

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Організація закупівельної логістики у ресторанному
господарстві»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМл

Бутко Вікторія Анатоліївна_____

Керівник:

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і
логістики, Гришко В.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....	7
1.1. Сутність та зміст закупівельної логістики.....	7
1.2. Особливості процесу організації закупівельної логістики у ресторанному господарстві.....	12
1.3. Світовий досвід організації закупівельної логістики у ресторанному господарстві.....	17
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ТОВ «ТЕСТІ ФУД».....	25
2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування та ринкових позицій ТОВ «Тесті Фуд».....	25
2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Тесті Фуд».....	31
2.3. Оцінювання існуючого процесу закупівельної логістики на ТОВ «Тесті Фуд».....	40
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ НА ТОВ «ТЕСТІ ФУД».....	48
3.1. Оптимізація взаємодії з постачальниками ТОВ «Тесті Фуд» на основі багатокритеріального вибору.....	48
3.2. Організаційне забезпечення автоматизації процесу закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд».....	54
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств ресторанного господарства характеризуються зростаючою конкуренцією, нестабільністю ринків продовольчої сировини та непередбачуваністю зовнішнього середовища, що значно ускладнює управління процесами матеріально-технічного забезпечення. В умовах воєнного стану в Україні та постпандемічних трансформацій суб'єкти ресторанного бізнесу змушені докорінно переглядати підходи до організації закупівельної діяльності, шукаючи шляхи мінімізації витрат без втрати якості сировини та стабільності поставок.

Закупівельна логістика є однією з ключових функціональних підсистем логістичного менеджменту, оскільки витрати на закупівлі у підприємств харчової галузі складають від 35 до 60 % загальних операційних витрат. Вирішення проблем вибору постачальників, стандартизації вимог до сировини, управління запасами та автоматизації процесів закупівель набуває стратегічного значення для підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства.

Теоретичні та методичні засади закупівельної логістики знайшли відображення у працях таких науковців: Крикавський Є.В., Похильченко О.А., Фертч М. [33], Харлан О.В. [48], Марченко В.М. та Шутюк В.В. [37], Заливчий М.В. та Артюх-Пасюта О.В. [21], Болквадзе Н.І. та Мигаль О.Ф. [4], Обухович Т.О. [42], Клепанчук О. та Татарин Н. [26]. Питання організації закупівель в ресторанному господарстві досліджували Гут Л. та Гнатишина Н. [12], Давидова О.Ю. та Балацька Н.Ю. [13], Краснокутська Ю. та ін. [32]. Разом із тим, комплексне дослідження організаційних механізмів закупівельної логістики у мережевих ресторанных підприємствах в умовах кризових викликів залишається недостатньо вивченим напрямом.

Мета дослідження – удосконалення закупівельної логістики на ТОВ «Тесті Фуд».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:
дослідити сутність та зміст закупівельної логістики;

визначити особливості процесу організації закупівельної логістики у ресторанному господарстві;

вивчити світовий досвід організації закупівельної логістики у ресторанному господарстві;

охарактеризувати соціально-економічні умови функціонування та ринкові позиції ТОВ «Тесті Фуд»;

здійснити діагностику показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Тесті Фуд»;

оцінити існуючий процес закупівельної логістики на ТОВ «Тесті Фуд»;

розробити пропозиції з оптимізації взаємодії з постачальниками ТОВ «Тесті Фуд» на основі багатокритеріального вибору;

обґрунтувати організаційне забезпечення автоматизації процесу закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд».

Об'єкт дослідження – процес організації закупівельної логістики на ТОВ «Тесті Фуд».

Предмет дослідження – механізми організації закупівельної логістики на ТОВ «Тесті Фуд».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використовувалися як теоретичні, так і емпіричні методи наукового дослідження. Теоретичні методи включають: аналіз і синтез – при дослідженні теоретичних засад закупівельної логістики; індукцію та дедукцію – при формулюванні висновків і узагальнень; порівняльний аналіз – при зіставленні підходів різних науковців і моделей організації закупівельної діяльності; узагальнення та систематизацію – для формування теоретичних положень і класифікації наукових підходів.

Емпіричні методи охоплюють: статистичний аналіз – для оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ «Тесті Фуд»; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін системи закупівельної логістики підприємства; PESTLE-аналіз – для оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища; бенчмаркінг – для порівняння системи закупівельної логістики підприємства з практикою провідних операторів ресторанного ринку;

багатокритеріальне оцінювання – при виборі постачальників; матричний метод – при сегментації постачальників за рівнем ризику та стратегічною значущістю; економічне моделювання – для розроблення заходів з удосконалення закупівельної логістики; метод прогнозування – для оцінки очікуваного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів; табличний та графічний методи – для систематизації та візуалізації результатів дослідження.

Результати дослідження можуть бути практично використані ТОВ «Тесті Фуд» при оптимізації системи відбору та оцінювання постачальників, упровадженні автоматизованих рішень у закупівельній логістиці та вдосконаленні договірної бази.

У роботі вперше систематизовано особливості організації закупівельної логістики у мережевих ресторанних підприємствах України в умовах воєнного часу та адаптовано світовий досвід автоматизації закупівель до умов вітчизняного ринку. Удосконалено методичний підхід до багатокритеріального вибору постачальників з урахуванням специфіки продовольчої сировини та умов ресторанного господарства.

Основні положення та результати кваліфікаційної роботи апробовано в межах IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій», яка відбулася 04 червня 2026 року. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді:

Бутко В.А., Гришко В.В. Світовий досвід організації закупівельної логістики у ресторанному господарстві. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції *«Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій»*. Полтава, 2026.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (61 позиція). Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки, містить 20 таблиць та 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Сутність та зміст закупівельної логістики

Ефективне управління матеріальними потоками підприємства неможливе без глибокого розуміння теоретичних основ закупівельної логістики. Ця функціональна підсистема традиційно посідає провідне місце серед інших логістичних підсистем, оскільки забезпечує ресурсне підґрунтя для основного виробничого процесу. Дослідження сутності та змісту закупівельної логістики передбачає критичний аналіз позицій вітчизняних і зарубіжних науковців, узагальнення понятійно-категоріального апарату та формулювання власного підходу до визначення цього поняття.

Термінологічна неоднозначність поняття «закупівельна логістика» є одним із проявів міждисциплінарного характеру логістики як науки. У науковій літературі для позначення цієї сфери використовують низку споріднених термінів: «закупівлі», «постачання», «матеріально-технічне забезпечення», «procurement logistics», «supply management». Проте кожен із них несе відмінне змістове навантаження, що зумовлює необхідність чіткого термінологічного розмежування.

Аналіз понятійно-категоріального апарату необхідно розпочати із законодавчого закріплення терміну. Відповідно до ДСТУ EN 14943:2022 «Транспортні послуги. Логістика. Словник термінів», логістика трактується як «планування, реалізація та контроль ефективних і результативних прямих і зворотних потоків та зберігання товарів, послуг та пов'язаної інформації між місцем відправлення та місцем призначення для задоволення вимог споживача» [17]. Закупівельна логістика, відповідно, є тією частиною загальної логістичної системи, яка орієнтована на вхідний матеріальний потік підприємства.

Для систематизації наукових підходів до визначення поняття «закупівельна логістика» проведено критичний аналіз наукових праць вітчизняних дослідників, результати якого представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення поняття «закупівельна логістика»

Автор / джерело	Визначення поняття «закупівельна логістика»
Крикавський Є.В., Похильченко О.А., Фертч М. [33]	Сфера логістики, що охоплює управління матеріальними потоками від постачальника до підприємства, включаючи планування, організацію та контроль закупівель з метою мінімізації витрат
Заливчий М.В., Артюх-Пасюта О.В. [21, с. 68]	«Комплекс операцій із забезпечення підприємства матеріальними ресурсами необхідного асортименту і якості у потрібній кількості, у встановлені строки й за мінімальних витрат»
Болквадзе Н.І., Мигаль О.Ф. [4]	Управлінська діяльність підприємства у сфері придбання сировини, матеріалів та послуг, спрямована на оптимізацію ланцюга поставок і зниження трансакційних витрат
Харлан О.В. [48]	Функціональна підсистема логістики, орієнтована на формування ефективних відносин із постачальниками та забезпечення безперебійного матеріального потоку на вхід підприємства
Марченко В.М., Шутюк В.В. [37]	Сукупність методів і засобів управління закупівельною діяльністю, що забезпечує узгодженість між попитом виробництва та пропозицією ринку постачальників
Клепанчук О., Татарин Н. [26]	Функціональна область логістичного менеджменту, що визначає порядок взаємодії підприємства з ринком закупівель на основі системного підходу
Авторське узагальнення	Закупівельна логістика – це інтегрована система управління процесами придбання матеріальних ресурсів, яка забезпечує оптимізацію матеріального потоку, мінімізацію витрат і задоволення виробничих потреб підприємства через ефективну взаємодію з постачальниками

Примітка. Складено автором за даними [4, 21, 26, 33, 37, 48]

Як свідчать дані табл. 1.1, у науковій літературі можна виокремити три основні підходи до тлумачення закупівельної логістики. Перший підхід – функціональний – розглядає її як сукупність функцій та операцій із придбання ресурсів (Крикавський Є.В. та ін. [33], Заливчий М.В. та ін. [21]). Другий підхід – управлінський – акцентує увагу на менеджерській природі закупівель як процесу прийняття рішень щодо постачальників, умов і обсягів поставок

(Болквадзе Н.І. та Мигаль О.Ф. [4], Харлан О.В. [48]). Третій – системний підхід – трактує закупівельну логістику як підсистему загальної логістичної системи підприємства, інтегровану із суміжними підсистемами (Клепанчук О. та Татарин Н. [26], Марченко В.М. та Шутюк В.В. [37]). На основі узагальнення зазначених підходів сформульовано авторське визначення: закупівельна логістика – це інтегрована система управління процесами придбання матеріальних ресурсів, яка забезпечує оптимізацію матеріального потоку, мінімізацію витрат і задоволення виробничих потреб підприємства через ефективну взаємодію з постачальниками.

Сутність закупівельної логістики доцільно розглядати не лише через перелік окремих функцій, а й як через систему взаємопов'язаних управлінських процесів, спрямованих на забезпечення безперервності діяльності підприємства. У сучасних умовах закупівельна логістика виконує стратегічну роль, оскільки саме від ефективності організації постачання залежить стабільність виробничого процесу, рівень витрат та конкурентоспроможність підприємства. Особливої актуальності це набуває в умовах нестабільності ринкового середовища, порушення логістичних ланцюгів та зростання вимог до якості ресурсного забезпечення. Закупівельна логістика забезпечує координацію між внутрішніми потребами підприємства та зовнішнім ринком постачальників, формуючи основу для раціонального управління матеріальними потоками. Її ефективність визначається здатністю своєчасно реагувати на зміни попиту, оптимізувати витрати на закупівлю та транспортування ресурсів, а також підтримувати необхідний рівень запасів. Водночас важливою складовою сучасної закупівельної логістики є інформаційна підтримка процесу прийняття рішень, що дозволяє підвищити прозорість та контрольованість закупівельної діяльності.

Для більш повного розуміння сутності закупівельної логістики важливо розглянути її основні функції та завдання. Систематизований огляд наукових джерел [21, 26, 33, 42, 48] дозволяє виокремити ключові функціональні блоки, що утворюють змістову структуру закупівельної логістики. Взаємозв'язок між

елементами закупівельної логістики та результатами їх виконання наочно представлений на рис. 1.1.

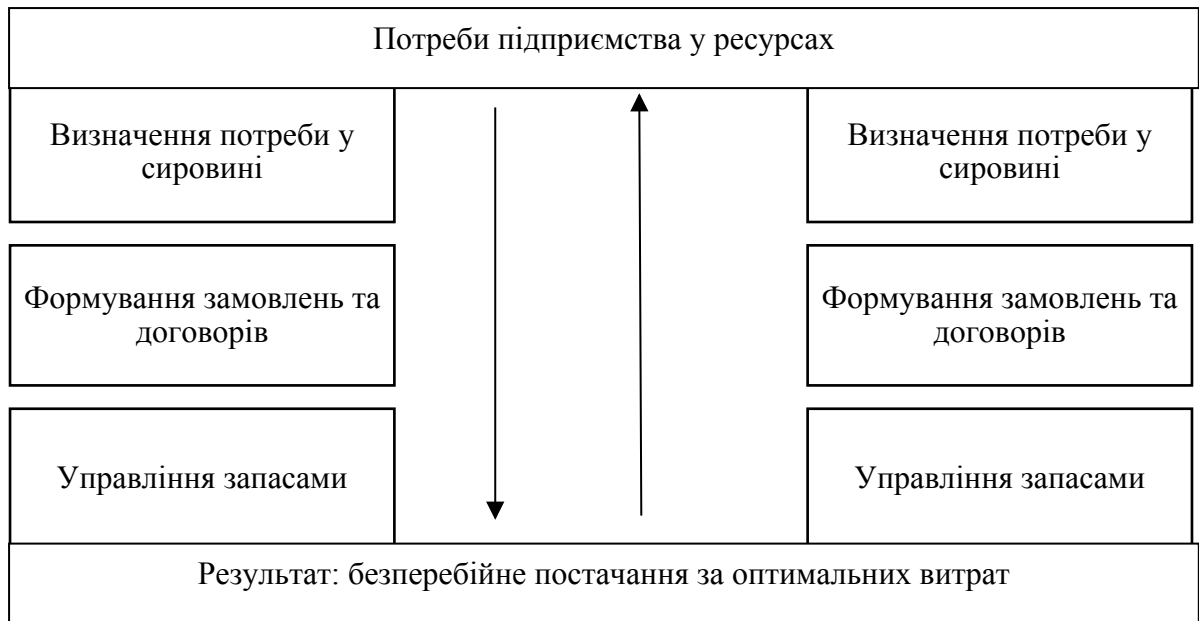


Рисунок 1.1 – Функціональна структура закупівельної логістики підприємства

Примітка. Розроблено автором за даними [21, 26, 33, 42, 48]

Рис. 1.1 наочно демонструє, що закупівельна логістика являє собою цілісну систему, де кожна з функцій взаємопов'язана з іншими через двосторонні інформаційні потоки. Центральним елементом є потреби підприємства у ресурсах, які ініціюють весь цикл закупівельної діяльності. Вхідні функції (визначення потреби, вибір постачальників) та вихідні функції (управління запасами, оптимізація витрат) перебувають у постійній взаємодії через механізми зворотного зв'язку.

Губський Б.Й. [11] звертає увагу на те, що закупівельна спроможність підприємства є ключовим індикатором попиту у логістиці, оскільки саме вона визначає можливості підприємства здійснювати закупівлі необхідного обсягу за прийнятними цінами. Варченко О. та ін. [6] обґрунтовують методи управління закупівлями матеріальних ресурсів, виокремлюючи стратегічні (орієнтовані на формування довгострокових відносин із постачальниками), тактичні (спрямовані

на оптимізацію конкретних закупівельних угод) та оперативні (орієнтовані на щоденне управління поставками) рівні управління.

