–98.
4. Савицький Е. Е. Вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-47>
5. Лазоренко Т. В., Тхі Мінь Тхао До. Концептуальні засади організації управління бізнес-процесами сучасних логістичних систем. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23 (1). С. 148 - 151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2019_23%281%29__33. (дата звернення: 05.03.2025).
6. Озарко К., Челомбитко В. Особливості управління логістикою за кризових умов господарювання: інформаційний аспект. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1917>. (дата звернення: 05.07.2024).
7. Криворучко О. М., Кривенко Л.Ф. Логістична система управління якістю автотранспортних послуг. Економіка транспортного комплексу. Збірник наукових праць. Харків, 2024. Вип. 43. С. 168 —181.

8. Сергєєв І. В. Методологія цифрової трансформації ланцюгів постачання. Креативна економіка. 2019. № 9. С. 1767-1782. URL: <https://bit.ly/3OTCral> (дата звернення: 12.01.2025)

9. Смерічевська С.В. Стратегічні тренди розвитку ланцюгів постачання нового покоління в епоху цифровізації економіки. Бізнес, інновації менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали ІІ Міжнар. наук.- прак. конф, м. Київ, 22 квітня 2021 р. Київ, 2021. С. 282-283 URL: <https://bit.ly/3umCq54> (дата звернення: 15.01.2025)

10. Abdullah Aljumah, Tariq Ahamed Ahanger, Imdad Ullah, Stochastic Game Network-inspired intelligent framework for quality assessment in logistic industry. Internet of Things. 2024. Volume 26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iot.2024.101205>.

11. Paraschiv C., Benmoyal-Bouzaglo S., Boissinot A. Towards an integrated model of consumer perception of delivery: a meeting between marketing and logistics. Research in Management Sciences. 2020/4. № 139. DOI: 10.3917/resg.139.0109. URL: <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2020-4-page109.htm>.

12. Крикавський, Є. В. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020 . 848 с.

13. Гринчак Н. А. Визначення сутності та структури ланцюга поставок логістичних послуг як об'єкта статистичного дослідження. Бізнес Інформ. 2020. № 8. С. 96-102. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-96-102>

14. Буркинський Б.В., Нікішина О.В. Теоретикометодичний підхід до взаємодії економічних інтересів суб'єктів логістичних ланцюгів товарних ринків: наукова доповідь; Національна академія наук України, Інститут проблем ринку та економікоекологічних досліджень. Одеса : ІПРЕД НАНУ, 2020. 62 с.

15. Сайт ТОВ «Вина Світу». URL: <https://shop.wineworld.com.ua/> (дата звернення: 08.04.2025).

16. Кирилук, І., & Сокур, А. (2024). Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54>

17. Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. No 11. С. 430–435. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-430-435> (дата звернення: 05.04.2025)
18. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична система підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. No 41. С. 108–111. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure41-18> (дата звернення: 05.04.2025)
19. Мохненко А. С., Наумов О. Б., Чмут О. О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2023. No 48. С. 19–24. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48-3> (дата звернення: 05.04.2025)
20. Огренич Ю. О., Діброва В. О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. No 55. С. 20–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-55-3> (дата звернення: 05.04.2025).
21. Економічна правда. Як логістика адаптувалася до війни. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> (дата звернення: 08.04.2024).
22. Кузяк В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. No 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13> (дата звернення: 08.04.2025).
23. Ковалишин С. В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. *Наукові записки львівського університету бізнесу та права*. 2023. No 37. С. 96–104. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7974502> (дата звернення: 08.04.2025)
24. Озарко К. С. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. No 2

(68). С. 74–78. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-74-78](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-74-78) (дата звернення: 08.04.2025)