Іваненко А.В. та Потапова Н.А. [22] акцентують увагу на ролі інформаційних систем адміністрування закупівельної логістики, зазначаючи, що сучасна закупівельна логістика неможлива без відповідного інформаційного забезпечення. Ільчук П.Г. та ін. [25] розробили модель формування плану закупівель та організування поставки матеріальних ресурсів, яка базується на принципах оптимізації загальних логістичних витрат. Це підкреслює, що закупівельна логістика є не просто сукупністю операцій, а науково обґрунтованою системою управлінських рішень.

Важливим аспектом сутності закупівельної логістики є її зв'язок із суміжними управлінськими концепціями. Так, Гут Л. та Гнатишина Н. [12] досліджують використання технологій штучного інтелекту у закупівельній логістиці підприємств ресторанного бізнесу, що свідчить про активну цифрову трансформацію цієї функціональної сфери. Гришко В.В. та Олексієнко Р.О. [10] аналізують інновації в закупівельній логістиці в умовах екзогенних викликів, наголошуючи на необхідності адаптивних підходів до управління закупівлями у нестабільному середовищі.

Діброва Т.Г. [15] досліджує адаптивні маркетингові стратегії в логістичній діяльності підприємства, зазначаючи, що закупівельна логістика тісно пов'язана з маркетинговими функціями через дослідження ринку постачальників. Костюченко Н.В. [29] та Литовченко І.О. [34] розглядають інтеграцію логістики і маркетингу як один із ключових викликів сучасного управління, підкреслюючи, що закупівельна логістика все більше набуває стратегічного, а не лише операційного характеру.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна констатувати, що сучасне розуміння закупівельної логістики поступово еволюціонувало від вузького трактування її як сукупності операцій із придбання ресурсів до широкого системного погляду на неї як на стратегічну функцію управління підприємством. Ця еволюція зумовлена зростаючою складністю ланцюгів поставок, посиленням

конкурентного тиску та необхідністю інтеграції закупівельних процесів із загальною стратегією розвитку підприємства.

Таким чином, у результаті критичного аналізу наукових підходів до визначення поняття «закупівельна логістика» встановлено, що більшість дослідників розглядають її як функціональну підсистему загальної логістичної системи підприємства, спрямовану на управління вхідними матеріальними потоками. Систематизовано три підходи до тлумачення цього поняття: функціональний, управлінський та системний. Запропоновано авторське визначення, яке інтегрує ключові елементи всіх підходів і враховує стратегічний характер сучасної закупівельної логістики. Виявлено, що закупівельна логістика реалізується через взаємопов'язані функції: визначення потреби, вибір постачальників, формування замовлень, контроль поставок, управління запасами та оптимізацію логістичних витрат. Перехід до наступного підрозділу передбачає дослідження того, яким чином ці загальні функції набувають специфічного змісту в умовах ресторанного господарства.

1.2. Особливості процесу організації закупівельної логістики у ресторанному господарстві

Ресторанне господарство є однією з найбільш специфічних галузей для організації закупівельної логістики, оскільки поєднує ознаки виробничого, торговельного та сервісного підприємства. Ці особливості суттєво ускладнюють стандартизацію закупівельних процесів і вимагають розробки галузевих підходів до управління закупівлями. Давидова О.Ю. та Балацька Н.Ю. [13] зазначають, що підприємства ресторанного господарства функціонують у середовищі з підвищеною невизначеністю попиту та жорсткими вимогами до якості та безпечності продовольчої сировини, що суттєво ускладнює планування закупівель порівняно з промисловими підприємствами.

Для визначення специфіки закупівельної логістики у ресторанному господарстві доцільно провести порівняльний аналіз ключових параметрів закупівель у промислових підприємствах та підприємствах ресторанного бізнесу. Результати такого порівняння представлено у табл. 1.2, яка дозволяє системно відобразити відмінності у організації закупівельних процесів.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика закупівельної логістики промислових підприємств та підприємств ресторанного господарства

Параметр порівняння	Виробниче підприємство	Ресторанне господарство
Характер попиту	Стабільний, прогнозований	Мінливий, сезонний, залежить від меню
Номенклатура закупівель	Відносно вузька, стандартизована	Широка, різnorідна (продовольство + непродовольство)
Термін зберігання ресурсів	Тривалий (місяці)	Короткий (години – дні для свіжих продуктів)
Частота поставок	Планова (тижні / місяці)	Щоденна / кілька разів на тиждень
Вимоги до якості	Технічні стандарти	Санітарні норми + смакові характеристики
Ризики закупівель	Виробничі збої	Псування, сезонність, коливання цін продовольства
Договірна база	Довгострокові контракти	Поєднання довгострокових і разових закупівель
Роль постачальника	Технічний партнер	Ключовий партнер з якості та свіжості

Примітка. Розроблено автором за даними [4, 13, 21, 32, 42]

Дані табл. 1.2 свідчать про принципові відмінності у організації закупівельної логістики підприємств ресторанного господарства від промислових підприємств. Найбільш суттєві відмінності стосуються трьох аспектів: терміну зберігання ресурсів (від місяців до годин), частоти поставок (від планових щомісячних до щоденних або навіть кількарізних на добу) та специфіки вимог до якості (не лише технічні стандарти, а й органолептичні показники – смак, свіжість, зовнішній вигляд). Ці особливості принципово змінюють логіку організації закупівельного процесу.

Давидова О.Ю. та Дупленко М.С. [14] підкреслюють унікальність послуг підприємств готельно-ресторанного господарства, що безпосередньо зумовлює

специфіку закупівельної діяльності: нероздільність виробництва і споживання послуги, неможливість зберігання результату праці та висока варіативність споживчих уподобань змушують підприємства формувати гнучкі системи закупівель, здатні швидко адаптуватися до змін у структурі попиту.

Семчук Ж.В. та ін. [44] досліджують питання обліку запасів на підприємствах ресторанного господарства, акцентуючи увагу на складності управління запасами продовольчої сировини у зв'язку з її швидким псуванням та необхідністю суворого дотримання санітарних норм. Це безпосередньо впливає на організацію закупівельного процесу: скорочуються розміри замовлення, підвищується частота поставок, зростають вимоги до надійності та точності виконання замовлень постачальниками.

Бурак В.Г. [5] аналізує економіко-правові механізми регулювання здорового харчування в закладах HoReCa, встановлюючи, що нормативні вимоги до якості та безпечності продовольства суттєво звужують коло потенційних постачальників та ускладнюють процедуру їх відбору. Кохан М. та ін. [31] досліджують стратегічний потенціал готельно-ресторанного бізнесу України у часи невизначеності, підкреслюючи, що ефективна закупівельна логістика є одним із ключових факторів конкурентоспроможності ресторанного підприємства в кризових умовах.

Важливою особливістю організації закупівельної логістики у ресторанному господарстві є висока залежність від сезонних факторів. Зміна сезону не лише впливає на асортимент доступної сировини та її ціну, але й змінює структуру споживчого попиту на страви меню. Це вимагає регулярного перегляду закупівельних планів, переговорів із постачальниками щодо сезонних позицій та своєчасного формування резервних запасів критично важливих інгредієнтів.

Для мережевих ресторанів організація закупівельної логістики додатково ускладнюється необхідністю дотримання єдиних стандартів якості та асортименту в усіх точках продажу мережі. Це передбачає централізацію закупівельних рішень та розробку стандартизованих специфікацій на сировину,

що може суперечити принципу локальних закупівель та призводити до збільшення транспортних витрат. Краснокутська Ю. та ін. [32] аналізують особливості функціонування підприємств громадського харчування в умовах пандемії, встановлюючи, що централізовані ланцюги поставок є більш вразливими до зовнішніх шоків, тоді як диверсифіковані – більш стійкими.

Структура процесу організації закупівельної логістики у ресторанному господарстві включає послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен із яких має свою специфіку у ресторанному контексті. Систематизований огляд цих етапів та їх взаємозв'язок представлено на рис. 1.2.

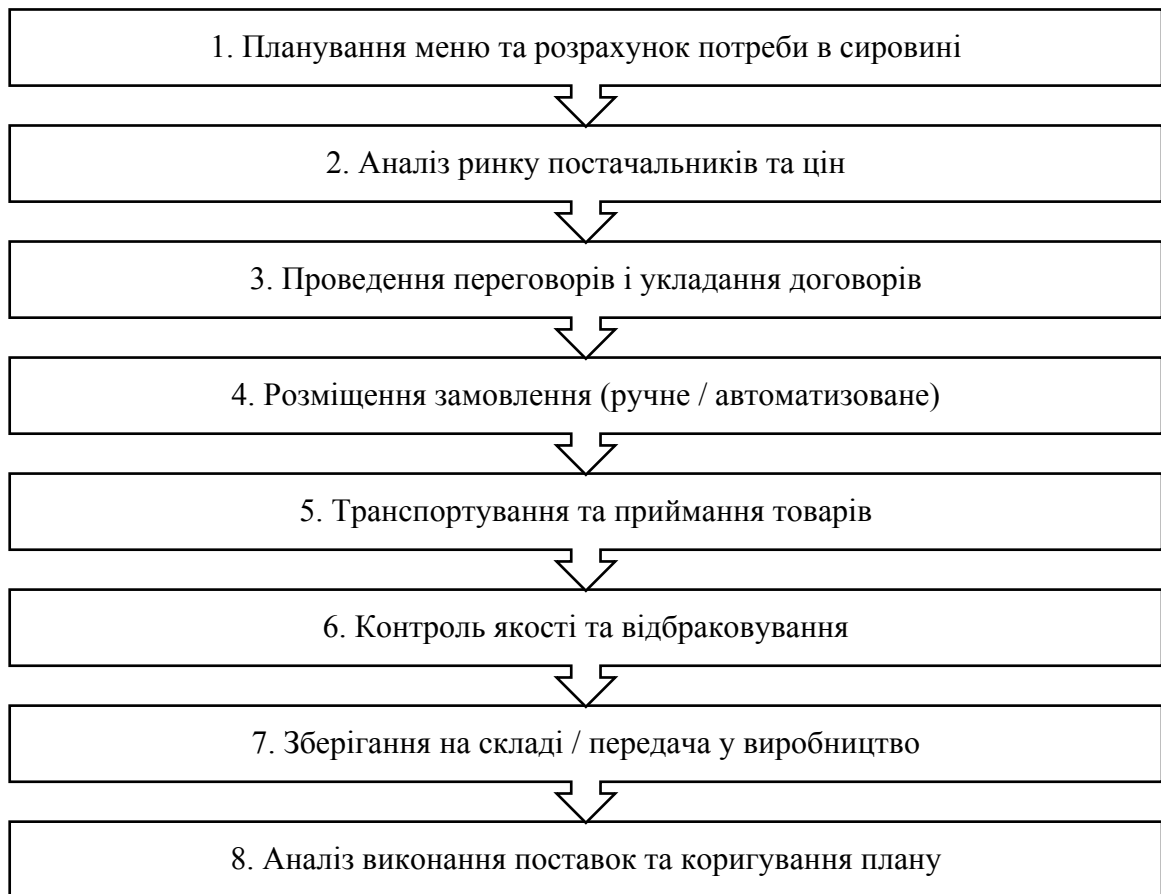


Рисунок 1.2 – Процес організації закупівельної логістики у ресторанному господарстві

Примітка. Складено автором за даними [13-14, 21, 32, 44]

Рис. 1.2 демонструє, що процес закупівельної логістики у ресторанному господарстві є безперервним циклом взаємозалежних операцій. На відміну від

промислових підприємств, цей цикл є значно коротшим (від кількох годин до кількох днів), а кожен із восьми його етапів виконується з вищою частотою та меншими часовими інтервалами між ними. Особливу роль відіграють перший (планування меню та розрахунок потреби) та шостий (контроль якості) етапи, оскільки від їх якісного виконання безпосередньо залежить стандарт готової страви, що пропонується споживачеві.

Обухович Т.О. [42] зазначає, що організація виробничих процесів із урахуванням закупівельної логістики передбачає тісну інтеграцію між закупівельним і виробничим підрозділами підприємства. У ресторанному господарстві ця інтеграція є особливо важливою, оскільки шеф-кухар або виробничий менеджер фактично є основним генератором потреби, яку задовольняє закупівельна логістика.

Іванина О. [23] наголошує, що ключові фактори, які визначають ефективність організації матеріально-технічного забезпечення, можна поділити на зовнішні (кон'юнктура ринку, рівень конкуренції серед постачальників, законодавче регулювання) та внутрішні (якість планування потреби, кваліфікація персоналу закупівель, наявність систем автоматизації). Для підприємств ресторанного господарства до зовнішніх факторів додається також сезонна доступність продовольчої сировини та регіональні особливості ринку постачальників.

Балабуха К. та Бургман М. [3] досліджують маркетингову концепцію розвитку суб'єктів інфраструктури в контексті логістики та закупівельної спроможності, підкреслюючи, що стратегічний підхід до закупівель дозволяє підприємству не лише зменшувати витрати, але й формувати конкурентні переваги через ексклюзивні відносини з постачальниками унікальної сировини. Це особливо актуально для ресторанів преміум-сегменту, де якість інгредієнтів є ключовим чинником диференціації.

Носирєв О.О. [41] аналізує конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, встановлюючи кореляцію між ефективністю закупівельної логістики та

загальною конкурентоспроможністю підприємства. Дослідник стверджує, що у сучасних умовах закупівельна логістика перестає бути суто операційною функцією і набуває стратегічного значення для формування ціннісної пропозиції ресторану.

Отже встановлено, що організація закупівельної логістики у ресторанному господарстві суттєво відрізняється від закупівель промислових підприємств за такими ключовими параметрами: короткий термін зберігання сировини, висока частота та малий розмір замовлень, підвищені вимоги до якості та безпечності продовольства, висока залежність від сезонних факторів та мінливого попиту. Виявлено, що процес закупівельної логістики у ресторанному господарстві включає вісім взаємопов'язаних етапів – від планування меню до аналізу виконання поставок, – кожен із яких виконується з підвищеною частотою та в умовах жорстких часових обмежень. Для мережевих ресторанів ці виклики додатково ускладнюються необхідністю стандартизації закупівель у всіх точках мережі. Ці висновки формують теоретичне підґрунтя для дослідження світового досвіду організації закупівельної логістики у ресторанному господарстві.

1.3. Світовий досвід організації закупівельної логістики у ресторанному господарстві

Глобалізація ресторанного бізнесу та активне поширення міжнародних мережевих форматів зумовлюють зростаючий інтерес до вивчення передових практик організації закупівельної логістики у розвинутих країнах. Вивчення світового досвіду дозволяє не лише запозичити ефективні підходи, але й критично оцінити можливості їх адаптації до умов вітчизняного ресторанного ринку.

Дослідження DHL Logistics Trend Radar [56] та McKinsey Operations Insights [57] свідчать про п'ять ключових тенденцій, що визначають розвиток закупівельної логістики у ресторанному господарстві на глобальному рівні.

Систематизація цих тенденцій та їх прив'язка до наукових джерел представлена на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Ключові світові тенденції розвитку закупівельної логістики у ресторанному господарстві

Примітка. Складено автором за даними [12, 52, 55-57, 59].

Рис. 1.3 систематизує п'ять ключових тенденцій, що визначають сучасний світовий вектор розвитку закупівельної логістики у ресторанному господарстві. Як видно з рисунку, цифровізація є наскрізним мегатрендом, що об'єднує всі інші тенденції: і предикативна аналітика, і цифрові двійники, і автоматизоване замовлення є проявами цифрової трансформації закупівельних процесів.

Вивчення американського досвіду свідчить про переважання централізованих моделей закупівель, особливо у великих ресторанних мережах. У США широко поширені GPO (Group Purchasing Organizations) – організації,

що об'єднують ресторани для консолідованих закупівель за нижчими цінами завдяки ефекту масштабу. Такий підхід забезпечує суттєву економію для окремого ресторану, проте потребує стандартизації асортименту та відмови від частини унікальних позицій меню. Rasulov R. [59] досліджує оптимізацію прямих ланцюгів поставок у ресторанній індустрії через технологічні інновації, встановлюючи, що успішні американські мережі реалізують пряму взаємодію з виробниками сировини (farm-to-table), що скорочує ланцюг посередників та забезпечує свіжість продукції.

Європейський досвід характеризується акцентом на концепції «від поля до столу» (farm-to-fork), яка є ключовим елементом Зеленого курсу ЄС. Pilati F. та Di Stradis F. [58] аналізують практики соціальних закупівель у харчовій логістиці, демонструючи, що провідні європейські ресторанні мережі формують закупівельну стратегію з урахуванням соціальних та екологічних критеріїв відбору постачальників. Grancea A. та ін. [52] досліджують сталість ланцюгів поставок через цифровізацію на прикладі румунської ресторанної галузі, встановлюючи, що цифровізація закупівель сприяє підвищенню прозорості та простежуваності ланцюга поставок.

Японська концепція кайдзен, що передбачає безперервне вдосконалення всіх процесів, набула широкого застосування у закупівельній логістиці ресторанного бізнесу. Гірна О. [8] та Чернишова Л.І. і Гончарук С.Р. [50] досліджують теоретичні та прикладні аспекти кайдзен, зазначаючи, що в контексті закупівельної логістики ця концепція реалізується через постійне вдосконалення відносин із постачальниками, поступове скорочення розмірів замовлень при збільшенні їх частоти (Just-in-Time), системну роботу з якістю сировини та зниженням логістичних витрат.

Китайська модель цифровізації закупівель базується на масовому застосуванні e-procurement платформ та технологій Big Data. Бабенко Л.Д. [1] підкреслює, що Big Data в логістиці надає можливості для предикативного аналізу та прогнозування, що у ресторанному бізнесі означає точніше передбачення обсягів попиту і, відповідно, більш точне замовлення сировини.

Xu X.H. [61] розглядає побудову інтелектуальних логістичних інформаційних платформ для холодного ланцюга сільськогосподарської продукції на основі технологій Big Data, що є надзвичайно актуальним для ресторанів, які активно використовують свіжі та охолоджені продукти.

Le T.V. та Fan R. [55] досліджують концепцію цифрових двійників (digital twins) у логістиці та ланцюгах поставок, встановлюючи, що ця технологія дозволяє моделювати різні сценарії закупівельної діяльності та тестувати рішення без реального ризику для бізнесу. Jawabreh O. та ін. [54] аналізують вплив стратегій управління ланцюгом поставок на організаційну ефективність у сфері гостинності, підкреслюючи, що підприємства, які реалізують стратегічне партнерство з постачальниками, демонструють вищі показники операційної ефективності та якості продукту.

Для оцінки можливостей застосування кращих світових практик в умовах українського ресторанного ринку доцільно систематизувати їх порівняльний аналіз. Відповідна інформація представлена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльний аналіз світового досвіду організації закупівельної логістики у ресторанному господарстві та можливості його впровадження в Україні

Країна / регіон	Ключова модель закупівель	Особливість для ресторанного господарства
США	Централізовані мережеві закупівлі та GPO	Масштабність, стандартизація специфікацій, EDI-інтеграція
ЄС	Локальна ферм-ту-форк ланцюг та стандарти ISO	Акцент на сталості, простежуваності та місцевому виробництві
Японія	Концепція кайдзен та Just-in-Time	Мінімізація запасів, висока якість, довгострокові партнерства
Китай	Цифровізація та Big Data-платформи	Масові електронні аукціони, предикативна аналітика попиту
Україна	Перехідна модель: гібрид традиційного та цифрового	Адаптація до воєнних умов, децентралізація, локалізація

Примітка. Розроблено автором за даними [52, 54, 55, 56, 57, 58, 59])

Табл. 1.3 демонструє, що кожна з провідних країн сформувала власну модель організації закупівельної логістики у ресторанному господарстві, яка відображає специфіку її ринкового середовища, культурні особливості та технологічний рівень розвитку. Для України найбільш реалістичними для впровадження є елементи японської (кайдзен, JIT), американської (стандартизація специфікацій, консолідація закупівель) та китайської (цифровізація, e-procurement) моделей, що підтверджується результатами досліджень Бакало Н. та ін. [2] та Тищук І. та Пасічника М. [46].

Щеховська Л.М. та Матвеев В.В. [51] розглядають управління ланцюгами постачання на основі біхевіористичного підходу, підкреслюючи важливість людського фактору у взаємодії постачальника і покупця. Цей аспект набуває особливого значення в Україні, де відносини між підприємствами ресторанного господарства та постачальниками часто будуються на особистих зв'язках і репутаційних факторах більшою мірою, ніж у розвинутих країнах із формалізованими закупівельними процедурами.

Негода А. та Русак Д. [39] досліджують міжнародну логістику та глобальні ланцюги постачань, акцентуючи увагу на тому, що глобалізація ресторанного бізнесу через франчайзинг потребує інтеграції локальних закупівельних практик із глобальними стандартами якості та безпечності. Це є особливо актуальним для мережевих ресторанів міжнародних брендів, таких як KFC (ТОВ «Тесті Фуд»), які зобов'язані дотримуватися єдиних корпоративних стандартів закупівель незалежно від специфіки місцевого ринку.

Завадська О. та ін. [19] досліджують оптимізацію ланцюга постачань у комерційній логістиці, підкреслюючи вплив на ефективність та прибутковість. Встановлено, що оптимізація ланцюгів поставок у ресторанному господарстві здатна забезпечити скорочення закупівельних витрат на 15–25 % та підвищення рівня обслуговування поставок до 98–99 %. В таблиці 1.4 представлено систематизацію ключових інструментів закупівельної логістики із зазначенням їх проникнення у різних регіонах світу.

Таблиця 1.4 – Класифікація країн за моделями організації закупівельної логістики у ресторанному господарстві

Інструмент	Регіон застосування	Потенціал для України
ERP / WMS системи автоматизації замовлень	США, ЄС, Китай	Високий – поступова цифровізація ресторанних мереж
Just-in-Time постачання свіжих продуктів	Японія, Австралія	Середній – обмежена логістична інфраструктура
Предикативна аналітика на основі Big Data	Китай, США	Середній – зростаючий ринок ІТ-рішень в Україні
Соціально відповідальні закупівлі (ESG)	ЄС (Скандинавія, Нідерланди)	Низький – початкова стадія формування ESG-підходів
Консолідовані групові закупівлі (GPO)	США, Канада	Середній – є передумови для галузевих асоціацій
Цифрові двійники ланцюга поставок	США, Японія, Нідерланди	Низький – потребує значних інвестицій та компетенцій

Примітка. Розроблено автором за даними [1, 39, 52, 55, 56, 57, 58, 59]

Таблиця 1.4 систематизує інструменти закупівельної логістики за рівнем їх застосування у провідних країнах та потенціалом впровадження в Україні. Аналіз свідчить, що найбільш реалістичними для впровадження на вітчизняних підприємствах ресторанного господарства є ERP/WMS-системи автоматизації та консолідовані групові закупівлі, тоді як цифрові двійники та ESG-підходи є скоріше перспективою для майбутнього розвитку галузі.

Jaisree K.B. та Palani B. [53] проводять комплексний аналіз управління ланцюгом поставок у будівельній галузі, виявляючи універсальні закономірності, що стосуються також ресторанного бізнесу: ефективне управління ланцюгом поставок вимагає чіткої координації між усіма учасниками, прозорості інформаційних потоків та стандартизації процедур взаємодії. Ці принципи є основою для формування ефективної закупівельної логістики незалежно від галузі.

Гришко В.В. [9] досліджує глобальні виклики та фактори як каталізатор інноваційного розвитку підприємств в Україні, наголошуючи, що кризові умови, попри всю їх складність, стають потужним стимулом для впровадження інноваційних підходів до управління, зокрема у сфері закупівельної логістики. Це підтверджується практикою провідних українських ресторанних мереж, які у 2022–2025 рр. активно впроваджували цифрові рішення для забезпечення стабільності поставок в умовах воєнних ризиків [7, 46].

Отже, аналіз світового досвіду організації закупівельної логістики у ресторанному господарстві дозволив виявити п'ять ключових тенденцій: цифровізацію та впровадження ERP-систем, орієнтацію на сталий розвиток (ESG), формування стратегічних партнерств з постачальниками, використання Big Data для предикативної аналітики та впровадження цифрових двійників ланцюга поставок. Встановлено, що кожен регіон сформував власну модель організації закупівель: американська – централізована з ефектом масштабу, європейська – орієнтована на сталість та місцеве виробництво, японська – заснована на кайдзен та Just-in-Time, китайська – цифрова і масштабована. Для України найбільший потенціал впровадження мають елементи автоматизації закупівель та консолідованих групових закупівель. Отримані висновки слугують теоретичним підґрунтям для аналізу реального стану закупівельної логістики на конкретному підприємстві ресторанного господарства – ТОВ «Тесті Фуд», якому присвячений другий розділ кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи теоретичні основи організації закупівельної логістики у ресторанному господарстві. За результатами чого зроблено наступні висновки:

1. Досліджено сутність та зміст закупівельної логістики. Узагальнено та систематизовано наукові підходи до визначення поняття «закупівельна

логістика», виокремлено три підходи: функціональний, управлінський та системний. Запропоновано авторське визначення, яке розглядає закупівельну логістику як інтегровану систему управління процесами придбання матеріальних ресурсів, що забезпечує оптимізацію матеріального потоку, мінімізацію витрат і задоволення виробничих потреб підприємства через ефективну взаємодію з постачальниками.

2. Визначено особливості процесу організації закупівельної логістики у ресторанному господарстві. Встановлено, що закупівельна логістика реалізується через систему взаємопов'язаних функцій: визначення потреби, вибір постачальників, формування та розміщення замовлень, контроль поставок, управління запасами та оптимізація логістичних витрат. Ці функції утворюють замкнений цикл, де вихідна точка – потреба підприємства у ресурсах – одночасно є і кінцевою точкою оцінки ефективності закупівельної логістики.

3. Вивчено світовий досвід організації закупівельної логістики у ресторанному господарстві. Виявлено принципові відмінності у організації закупівельної логістики підприємств ресторанного господарства від промислових підприємств: короткий термін зберігання продовольчої сировини (від годин до кількох діб), висока частота поставок (щоденно або кілька разів на тиждень), широка та різноманітна номенклатура закупівель, поєднання санітарних вимог та органолептичних характеристик при оцінці якості, висока залежність від сезонних факторів і мінливого споживчого попиту.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ТОВ «ТЕСТІ ФУД»

2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування та ринкових позицій ТОВ «Тесті Фуд»

ТОВ «Тесті Фуд» (код ЄДРПОУ 39016065) – провідна компанія ресторанного бізнесу України, яка є офіційним ліцензованим представником міжнародного бренду KFC (Kentucky Fried Chicken) в нашій країні. Підприємство засноване у 2014 році та здійснює свою господарську діяльність відповідно до законодавства України. Основний вид економічної діяльності за КВЕД – 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування». Станом на 2025 рік мережа ТОВ «Тесті Фуд» нараховує понад 80 ресторанів у 25+ містах України, що робить її одним із найбільших операторів мережевого фастфуду в країні. Юридична адреса підприємства: м. Київ [47].

Функціонування підприємства відбувається в умовах значних зовнішніх викликів: продовження воєнного стану в Україні, що розпочався у лютому 2022 року, суттєво вплинуло на географію присутності мережі – частина ресторанів, розташованих на тимчасово окупованих та прифронтових територіях, була закрита або переведена на скорочений режим роботи. Попри це, завдяки стратегії диверсифікації присутності та адаптивному управлінню мережею компанія зберегла та поступово нарощує свої позиції на ринку [24, 46].

Місія ТОВ «Тесті Фуд» полягає у забезпеченні доступного харчування міжнародного стандарту якості для широкого кола споживачів в Україні. Відповідно до стратегічних пріоритетів материнської компанії Yum! Brands – глобального власника бренду KFC – ТОВ «Тесті Фуд» зобов'язане дотримуватися єдиних глобальних стандартів якості продукції, обслуговування

та закупівель, що визначає специфіку організації закупівельної логістики підприємства.

Організаційна структура ТОВ «Тесті Фуд» є лінійно-функціональною, що відповідає специфіці мережевого ресторанного підприємства, яке поєднує централізоване управління корпоративними функціями (закупівлі, маркетинг, фінанси, HR) з децентралізованим операційним управлінням на рівні окремих ресторанів. Схему організаційної структури ТОВ «Тесті Фуд» наведено на рис. 2.1.

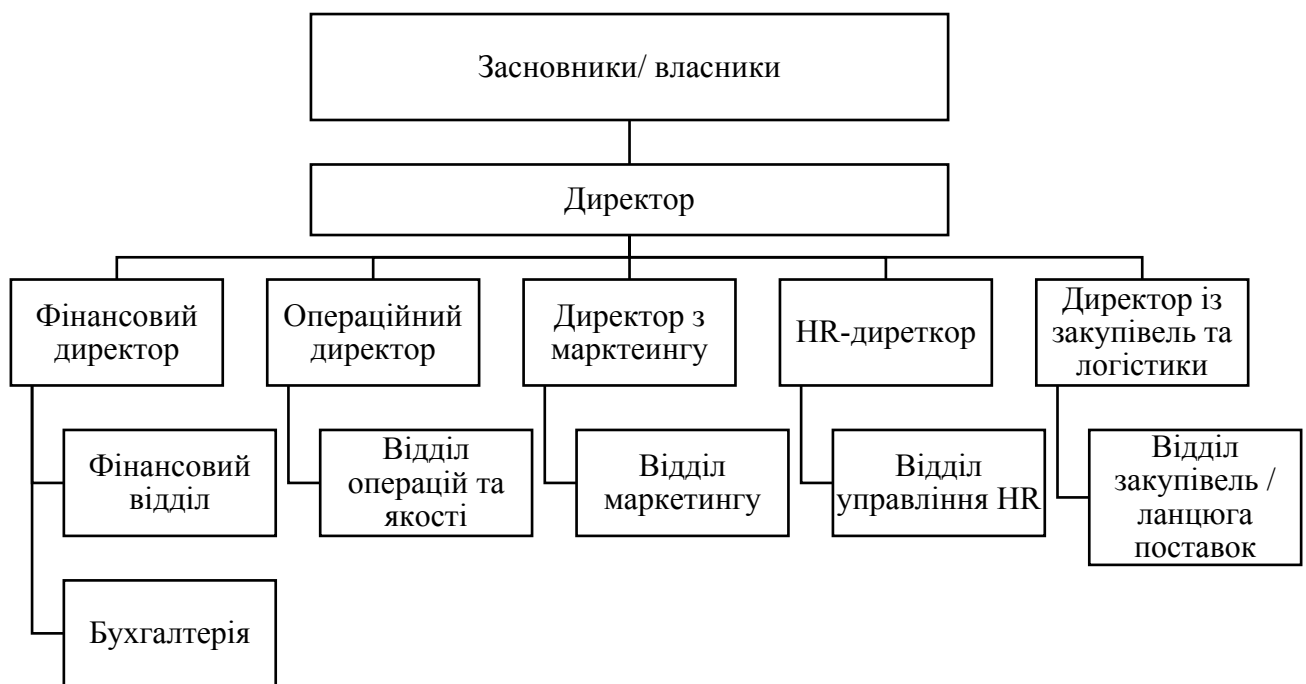


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Тесті Фуд»

Примітка. Розроблено автором за даними [28, 47]

Як видно з рисунку 2.1, організаційна структура ТОВ «Тесті Фуд» має п'ять основних функціональних напрямів, підпорядкованих безпосередньо Генеральному директору. Для цілей дослідження ключовим є Відділ закупівель та ланцюга поставок, що підпорядковується Директору із закупівель та логістики. Цей підрозділ відповідає за весь цикл закупівельної логістики: від формування потреби у сировині та вибору постачальників до організації доставки та контролю якості.

До переваг лінійно-функціональної структури для ТОВ «Тесті Фуд» належать: чіткий розподіл відповідальності між функціональними напрямками, можливість централізованого управління стандартами якості відповідно до вимог KFC, ефективна координація закупівельних рішень для всієї мережі. Серед недоліків слід відзначити: недостатню гнучкість при прийнятті рішень на рівні окремих ресторанів, подовжений ланцюг узгоджень при виникненні нестандартних ситуацій у постачанні, що у воєнних умовах може призводити до затримок у реагуванні на порушення поставок. Структура та динаміка персоналу ТОВ «Тесті Фуд» за категоріями зайнятих наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Тесті Фуд» за категоріями зайнятих за 2023–2025 рр.

Категорія зайнятих	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Зміна ($\pm$) питомої ваги 2025 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023 р., п.п.	2024 р., п.п.
Управлінський персонал	145	19,00	129	19,00	142	19,14	0,13	0,14
у тому числі: керівники	28	3,67	26	3,83	30	4,04	0,37	0,21
спеціалісти	109	14,29	96	14,14	104	14,02	-0,27	-0,12
технічні працівники	8	1,05	7	1,03	8	1,08	0,03	0,05
Виробничий персонал	618	81,00	550	81,00	600	80,86	-0,13	-0,14
Разом	763	100,00	679	100,00	742	100,00	0,00	0,00

Примітка. Розроблено автором на основі [47]

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що загальна чисельність персоналу ТОВ «Тесті Фуд» за період 2023-2025 рр. характеризується U-подібною динамікою: скорочення з 763 осіб у 2023 р. до 679 осіб у 2024 р. (-84 особи, або -11,0 %) із подальшим відновленням до 742 осіб у 2025 р. (+63 особи, або +9,3 %). Скорочення 2024 р. пов'язане з оптимізацією мережі в умовах воєнних ризиків та закриттям частини ресторанів, тоді як відновлення 2025 р. відображає процес реструктуризації та відкриття нових точок. Структура персоналу залишається стабільною: управлінський персонал становить близько 19 %, виробничий – близько 81 %, що відповідає специфіці ресторанного бізнесу з переважанням

контактного персоналу. Вікова структура персоналу ТОВ «Тесті Фуд» відображає молодіжний характер ресторанної галузі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Тесті Фуд» за 2023-2025 рр.

Вікові категорії	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Зміна (±) питомої ваги 2025 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023 р., п.п.	2024 р., п.п.
Молодь 18-24 р.	92	12,06	91	13,40	111	14,96	2,90	1,56
25-34 р.	267	34,99	226	33,28	260	35,04	0,05	1,76
35-49 р.	244	31,98	211	31,08	230	31,00	-0,98	-0,08
50-59 р.	122	15,99	115	16,94	105	14,15	-1,84	-2,79
60 р. і старші	38	4,98	36	5,30	36	4,85	-0,13	-0,45
Разом	763	100,00	679	100,00	742	100,00	0,00	0,00

Примітка. Розроблено автором на основі [47]

Вікова структура персоналу свідчить про переважання молодих працівників: сукупна частка осіб до 34 років складає близько 50 % загальної чисельності та демонструє тенденцію до зростання – від 47,05 % у 2023 р. до 50,0 % у 2025 р. Це відповідає галузевій специфіці ресторанного фастфуду, де велика частка виробничого персоналу є молоддю. Водночас спостерігається скорочення частки вікової групи 50-59 років на 1,84 в.п. за три роки, що може бути пов'язане з мобілізацією окремих категорій чоловіків та загальною трансформацією ринку праці в умовах воєнного стану.

Аналіз ринкового середовища функціонування ТОВ «Тесті Фуд» доцільно провести з використанням PESTLE-аналізу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Тесті Фуд» (PESTLE-аналіз)

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Сила впливу (1-5)
1	2	3	4
Політичні	Воєнний стан	Негативний	5
	Державне регулювання безпечності харчових продуктів	Переважно позитивний	4

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
Економічні	Інфляція продовольчих товарів	Негативний	5
	Відновлення споживчого попиту	Позитивний	4
Соціальні	Популярність швидкого харчування серед молоді	Позитивний	4
	Скорочення трудових ресурсів через міграцію та мобілізацію	Негативний	5
Технологічні	Автоматизація закупівель та ERP-системи	Позитивний	4
	Розвиток цифрових платформ доставки	Позитивний	4
Правові	Посилення вимог до простежуваності продукції	Переважно позитивний	3
	Податкові зміни та регуляторні ризики	Негативний	3
Екологічні	Вимоги до екологічного пакування	Помірно негативний	2
	ESG-тренди та відповідальне споживання	Позитивний	3

Проведений PESTLE-аналіз свідчить, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «Тесті Фуд» здійснюють воєнний стан, інфляційні процеси на продовольчому ринку та дефіцит трудових ресурсів, які отримали максимальну оцінку впливу (5 балів). Серед позитивних факторів найбільш значущими є відновлення споживчого попиту, розвиток цифрових технологій та популярність формату швидкого харчування серед молоді. Отримані результати підтверджують необхідність підвищення гнучкості системи закупівель, диверсифікації постачальників та цифровізації логістичних процесів підприємства. Для узагальнення результатів аналізу соціально-економічних умов функціонування та оцінки позицій ТОВ «Тесті Фуд» на ринку доцільно застосувати SWOT-аналіз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ТОВ «Тесті Фуд»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
1. Сильний міжнародний бренд KFC.	1. Залежність від корпоративних стандартів KFC, що обмежує гнучкість у виборі постачальників.
2. Розгалужена мережа понад 80 ресторанів в Україні.	2. Висока плинність виробничого персоналу.

Продовження табл. 2.4

1	2
3. Єдині стандарти якості та централізовані закупівлі.	3. Значна концентрація операційних ризиків у великих містах.
4. Молодий та мотивований персонал (близько 50 % працівників віком до 34 років).	4. Недостатній рівень автоматизації процесів закупівель та управління запасами.
5. Зростання фонду оплати праці та підтримка корпоративної культури.	5. Висока залежність від імпортних компонентів та франчайзингових вимог.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Відновлення споживчого попиту у 2025 р.	1. Воєнний стан та логістичні ризики.
2. Впровадження ERP-систем та цифровізації закупівель.	2. Інфляція цін на продовольчу сировину.
3. Розширення мережі після стабілізації безпекової ситуації.	3. Дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію населення.
4. Розвиток e-commerce та цифрових каналів постачання.	4. Порушення ланцюгів постачання ключових інгредієнтів.
5. Розвиток локальних постачальників та імпортозаміщення.	5. Посилення конкуренції на ринку швидкого харчування.

Примітка. Розроблено автором

За результатами SWOT-аналізу ТОВ «Тесті Фуд» перебуває у полі SO («Сила – Можливості»), що є найбільш сприятливою стратегічною позицією для розвитку підприємства. Компанія володіє суттєвими внутрішніми перевагами у вигляді сильного бренду KFC, розгалуженої мережі ресторанів, стандартизованих бізнес-процесів та достатнього кадрового потенціалу. Водночас зовнішнє середовище формує низку перспективних можливостей, пов'язаних із відновленням споживчого попиту, цифровізацією бізнес-процесів та подальшим розширенням мережі закладів. Поєднання сильних сторін і ринкових можливостей створює умови для активного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Тому доцільною є реалізація стратегії інтенсивного розвитку, спрямованої на модернізацію системи управління закупівлями, впровадження цифрових технологій та підвищення ефективності логістичних процесів. Разом із тим підприємству необхідно контролювати вплив виявлених слабких сторін і зовнішніх загроз, насамперед кадрових та логістичних ризиків. Загалом стратегічне становище ТОВ «Тесті Фуд» можна оцінити як стійке та орієнтоване на подальше зростання.

ТОВ «Тесті Фуд» здійснює діяльність в умовах жорсткої конкуренції на ринку швидкого харчування України, де основними конкурентами виступають McDonald's, Burger King та локальні мережі. Конкурентна перевага підприємства забезпечується насамперед впізнаваністю бренду KFC, унікальністю рецептури продукції та послідовним дотриманням міжнародних стандартів якості обслуговування. Це дозволяє компанії утримувати лояльну аудиторію споживачів навіть в умовах зниження реальних доходів населення.

Операційна діяльність підприємства охоплює повний цикл ресторанного обслуговування – від закупівлі сировини та приготування продукції до реалізації через зали обслуговування, drive-through та платформи доставки. Активний розвиток цифрових каналів продажів, зокрема співпраця з Glovo та Bolt Food, суттєво розширює географію охоплення споживачів за межі фізичного розташування ресторанів і формує додаткове джерело доходу для мережі.

Таким чином, ТОВ «Тесті Фуд» є великим мережевим ресторанним підприємством, що функціонує в умовах складного зовнішнього середовища воєнного часу. Підприємство характеризується стабільною організаційною структурою, зростаючим кадровим потенціалом та суттєвим підвищенням рівня оплати праці. Централізована система управління забезпечує дотримання стандартів KFC, проте одночасно формує виклики для гнучкості закупівельних процесів.

2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Тесті Фуд»

Діагностика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Тесті Фуд» здійснена на основі даних фінансової звітності підприємства за 2023-2025 рр. (форми № 1 «Баланс» та № 2 «Звіт про фінансові результати», що наведені у Додатку А). У табл. 2.5 наведено результати проведеного аналізу.

Таблиця 2.5 – Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Тесті Фуд» за 2023-2025 рр.

Показники	Од. виміру	Період аналізу			Відхилення (+, –)			
		2023 рік	2024 рік	2025 рік	2025/2023 абсолютне	2025/2023 приріст, %	2025/2024 абсолютне	2025/2024 приріст, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн	678836,5	829364,5	951956,0	273119,5	40,2	122591,5	14,8
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн	230274,5	319400,5	357963,5	127689,0	55,5	38563,0	12,1
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	320456,5	379749,0	500680,0	180223,5	56,2	120931,0	31,8
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн	7850,5	10966,0	13339,5	5489,0	69,9	2373,5	21,6
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн	339656,0	431550,0	434234,5	94578,5	27,8	2684,5	0,6
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	763,0	679,0	742,0	-21,0	-2,8	63,0	9,3
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	1035143,0	1031334,0	1348311,0	313168,0	30,3	316977,0	30,7
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	1242171,6	1237600,8	1617973,2	375801,6	30,3	380372,4	30,7
3.3. Операційні витрати	тис. грн	839298,0	983764,0	1293214,0	453916,0	54,1	309450,0	31,5
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	97032,0	140112,0	238786,0	141754,0	146,1	98674,0	70,4
3.5. Середньомісячна заробітна плата працівника	грн	10597,6	17195,9	26817,8	16220,2	153,1	9622,0	56,0
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток	тис. грн	661960,0	666519,0	884613,0	222653,0	33,6	218094,0	32,7

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.2. Прибуток від операційної діяльності	тис. грн	197108,0	52766,0	37996,0	-159112,0	-80,7	-14770,0	-28,0
4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	180407,0	35356,0	43767,0	-136640,0	-75,7	8411,0	23,8
4.4. Чистий прибуток	тис. грн	165340,0	28957,0	35073,0	-130267,0	-78,8	6116,0	21,1
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	1356,7	1518,9	1817,1	460,5	33,9	298,2	19,6
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	×	0,4	0,4	0,4	0,0	-0,8	0,0	-4,7
5.3. Фондовіддача	грн / грн	3,2	2,7	2,7	-0,5	-16,6	0,0	-0,8
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	3,0	2,4	3,1	0,1	1,9	0,7	29,9
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	119,8	152,7	117,6	-2,2	-1,8	-35,2	-23,0
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	1,5	1,2	1,4	-0,1	-7,1	0,2	13,9
5.7. Операційні витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,7	0,8	0,8	0,1	18,3	0,0	0,6
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	24,4	3,5	3,7	-20,7	-84,9	0,2	5,5
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	71,8	9,1	9,8	-62,0	-86,4	0,7	8,1
6.3. Рентабельність продукції	%	17,4	3,4	3,2	-14,2	-81,4	-0,2	-5,3
7. Показники оцінки логістичної діяльності								
7.1. Запаси	тис. грн	152787,0	293335,0	203748,0	50961,0	33,4	-89587,0	-30,5
7.2. Виробничі запаси	тис. грн	142278,0	269630,0	202304,0	60026,0	42,2	-67326,0	-25,0
7.3. Незавершене виробництво	тис. грн	3,0	0,0	0,0	-3,0	-100,0	0,0	0,0
7.4. Готова продукція	тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7.5. Товари	тис. грн	10506,0	23705,0	1443,0	-9063,0	-86,3	-22262,0	-93,9
7.6. Гроші та їх еквіваленти	тис. грн	56940,0	20042,0	8942,0	-47998,0	-84,3	-11100,0	-55,4
7.7. Витрати на збут	тис. грн	448087,0	587401,0	804862,0	356775,0	79,6	217461,0	37,0
7.8. Коефіцієнт накопичення (оцінка структури запасів і ТМЦ)	×	13,5	11,4	140,2	126,7	935,2	128,8	1132,6

Примітка. Розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Тесті Фуд» дозволяє виокремити ряд ключових тенденцій.

Насамперед слід відзначити позитивну динаміку масштабів діяльності підприємства, що підтверджується зростанням більшості показників ресурсного забезпечення та доходів. Як видно з рис. 2.2, середня вартість сукупного капіталу ТОВ «Тесті Фуд» зросла з 678 836,5 тис. грн у 2023 р. до 951 956,0 тис. грн у 2025 р., тобто на 40,2 %.

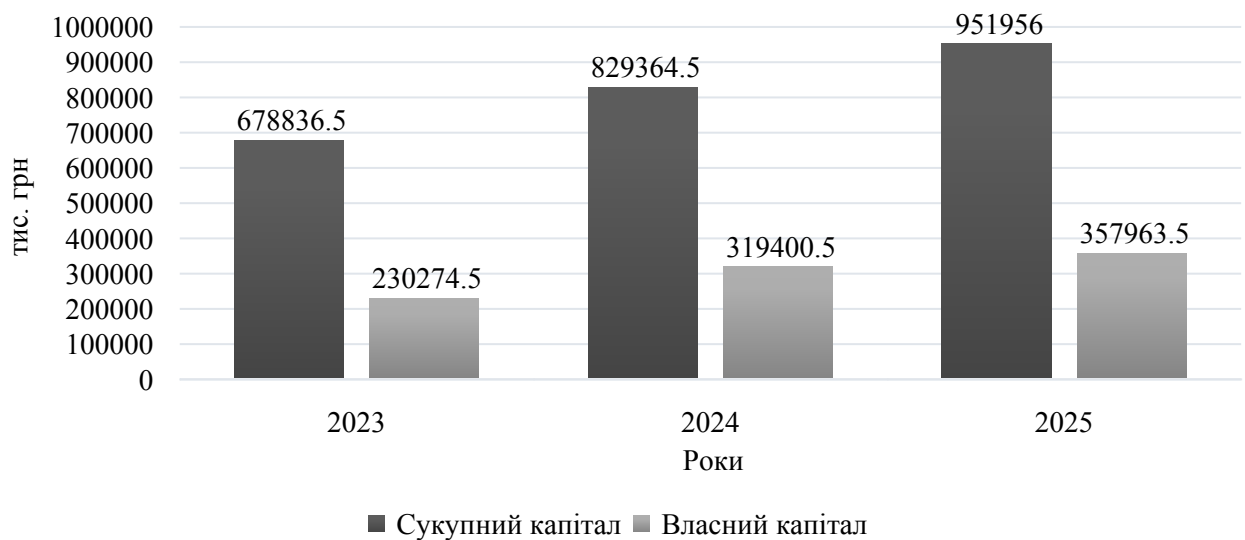


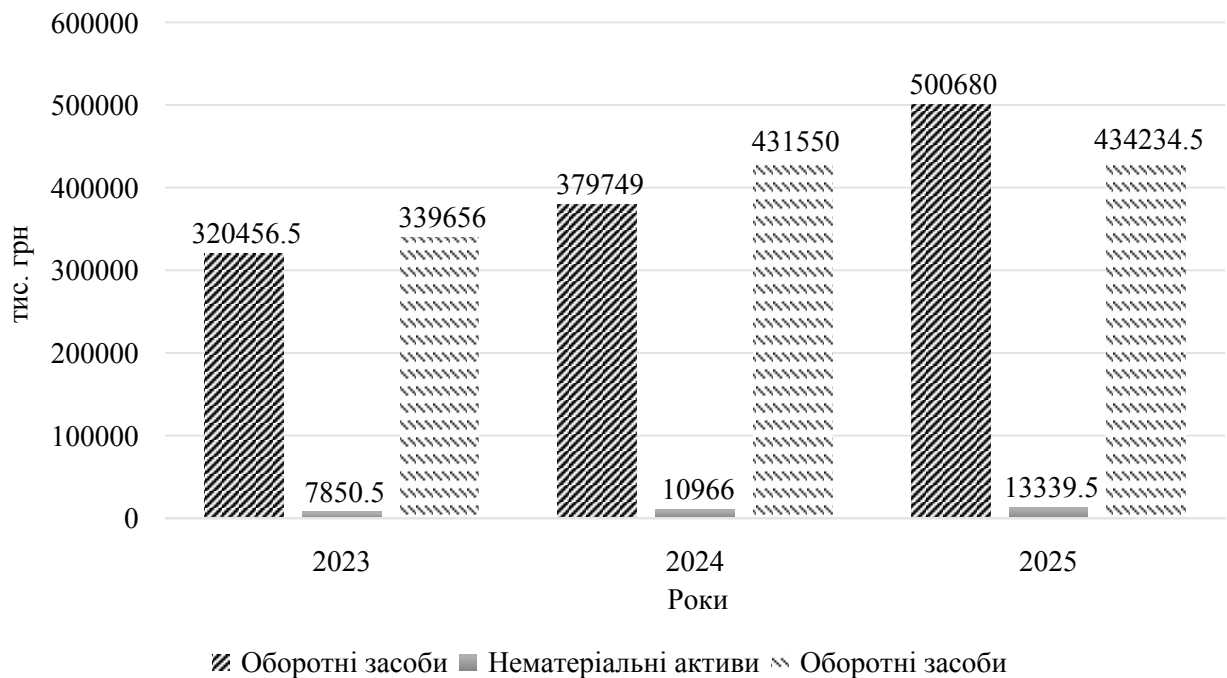
Рисунок 2.2 – Динаміка показників капіталу ТОВ «Тесті Фуд» у 2023-2025 рр., тис. грн

Примітка. Побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Водночас власний капітал підприємства збільшився на 55,5 %, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та розширення власної ресурсної бази. Зростання власного капіталу відбувалося швидшими темпами, ніж загального капіталу, що можна оцінити як позитивну тенденцію з точки зору забезпечення фінансової незалежності підприємства.

Аналіз ресурсного потенціалу (рис. 2.3) показує, що підприємство активно інвестувало в розвиток своєї матеріально-технічної бази. Середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 180 223,5 тис. грн, або на 56,2 %, а вартість нематеріальних активів зросла майже на 70 %. Такі зміни можуть бути пов'язані

з відкриттям нових закладів, модернізацією обладнання, впровадженням сучасних цифрових рішень та розвитком брендових активів.



Рисунки 2.3 – Динаміка ресурсного потенціалу ТОВ «Тесті Фуд» у 2023-2025 рр., тис. грн

Примітка. Побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

При цьому середні залишки оборотних засобів зросли лише на 27,8 %, що є значно нижчим показником порівняно зі зростанням необоротних активів. Це свідчить про орієнтацію підприємства на довгостроковий розвиток та нарощування виробничо-комерційного потенціалу.

Позитивною тенденцією є також збільшення обсягів реалізації та доходів підприємства (рис. 2.4). Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 313 168 тис. грн, або на 30,3 %, а обсяг реалізованої продукції збільшився на 375 801,6 тис. грн. Це свідчить про збереження високого попиту на продукцію та послуги мережі навіть в умовах складної економічної ситуації. Водночас підприємство значно наростило витрати на персонал. Фонд оплати праці збільшився більш ніж у 2,4 раза, а середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 153,1 %. Такі зміни пов'язані як із загальним підвищенням рівня заробітної плати

в країні, так і з необхідністю утримання кваліфікованого персоналу в умовах дефіциту трудових ресурсів.

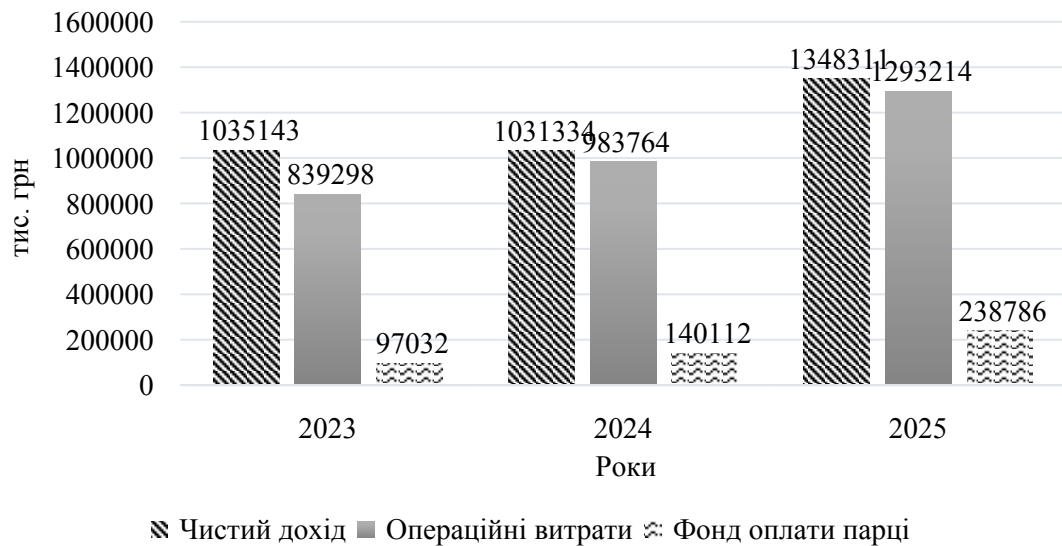


Рисунок 2.4 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Тесті Фуд» у 2023-2025 рр., тис. грн

Примітка. Побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Разом із позитивною динамікою доходів аналіз фінансових результатів (рис. 2.5) засвідчує суттєве зниження ефективності діяльності підприємства.

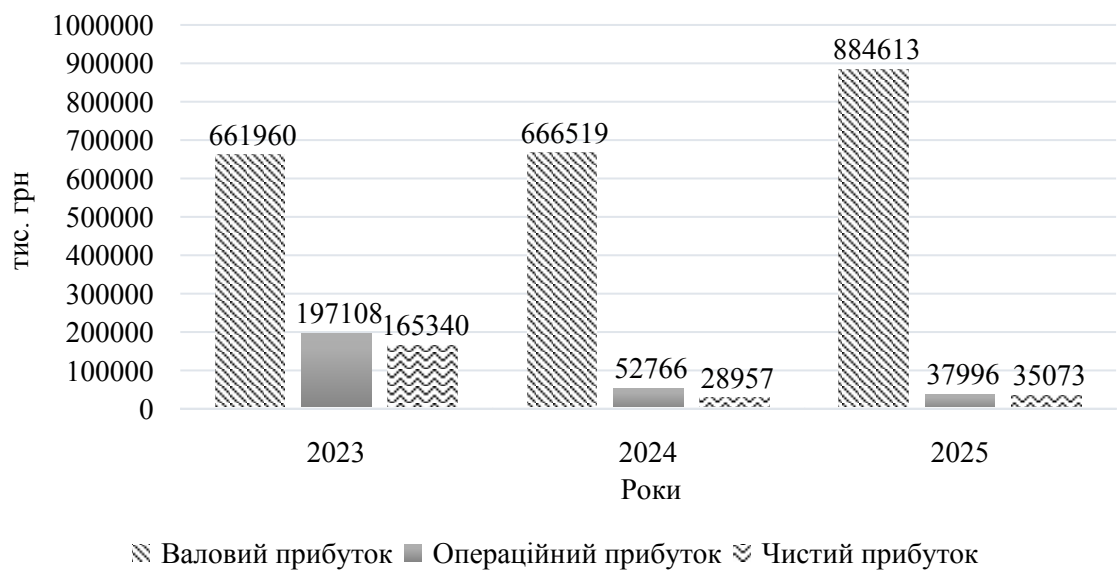


Рисунок 2.5 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Тесті Фуд» у 2023–2025 рр., тис. грн

Примітка. Побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Незважаючи на збільшення валового прибутку на 33,6 %, прибуток від операційної діяльності скоротився на 80,7 %, а чистий прибуток – на 78,8 %. Якщо у 2023 р. підприємство отримало 165 340 тис. грн чистого прибутку, то у 2025 р. цей показник становив лише 35 073 тис. грн. Подібна ситуація свідчить про значне випередження темпів зростання витрат порівняно з темпами збільшення доходів. Особливо суттєво зросли операційні витрати (+54,1 %), витрати на збут (+79,6 %) та витрати на оплату праці. Таким чином, навіть за умов розширення діяльності підприємство не змогло забезпечити відповідне зростання фінансових результатів.

Показники ефективності використання ресурсів (рис. 2.6) демонструють неоднозначну динаміку.

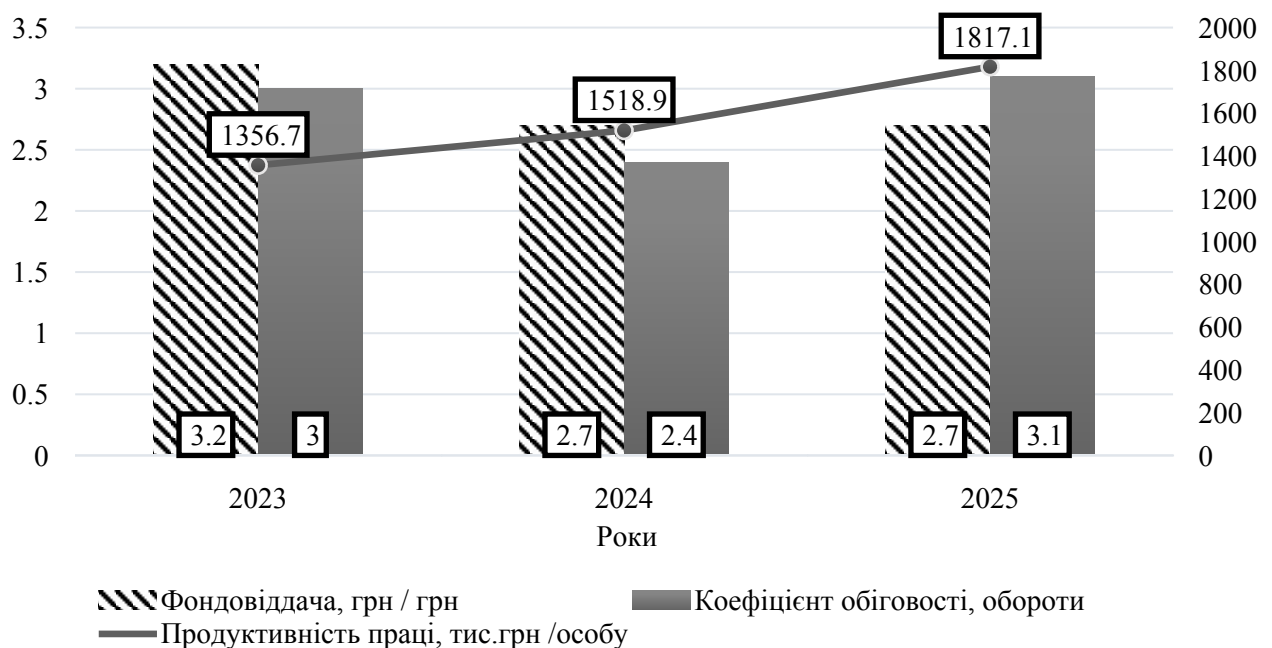


Рисунок 2.6 – Динаміка показників ефективності використання ресурсів ТОВ «Тесті Фуд» у 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

З одного боку, продуктивність праці збільшилася на 33,9 %, що свідчить про підвищення результативності роботи персоналу та ефективніше використання трудового потенціалу. Також у 2025 р. відбулося відновлення

коефіцієнта обіговості оборотних засобів до 3,1 обороту після його зниження у 2024 р. Це позитивно вплинуло на скорочення середнього періоду обороту до 117,6 днів. З іншого боку, фондівдача за аналізований період зменшилася, що свідчить про те, що темпи зростання основних засобів випереджали темпи приросту доходу. Крім того, рентабельність сукупного капіталу, власного капіталу та продукції істотно знизилася, що підтверджує погіршення загальної ефективності господарської діяльності.

Найбільш вагоме значення для теми дослідження мають результати аналізу логістичної діяльності підприємства, представлені на рис. 2.8.



Рисунок 2.8 – Динаміка основних показників логістичної діяльності ТОВ «Тесті Фуд» у 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Встановлено, що загальна величина запасів у 2025 р. становила 203 748 тис. грн, що менше показника 2024 р. на 30,5 %. Одночасно виробничі запаси залишаються основною складовою запасів підприємства, що відповідає специфіці діяльності мережі закладів швидкого харчування. Скорочення запасів може свідчити про більш ефективне планування закупівель та оптимізацію

складських залишків. Проте окремі показники вказують на наявність певних проблем у сфері управління логістичними процесами.

Зокрема, обсяг грошових коштів та їх еквівалентів за три роки скоротився на 84,3 %, що є одним із найбільш негативних сигналів для оцінки поточної ліквідності підприємства. Така тенденція може свідчити про збільшення потреби у фінансуванні операційної діяльності, підвищення навантаження на оборотний капітал або недостатню ефективність управління грошовими потоками. Одночасно спостерігається стрімке зростання витрат на збут, які досягли 804 862 тис. грн у 2025 р. та зросли майже на 80 % порівняно з 2023 р. Це може бути наслідком розширення мережі ресторанів, розвитку сервісів доставки та збільшення маркетингових витрат.

Окремої уваги потребує коефіцієнт накопичення запасів, який у 2025 р. досяг значення 140,2 проти 13,5 у 2023 р. Така зміна пов'язана насамперед із різким скороченням товарних запасів і свідчить про суттєву трансформацію структури товарно-матеріальних цінностей підприємства. Незважаючи на арифметичну правильність показника, його аномально високе значення може свідчити про дисбаланс між окремими елементами запасів та потребує детальнішого аналізу з боку менеджменту.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що ТОВ «Тесті Фуд» характеризується високими темпами розвитку, збільшенням ресурсного потенціалу та зростанням обсягів реалізації продукції. Разом із тим підприємство стикається з проблемою зниження прибутковості, прискореним зростанням операційних витрат та погіршенням окремих показників логістичної ефективності. Виявлені тенденції підтверджують наявність резервів підвищення ефективності діяльності саме у сфері закупівельної логістики, управління запасами, оптимізації витрат на збут та вдосконалення системи планування матеріальних потоків.

У наступному підрозділі оцінено процес закупівельної логістики на ТОВ «Тесті Фуд».

2.3. Оцінювання існуючого процесу закупівельної логістики на ТОВ «Тесті Фуд»

Для оцінювання існуючого процесу закупівельної логістики на ТОВ «Тесті Фуд» застосовано комплексний підхід, який поєднує: описовий аналіз поточного стану процесів закупівель, розрахунок ключових показників ефективності (КРІ) закупівельної логістики, метод бенчмаркінгу – порівняння показників підприємства з галузевими еталонами.

Організація закупівельної логістики на ТОВ «Тесті Фуд» здійснюється Відділом закупівель та ланцюга поставок, що підпорядковується Директору із закупівель та логістики. Відповідно до вимог франчайзингового партнера (Yum! Brands / KFC), підприємство зобов'язане здійснювати закупівлі ключових інгредієнтів у сертифікованих корпоративних постачальників, що суттєво звужує можливості вибору. Разом із тим, ряд категорій сировини – пакувальні матеріали, господарські товари, частина свіжих продуктів – закуповується на відкритому ринку у затверджених місцевих постачальників.

Процес закупівель на ТОВ «Тесті Фуд» включає такі основні етапи (рис. 2.9). Схема демонструє послідовність виконання основних операцій від визначення потреби в продукції до обліку поставок та відображає відповідальних осіб на кожному етапі.

На першому етапі здійснюється планування потреби в сировині та матеріалах на основі прогнозування обсягів продажів. Розрахунки виконуються переважно вручну в середовищі Excel менеджерами ресторанів, що створює ризик неточностей прогнозування та залежність від людського фактора. Другий етап передбачає узгодження специфікацій із виробничим підприємством шляхом електронного листування, за що відповідає шеф-кухар. Відсутність автоматизованого обміну даними збільшує тривалість процесу погодження та ускладнює оперативне внесення змін.

На етапі відбору постачальників використовується система корпоративних критеріїв KFC, проте оцінювання здійснюється без застосування формалізованих

кількісних методів. Документація ведеться у форматах Word та PDF, що ускладнює систематизацію інформації та порівняння альтернативних постачальників. Наступним етапом є розміщення замовлень, яке здійснюється через електронну пошту або телефонний зв'язок і потребує значних трудових витрат. За даними підприємства, на оформлення одного замовлення витрачається в середньому 2-3 години.

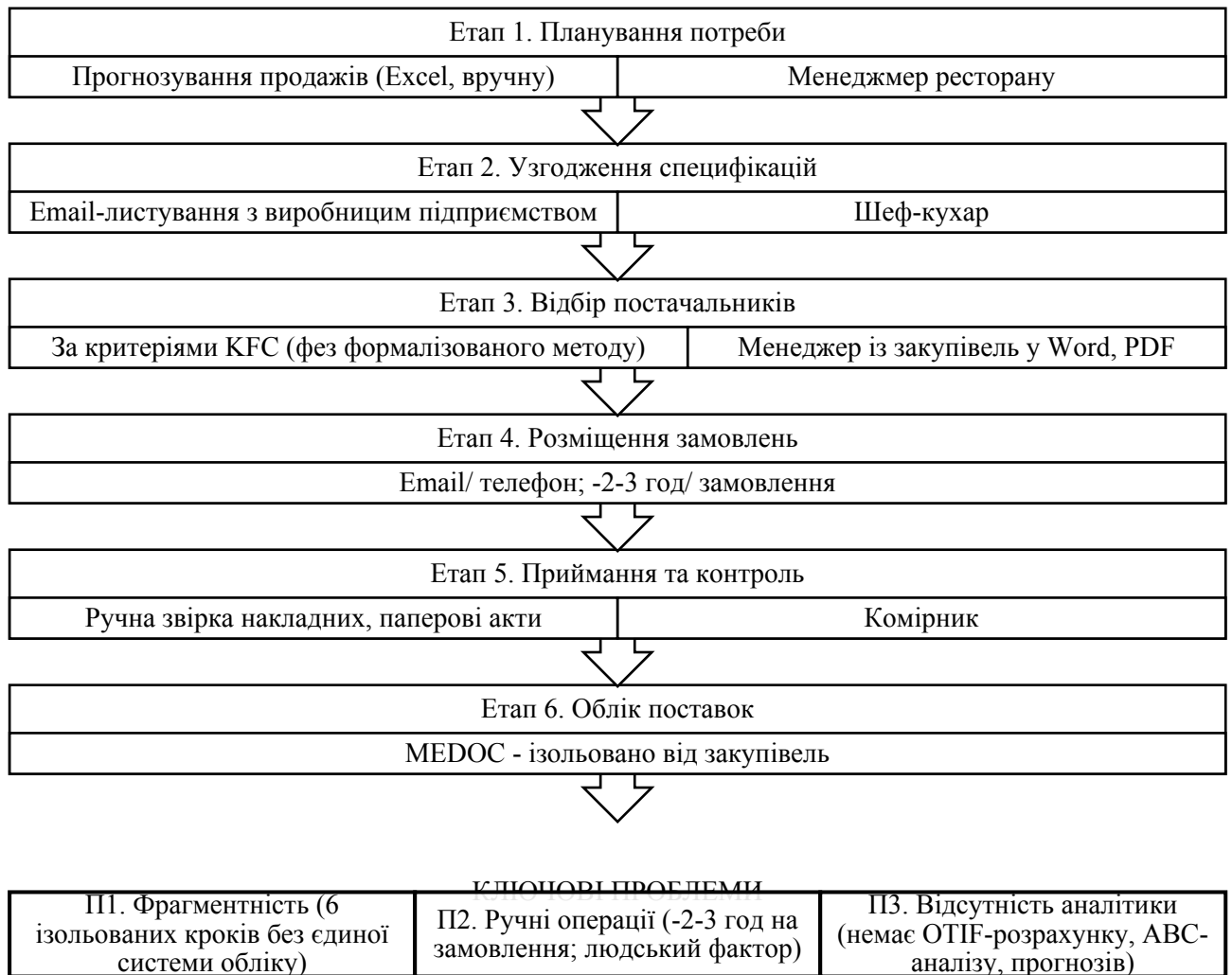


Рисунок 2.9 – Схема процесу закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд»

Примітка. Розроблено автором за даними підприємства

Після надходження продукції проводиться приймання та контроль поставок шляхом ручної перевірки накладних і паперових документів комірником. Завершальним етапом є облік поставок у системі MEDOC. Проте зазначена система використовується лише для документального супроводу та не

інтегрована безпосередньо із закупівельними процесами, що обмежує можливості оперативного контролю та аналітики.

Проведений аналіз дозволив виділити три ключові проблеми існуючої системи закупівельної логістики: фрагментарність процесу через наявність ізольованих етапів без єдиної цифрової платформи управління, значну частку ручних операцій, які збільшують тривалість закупівельного циклу та підвищують ризик помилок, а також відсутність системи аналітичного моніторингу ефективності постачання.

Для кількісної оцінки ефективності закупівельної логістики розраховано систему ключових показників ефективності (KPI), що базується на даних табл. 2.5 та галузевих методиках [36, 42]. Результати розрахунків наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – KPI закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд» за 2023–2025 рр. та порівняння з галузевими орієнтирами

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Галузевий орієнтир
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	6,8	3,5	6,6	8–12
Дні зберігання запасів (DOS), дні	53,7	104,3	55,3	30–45
Частка закупівельних витрат у виручці, %	81,1 %	95,4 %	95,9 %	55–70 %
Витрати на збут на 1 грн виручки, грн	0,43	0,57	0,60	0,25–0,35
Коефіцієнт накопичення запасів	13,5	11,4	140,2	≤ 1
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	3,0	2,4	3,1	3,5–5,0
Рентабельність продукції, %	17,4	3,4	3,2	8–15 %
Зміна виробничих запасів р/р, %	Базовий рік	+89,5 %	-25,0 %	± 15 %

Примітка. Розроблено автором на основі даних табл. 2.5 та галузевих нормативів [36, 42, 54].

Аналіз KPI закупівельної логістики виявив такі ключові проблеми.

Надмірна частка закупівельних витрат у виручці (95,9 % у 2025 р.) є найбільш критичним показником. Для підприємств ресторанного фастфуду галузевий орієнтир становить 55–70 %. Таке відхилення означає, що значна частина зростання виручки поглинається зростанням операційних та збутових

витрат, зокрема витрат на закупівлі сировини, що є основним чинником критичного зниження рентабельності.

Нестабільність управління запасами підтверджується різкими коливаннями рівня виробничих запасів: +89,5 % у 2024 р. та –25,0 % у 2025 р. Дні зберігання запасів (DOS) у 2024 р. досягли 104,3 дні, що в 2–3 рази перевищує галузевий орієнтир для свіжої продовольчої сировини. Коефіцієнт накопичення запасів у 2025 р. (140,2) набув аномально високого значення через практично повне обнулення товарних запасів, що може свідчити про проблеми у плануванні асортименту закупівель.

Підвищення витрат на збут (+79,6 % за 2023–2025 рр.) при зростанні виручки лише на 30,3 % вказує на неефективність логістичного ланцюга. Витрати на збут на 1 грн виручки зросли з 0,43 до 0,60 грн, що удвічі перевищує галузевий орієнтир. Значна частина цих витрат припадає на логістику останньої милі та управління запасами, що підлягає оптимізації.

Для оцінювання рівня розвитку закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд» та визначення напрямів її вдосконалення проведено бенчмаркінговий аналіз відносно провідних операторів ресторанного ринку України. Порівняння здійснювалося за системою кількісних та якісних критеріїв, що охоплюють рівень автоматизації закупівельних процесів, структуру постачальницької бази, практику контрактного управління, систему оцінювання постачальників, рівень сервісу поставок, аналітичне забезпечення та інтеграцію закупівельної діяльності з обліковими системами. Методика формування бальних оцінок та обґрунтування їх присвоєння досліджуваним підприємствам наведені у додатку Б (табл. Б.1 та табл. Б.2). Результати проведеного порівняльного аналізу узагальнено в табл. 2.7, що дозволяє визначити конкурентні позиції ТОВ «Тесті Фуд» у сфері закупівельної логістики та виявити ключові напрями підвищення її ефективності.

Результати бенчмаркінгу свідчать про наявність суттєвого розриву між системою закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд» та практиками провідних міжнародних операторів ресторанного бізнесу. Найбільше відставання

спостерігається за рівнем автоматизації закупівельних процесів, розвитком аналітичного забезпечення та інтеграцією закупівельної діяльності з обліковими системами. Загальна інтегральна оцінка ТОВ «Тесті Фуд» становить 2,1 бала з 5 можливих, тоді як у McDonald's Україна цей показник досягає 4,9 бала, а у Burger King Україна – 3,9 бала.

Таблиця 2.7 – Бенчмаркінг системи закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд» відносно конкурентів

Параметр порівняння	ТОВ «Тесті Фуд»	McDonald's Україна	Burger King Україна	Локальні мережі	Еталонне значення
Рівень автоматизації закупівель (1–5 балів)	2	5	4	2	5
Кількість ключових постачальників, од.	35	18	22	50	15–25
Частка довгострокових контрактів, %	40	80	65	30	70–85
Періодичність оцінки постачальників, разів на рік	1	4	2	0–1	4
Кількість критеріїв оцінювання постачальників, од.	2	5	4	1	≥5
Рівень сервісу постачальників (OTIF), %	85	97	93	78	≥95
Рівень розвитку закупівельної аналітики (1–5 балів)	1	5	3	1	5
Інтеграція закупівель та обліку (1–5 балів)	2	5	4	2	5
Загальна інтегральна оцінка, балів	2,1	4,9	3,9	1,9	5,0

Примітка. Розроблено автором на основі відкритих [18; 28; 56]

Окремої уваги потребує рівень сервісу постачальників (OTIF), який у ТОВ «Тесті Фуд» становить близько 85 %, що на 10 процентних пунктів нижче за рекомендоване еталонне значення та на 12 процентних пунктів менше порівняно з McDonald's Україна. Крім того, частка довгострокових контрактів становить лише 40 %, тоді як кращі практики галузі передбачають рівень 70-

85 %. Це підвищує залежність підприємства від коливань закупівельних цін та збільшує ризики перебоїв постачання.

Отримані результати підтверджують необхідність удосконалення системи закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд» шляхом впровадження автоматизованої платформи управління закупівлями, формалізації процедури оцінювання постачальників, розширення практики довгострокового контрагування та розвитку аналітичного забезпечення закупівельної діяльності.

Узагальнюючи результати аналізу, виокремлено три групи проблем у системі закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд», що підлягають вирішенню у третьому розділі роботи:

проблеми вибору та оцінювання постачальників: відсутність формалізованого багатокритеріального підходу до відбору постачальників; рідка та нерегулярна оцінка якості роботи постачальників; недостатня диверсифікація бази постачальників; низький рівень OTIF (~85 %) порівняно з галузевим еталоном (≥ 95 %);

проблеми управління запасами та планування: значна волатильність рівня виробничих запасів (від -25 % до +89 % рік до року); перевищення оптимального рівня дні зберігання (DOS) у 2024 р. вдвічі–тричі; відсутність ABC-аналізу асортименту закупівель; аномальне значення коефіцієнту накопичення запасів у 2025 р.;

проблеми автоматизації та інформаційного забезпечення: відсутність інтегрованої ERP/WMS-системи управління закупівлями; ручне оформлення замовлень через електронну пошту та телефон; відсутність закупівельної аналітики та предикативного прогнозування потреби; фрагментованість інформаційних потоків між підрозділами.

На нашу думку, проблеми є взаємопов'язаними: відсутність автоматизації ускладнює оцінку постачальників, а нераціональне управління запасами є наслідком як слабого планування, так і ненадійності постачань.

Таким чином, проведене оцінювання закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд» показало, що підприємство забезпечує стабільність постачання продукції,

однак характеризується недостатнім рівнем автоматизації закупівельних процесів та значною часткою ручних операцій. Аналіз діючої системи закупівель виявив фрагментарність інформаційних потоків, відсутність інтегрованої ERP/WMS-системи та недостатній аналітичний супровід управлінських рішень. Розрахунок KPI засвідчив перевищення галузевих орієнтирів за часткою закупівельних витрат у виручці, витратами на збут і тривалістю зберігання запасів, що негативно впливає на ефективність діяльності підприємства. Водночас встановлено нестабільність управління запасами, що проявляється у значних коливаннях їх обсягів та аномально високому коефіцієнті накопичення запасів. Результати бенчмаркінгу підтвердили відставання ТОВ «Тесті Фуд» від провідних операторів ресторанного бізнесу за рівнем автоматизації закупівель, аналітичного забезпечення та управління постачальниками. Інтегральна оцінка системи закупівельної логістики підприємства становить 2,1 бала з 5 можливих, що свідчить про наявність значного потенціалу для її вдосконалення. Виявлені проблеми стали основою для розроблення у третьому розділі роботи заходів щодо оптимізації взаємодії з постачальниками, управління запасами та цифровізації закупівельних процесів.

Висновки до розділу 2

За результатами дослідження, проведеного у другому розділі, встановлено наступне.

1. Охарактеризовано соціально-економічні умови функціонування та ринкові позиції ТОВ «Тесті Фуд», яке є великим мережевим ресторанним підприємством – офіційним ліцензованим представником KFC в Україні з розгалуженою мережею 80+ ресторанів. Підприємство функціонує в умовах воєнного стану, що суттєво впливає на географію присутності, структуру попиту та умови постачання. Лінійно-функціональна організаційна структура забезпечує централізацію стратегічних функцій при операційній децентралізації управління ресторанами. Аналіз кадрового потенціалу засвідчив стабілізацію

чисельності персоналу на рівні 742 осіб у 2025 р., позитивну динаміку зниження плинності кадрів (до 0,085), підвищення освітнього рівня персоналу (частка магістрів зростає до 20,49 %) та значне зростання фонду оплати праці (+146,1 %).

2. Здійснено діагностику показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Тесті Фуд». Діагностика фінансово-господарської діяльності виявила суперечливу динаміку: при зростанні виручки на 30,3 % чистий прибуток скоротився на 78,8 % внаслідок випереджального зростання операційних витрат (+54,1 %) та витрат на збут (+79,6 %). Рентабельність продукції впала до критично низьких 3,2 %, що є прямим сигналом для оптимізації закупівельної складової витрат.

3. Оцінено існуючий процес закупівельної логістики на ТОВ «Тесті Фуд». Проведене оцінювання закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд» показало, що підприємство забезпечує стабільність постачання продукції, однак характеризується недостатнім рівнем автоматизації закупівельних процесів та значною часткою ручних операцій. Аналіз діючої системи закупівель виявив фрагментарність інформаційних потоків, відсутність інтегрованої ERP/WMS-системи та недостатній аналітичний супровід управлінських рішень. Розрахунок КРІ засвідчив перевищення галузевих орієнтирів за часткою закупівельних витрат у виручці, витратами на збут і тривалістю зберігання запасів, що негативно впливає на ефективність діяльності підприємства. Водночас встановлено нестабільність управління запасами, що проявляється у значних коливаннях їх обсягів та аномально високому коефіцієнті накопичення запасів. Результати бенчмаркінгу підтвердили відставання ТОВ «Тесті Фуд» від провідних операторів ресторанного бізнесу за рівнем автоматизації закупівель, аналітичного забезпечення та управління постачальниками. Інтегральна оцінка системи закупівельної логістики підприємства становить 2,1 бала з 5 можливих, що свідчить про наявність значного потенціалу для її вдосконалення. Виявлені проблеми стали основою для розроблення у третьому розділі роботи заходів щодо оптимізації взаємодії з постачальниками, управління запасами та цифровізації закупівельних процесів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ НА ТОВ «ТЕСТІ ФУД»

3.1. Оптимізація взаємодії з постачальниками ТОВ «Тесті Фуд» на основі багатокритеріального вибору

Проведений аналіз виявив три системні проблеми у взаємодії ТОВ «Тесті Фуд» з постачальниками, тому першим напрямом рекомендацій є побудова системи управління взаємодією з постачальниками (Supplier Performance Management, SPM).

Методологічну основу запропонованої системи становить метод зваженої оцінки (Weighted Score Model, WSM). Метод широко застосовується у практиці закупівельної логістики і рекомендований міжнародними стандартами ISO 20400:2017 «Sustainable procurement» [33, 54].

Переваги WSM над альтернативами (метод АНП, DEA, матриця Кратча): простота впровадження без спеціального ПЗ, прозорість розрахунку – зрозуміла для менеджерів без математичного бекграунду, легке масштабування на нові категорії закупівель.

Вагові коефіцієнти критеріїв визначено за результатами аналізу специфіки ресторанного фастфуду: якість виведена на перший план (вага 0,25) у зв'язку з жорсткими вимогами франчайзингового стандарту KFC; надійність поставок отримала вагу 0,20, оскільки зупинка ресторану через відсутність сировини коштує підприємству 100 % денного виторгу точки; цінова конкурентоспроможність (вага 0,18) відображає пряму залежність між закупівельними цінами та рентабельністю в умовах інфляції воєнного часу [5, 33, 54]. Систему критеріїв наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Система критеріїв багатокритеріального вибору постачальників ТОВ «Тесті Фуд»

№	Критерій оцінювання	Ваговий коефіцієнт	Мінімальний бал	Характеристика оцінювання
1	Відповідність стандартам якості та сертифікації	0,25	4	Рівень відповідності корпоративним вимогам якості
2	Надійність поставок	0,20	3	Своєчасність та повнота виконання замовлень
3	Конкурентоспроможність ціни	0,18	3	Відхилення ціни від середньоринкового рівня
4	Логістична доступність	0,12	2	Територіальна та транспортна доступність
5	Фінансова стабільність	0,10	3	Платоспроможність та фінансова стійкість постачальника
6	Гнучкість поставок	0,08	2	Здатність змінювати обсяги та графік постачання
7	Рівень цифрової взаємодії	0,07	2	Готовність до електронного обміну даними
	Разом	1,00		

Примітка. Розроблено автором з обґрунтуванням вагових коефіцієнтів на основі [6, 7, 13, 22, 24, 28, 33, 42, 54, 59].

Найбільшу вагу в моделі отримали критерії відповідності стандартам якості (0,25), надійності поставок (0,20) та конкурентоспроможності ціни (0,18), оскільки вони безпосередньо впливають на безперебійність роботи ресторанної мережі, дотримання корпоративних стандартів KFC та рівень логістичних витрат. Критерії логістичної доступності, фінансової стабільності, гнучкості поставок і цифрової взаємодії мають допоміжний характер, однак визначають адаптивність та стійкість ланцюга постачання в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Інтегральна оцінка постачальника розраховується за формулою (3.1):

$$S = \sum(w_i \times s_i), \quad (3.1)$$

де: S – інтегральний бал (від 1 до 5); w_i – вага i -го критерію; s_i – оцінка постачальника за i -м критерієм

Шкала прийняття рішень: $S < 2,5$ – постачальник виключається з кваліфікаційного списку; $S = 2,5-3,5$ – резервний список (використовується лише при відсутності пріоритетного); $S > 3,5$ – пріоритетний список, з яким укладаються довгострокові договори. Мінімальний поріг за критерієм якості ($\geq 4,0$ балів) є автоматичним дискваліфікатором: незалежно від загального балу, постачальник, що не відповідає стандартам KFC, не може потрапити до пріоритетного списку.

Для апробації запропонованої методики багатокритеріального вибору постачальників проведено оцінювання потенційних постачальників курятини для ТОВ «Тесті Фуд», результати якого наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Апробація методики багатокритеріального вибору постачальників курятини для ТОВ «Тесті Фуд»

Критерій оцінювання	Ваговий коефіцієнт	ПрАТ «МХП» (ТМ «Наша Ряба»)	ТОВ «Агро-Овен»	ПрАТ «Володимир-Волинська птахобрига» (ТМ «Епікур»)
Відповідність стандартам якості та сертифікації	0,25	5	4	3
Надійність поставок	0,20	4	5	3
Конкурентоспроможність ціни	0,18	4	3	5
Логістична доступність	0,12	5	4	2
Фінансова стабільність	0,10	3	4	5
Гнучкість поставок	0,08	4	3	2
Рівень	0,07	2	3	4

цифрової взаємодії				
Інтегральний бал	1,00	4,13	3,87	3,43
Рішення	—	Пріоритетний	Пріоритетний	Резервний

Примітка. Розроблено автором

Оцінювання здійснювалося за системою критеріїв, сформованою в табл. 3.1, із використанням вагових коефіцієнтів та бальної шкали. Інтегральний бал кожного постачальника визначався як сума зважених оцінок за окремими критеріями. Детальний розрахунок інтегральних оцінок, включаючи бальні значення за кожним критерієм та результати їх зважування, наведено в додатку В (табл. В.1).

Результати апробації методики багатокритеріального вибору постачальників свідчать про її практичну придатність для використання в системі закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд». Найвищий інтегральний бал отримало ПрАТ «МХП» (ТМ «Наша Ряба») – 4,13 бала, що обумовлено високим рівнем відповідності стандартам якості, логістичною доступністю та достатньою надійністю поставок.

Друге місце посіло ТОВ «Агро-Овен» з інтегральною оцінкою 3,87 бала, демонструючи високі показники надійності та фінансової стабільності. ПрАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» (ТМ «Епікур») отримало 3,43 бала та було віднесене до категорії резервних постачальників через нижчий рівень відповідності вимогам якості та логістичної доступності. Отримані результати підтверджують доцільність використання багатокритеріального підходу, оскільки він дозволяє враховувати не лише цінові параметри, а й якісні, логістичні та організаційні характеристики постачальників. Запропонована методика забезпечує обґрунтованість управлінських рішень щодо формування бази постачальників та сприяє підвищенню надійності закупівельної діяльності підприємства.

«Картка постачальника» – інструмент щоквартального моніторингу. Для переходу від щорічної до щоквартальної оцінки постачальників розроблено

стандартизований інструмент «Картка постачальника» (табл. 3.3). Необхідність щоквартальної оцінки обґрунтована тим, що у воєнних умовах стан постачальника може змінюватися критично швидко: за даними Торгово-промислової палати України, у 2022-2024 рр. 18 % підприємств харчової переробки тимчасово призупиняли або суттєво скорочували виробництво через воєнні ризики. Щорічна оцінка не дозволяє своєчасно виявляти такі зміни [24, 46].

Таблиця 3.3 – «Картка постачальника» для моніторингу діяльності постачальників ТОВ «Тесті Фуд»

Показник	Метод розрахунку	Поточне значення	Цільове значення	Граничне значення
Рівень своєчасності та повноти поставок, %	Кількість поставок, виконаних своєчасно та в повному обсязі / загальна кількість поставок $\times 100$	85	≥ 92	80
Рівень дефектності поставок, %	Кількість відхилених партій / загальна кількість партій $\times 100$	4,0	$< 2,0$	5,0
Точність комплектації замовлень, %	Фактичний обсяг поставки / замовлений обсяг $\times 100$	90	≥ 96	88
Час реагування на відхилення, год.	Середній час від реєстрації рекламации до її усунення	72	≤ 36	48
Коефіцієнт варіації закупівельних цін, %	Стандартне відхилення цін / середня ціна $\times 100$	12,5	$< 8,0$	15,0

Примітка. Розроблено автором.

Для оцінювання ефективності роботи постачальників запропоновано систему ключових показників результативності, яка охоплює якість поставок, надійність виконання замовлень, оперативність реагування на відхилення та стабільність цінових умов співпраці. Запровадження регулярного моніторингу зазначених показників дозволить підвищити прозорість оцінювання постачальників, своєчасно виявляти проблемні аспекти співпраці та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо продовження або перегляду договірних відносин. Такий підхід відповідає принципам сучасного управління ланцюгами

постачання та сприятиме підвищенню ефективності закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд».

Для диференціації стратегії управління відносинами з постачальниками запропоновано матрицю «Значущість категорії – Ризик постачальника» (Supplier Relationship Management, SRM). Концептуальна основа – матриця Кресе–Хоуллета, адаптована до умов воєнного часу: в існуючі стандартні чотири квадрати додано особливу увагу до критерію «географічний ризик» (розташування підприємства постачальника відносно зони бойових дій) [33, 54]. З метою визначення диференційованих підходів до управління постачальниками залежно від їх стратегічної важливості для підприємства та рівня логістичного ризику пропонується використання матриці сегментації постачальників, наведеної в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Матриця сегментації постачальників ТОВ «Тесті Фуд» та стратегія взаємодії

Значущість	Ризик постачальника			
	-	Низький	Середній	Високий
	Висока	Стратегічне партнерство Договір 2+ роки, EDI Курятина, картопля фрі	Пріоритетний постачальник Посилений SPM-моніторинг Пакування, соуси	Критичний ризик Обов'язкова диверсифікація 2–3 пост. Імпорт: спеції, добавки
	Низька	Трансакційні закупівлі Тендер, ціна-пріоритет Госп. товари	Стандартний договір Оцінка щорічно Паперові вироби	Терміновий пошук альтернатив Стоп-лист через 1 квартал

Примітка. Розроблено автором на адаптації матриці Кресе-Хоуллета [33, 54] з урахуванням воєнних ризиків.

У табл. 3.5 наведено цільові показники та реалістичне обґрунтування кожного з них з огляду на умови воєнного часу. На відміну від мирного часу, завдання не максимізувати, а стабілізувати ключові параметри закупівель у прийнятних межах.

Таблиця 3.5 – Очікувані результати від впровадження системи SPM на ТОВ «Тесті Фуд» з урахуванням умов воєнного часу

Показник	Поточне значення	Цільове значення (12 міс.)	Цільове значення (24 міс.)
Рівень своєчасності та повноти поставок, %	85	≥ 90	≥ 92
Частка довгострокових контрактів, %	40	≥ 55	≥ 65
Періодичність оцінювання постачальників	1 раз на рік	4 рази на рік	4 рази на рік
Рівень дефектності сировини, %	4,0	$< 3,0$	$< 2,0$
Середній час реагування на відхилення, год.	72	≤ 48	≤ 36
Рентабельність продукції, %	3,2	$\geq 4,0$	$\geq 5,0$

Примітка. Розроблено автором

Організаційне впровадження системи SPM не потребує значних фінансових ресурсів – на відміну від автоматизації, воно реалізується переважно через зміну регламентів і процедур. Відповідальний за щоквартальну оцінку постачальників – менеджер із закупівель (погодження з директором із закупівель). Впровадження «Картки постачальника» потребує розробки внутрішнього наказу та навчання відповідального персоналу (2–3 робочі дні). Матриця SRM може бути підготовлена силами відділу закупівель протягом 2 тижнів без залучення зовнішніх консультантів.

Таким чином, розроблено систему оптимізації взаємодії ТОВ «Тесті Фуд» з постачальниками, що включає чотири взаємопов'язаних інструменти: семикритеріальну методику зваженої оцінки; «Картку постачальника»; матрицю SRM-сегментації; план реалістичних цільових показників з урахуванням умов воєнного часу. Ключова відмінність від типових академічних рекомендацій полягає в тому, що цільові значення показників (OTIF ≥ 90 %, рентабельність ≥ 5 % через 24 місяці) обрані з урахуванням реальних обмежень, а не галузевих максимумів мирного часу. Ці рекомендації є організаційно малозатратними і можуть бути реалізовані незалежно від рівня автоматизації.

3.2. Організаційне забезпечення автоматизації процесу закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд»

Другою проблемою, виявленою в результаті дослідження, є відсутність інтегрованої ERP/e-procurement системи управління закупівлями: замовлення формуються вручну (електронна пошта, телефон), відсутня закупівельна аналітика та предикативне прогнозування потреби. Це призводить до волатильності запасів (коливання виробничих запасів $\pm 89,5$ % рік до року), нераціонального планування та неможливості автоматичної оцінки постачальників.

Важливим контекстом для обґрунтування рекомендацій є фінансовий стан підприємства: чистий прибуток у 2025 р. становить лише 35 073 тис. грн при зниженні на 78,8 % порівняно з 2023 р. Це означає, що дорогі рішення (SAP, повна ERP-система) є на сьогодні фінансово неможливими. Рекомендації побудовані на принципі мінімальних витрат при максимально можливому ефекті в умовах воєнного часу. Порівняльний аналіз альтернатив наведено у таблиці 3.6. Ключовими критеріями відбору визначено: вартість впровадження (з огляду на обмежений бюджет), час розгортання (мінімальний ризик переривання бізнес-процесів), підтримка українського законодавства (ПДВ, ДСТУ), сумісність із KFC Global Systems.

Таблиця 3.6 – Порівняльний аналіз програмних рішень для автоматизації закупівель ТОВ «Тесті Фуд»

Критерій оцінювання	SAP S/4HANA	Microsoft Dynamics 365	Хмарна система електронних закупівель
Орієнтовна вартість впровадження, млн грн	16,0-24,0	4,0-10,0	0,6-1,6
Тривалість впровадження, місяців	12-18	6-12	2-4
Відповідність вимогам українського законодавства	Часткова	Достатня	Висока
Можливість інтеграції з корпоративними інформаційними системами	Висока	Висока	Висока
Потреба у власній інформаційно-	Висока	Середня	Низька

технічній інфраструктурі			
Рівень аналітичної підтримки закупівель	Високий	Високий	Середній
Адаптивність до умов функціонування в кризовому середовищі	Середня	Достатня	Висока
Інтегральна оцінка, балів	2,9	3,5	4,3
Доцільність впровадження	Низька	Середня	Висока

Примітка. Розроблено автором

Результати порівняльного аналізу свідчать, що найбільш доцільним варіантом для ТОВ «Тесті Фуд» є впровадження хмарної системи електронних закупівель, яка отримала найвищу інтегральну оцінку – 4,3 бала. Її перевагами є відносно низька вартість впровадження, короткий термін реалізації проєкту, відсутність потреби у значних інвестиціях в інформаційно-технічну інфраструктуру та висока адаптивність до умов нестабільного зовнішнього середовища. Використання комплексних ERP-рішень, таких як SAP S/4HANA або Microsoft Dynamics 365, може розглядатися як довгостроковий напрям цифрової трансформації підприємства після досягнення стабільних фінансових результатів та завершення першого етапу модернізації закупівельної логістики.

З урахуванням обмеженого бюджету (чистий прибуток 35 073 тис. грн; виходячи з консервативного правила: бюджет ІТ-проєктів $\leq$ 3-5 % чистого прибутку в умовах кризи – максимум 1 050-1 750 тис. грн) запропоновано двоетапну модель: Етап I (роки 1-2) – мінімально-витратні заходи без впровадження нового ПЗ; Етап II (роки 2-4) – повноцінна автоматизація після стабілізації фінансового стану. Обмеження бюджету в 3-5 % обґрунтоване рекомендаціями Gartner для підприємств у кризових умовах (2022-2023): витрати на ІТ у кризу скорочуються до 2-4 % від доходу, а для збиткових або низькорентабельних підприємств – до мінімально необхідного [57]. З огляду на це запропоновано поетапний підхід до автоматизації закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд», який передбачає послідовне впровадження організаційних і цифрових рішень відповідно до наявних ресурсів та стратегічних цілей розвитку підприємства (табл. 3.7).

Реалізація заходів першого етапу дозволить сформувати організаційні передумови для підвищення ефективності закупівельної діяльності без значних інвестиційних витрат. Другий етап спрямований на цифрову трансформацію закупівельної логістики та створення єдиного інформаційного середовища управління постачанням. Очікується, що впровадження запропонованих заходів забезпечить підвищення рівня своєчасності поставок, скорочення логістичних витрат, покращення контролю за діяльністю постачальників та зростання рентабельності продукції на 2,0-3,0 відсоткових пункти протягом 18 місяців.

Таблиця 3.7 – Двоетапна модель автоматизації закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд»

Етап	Термін реалізації	Захід	Відповідальний	Бюджет, тис. грн
Етап I. Організаційна підготовка				
1	1–2 місяці	Розроблення та впровадження регламенту закупівельної діяльності	Директор із закупівель	40
2	1–3 місяці	Впровадження ABC-аналізу закупівельного асортименту	Менеджер із закупівель	5
3	2–4 місяці	Впровадження системи оцінювання постачальників	Менеджер із закупівель	0
4	3–6 місяців	Цифровізація документообігу з постачальниками	ІТ-відділ, бухгалтерія	65
Разом за етапом I	6 місяців	—	—	110
Етап II. Автоматизація закупівельної діяльності				
5	7–10 місяців	Впровадження системи електронного управління закупівлями	ІТ-відділ, зовнішній виконавець	425
6	10–14 місяців	Впровадження системи аналітичної підтримки закупівель	ІТ-відділ, контролер	125
7	13–18 місяців	Інтеграція закупівельної системи з корпоративними інформаційними ресурсами	ІТ-відділ, зовнішній виконавець	175
Разом за етапом II	12 місяців	—	—	725
Усього	18 місяців	—	—	835

Примітка. Розроблено автором.

Дані табл. 3.7 свідчать, що запропонована модель автоматизації закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд» передбачає поетапне впровадження організаційних та цифрових рішень із загальним бюджетом 835 тис. грн протягом 18 місяців. Перевагою запропонованого підходу є можливість досягнення перших результатів уже на початковому етапі за рахунок стандартизації закупівельних процедур, впровадження системи оцінювання постачальників та цифровізації документообігу без значних капіталовкладень. Другий етап спрямований на комплексну автоматизацію закупівельної діяльності, підвищення якості планування та інтеграцію інформаційних потоків у єдину систему управління. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність взаємодії з постачальниками, скоротити логістичні витрати та створити передумови для зростання прибутковості підприємства. Для підтвердження економічної доцільності запропонованих рішень доцільно здійснити оцінку прогностного економічного ефекту від їх впровадження, результати якої наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд»

Джерело економічного ефекту	База розрахунку	Розрахунок	Економічний ефект, тис. грн
Етап I. Організаційні заходи			
Скорочення аварійних закупівель	Витрати на збут – 804 862 тис. грн	$804\,862 \times 1,2 \%$	9658
Розширення практики довгострокових контрактів	Операційні витрати – 1 293 214 тис. грн	$1\,293\,214 \times 0,3 \%$	3880
Разом за етапом I			13538
Етап II. Автоматизація закупівельної діяльності			
Скорочення витрат на закупівельні операції	Фонд оплати праці закупівельного персоналу – 8 608 тис. грн	$8\,608 \times 30 \%$	2582
Оптимізація рівня запасів	Середній обсяг запасів – 203 748 тис. грн	$203\,748 \times 18 \% \times 22 \%$	8068
Зниження рівня дефектності сировини	Вартість сировини – 517 286 тис. грн	$517\,286 \times 2 \%$	10346
Разом за етапом II			20996
Загальний річний економічний ефект		$13\,538 + 20\,996$	34534
Витрати на реалізацію	Дорожня карта	–	838

заходів	автоматизації		
Коефіцієнт ефективності інвестицій (рази)	Економічний ефект / максимальні витрати	34 534 / 835	41,35
Орієнтовний термін окупності (рік)	Максимальні витрати / річний ефект	$835 / 34\,534 \times 12$	0,29

Примітка. Розроблено автором.

Результати розрахунків, наведені в табл. 3.8, підтверджують високу економічну доцільність запропонованих заходів з удосконалення закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд». Загальний прогнозний річний економічний ефект становить 34 534 тис. грн, з яких 13 538 тис. грн формується за рахунок організаційних заходів, а 20 996 тис. грн – внаслідок автоматизації закупівельної діяльності. Найбільший внесок у формування економічного ефекту забезпечують зниження рівня дефектності сировини (10 346 тис. грн), скорочення аварійних закупівель (9 658 тис. грн) та оптимізація рівня запасів (8 068 тис. грн), що свідчить про значний потенціал підвищення ефективності управління постачанням. За загального обсягу інвестицій 835 тис. грн коефіцієнт ефективності інвестицій становить 41,35 разів, а орієнтовний термін окупності не перевищує 0,29 року, що характеризує проєкт як економічно привабливий та низькоризиковий. Отримані результати свідчать, що реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише скороченню логістичних витрат, а й підвищенню прибутковості діяльності підприємства.

Для оцінки довгострокового впливу запропонованих рішень на фінансові результати підприємства доцільно здійснити прогнозування динаміки рентабельності продукції після їх впровадження, результати якого наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Прогноз динаміки рентабельності продукції ТОВ «Тесті Фуд» після реалізації пропозицій

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз на 12 місяців	Прогноз на 24 місяці	Відхилення 24 місяці	
				тис. грн	%
Чистий дохід, тис. грн	1348311	1400000	1470000	121689	9,0

Операційні витрати, тис. грн	1293214	1330000	1370000	76786	5,9
Чистий прибуток, тис. грн	35073	48611	68107	33034	94,2
Рентабельність продукції, %	3,2	4,0	5,0	1,8	56,3
Термін окупності інвестицій, міс.	—	9	24	—	—

Примітка. Розроблено автором.

Дані табл. 3.9 свідчать про позитивний вплив запропонованих заходів на фінансові результати ТОВ «Тесті Фуд». У результаті вдосконалення закупівельної логістики очікується зростання чистого доходу на 121 689 тис. грн, або на 9,0 %, при цьому темпи зростання операційних витрат будуть нижчими та становитимуть 5,9 %. Це забезпечить майже дворазове збільшення чистого прибутку підприємства – з 35 073 тис. грн до 68 107 тис. грн, що відповідає приросту на 94,2 %. Одночасно рентабельність продукції зросте з 3,2 % до 5,0 %, тобто на 1,8 відсоткового пункту або 56,3 %. Отримані результати підтверджують, що впровадження запропонованих заходів дозволить не лише підвищити ефективність закупівельної діяльності, а й забезпечити суттєве покращення фінансових показників та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Отже, обґрунтовано комплекс заходів щодо вдосконалення закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд» шляхом автоматизації закупівельних процесів та впровадження сучасних інструментів управління постачальниками. На основі порівняльного аналізу програмних рішень встановлено, що найбільш доцільним для підприємства є впровадження хмарної системи електронних закупівель, яка забезпечує оптимальне співвідношення вартості, функціональних можливостей та адаптивності до умов воєнного часу. Розроблено двоетапну модель автоматизації закупівельної діяльності із загальним бюджетом 835 тис. грн та терміном реалізації 18 місяців. Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих заходів, оскільки прогностичний річний економічний ефект становить 34 534 тис. грн, а термін окупності інвестицій не перевищує 0,29 року. Реалізація запропонованих рішень дозволить підвищити ефективність

управління запасами, скоротити втрати від дефектності сировини та покращити контроль за діяльністю постачальників. Прогнозні розрахунки свідчать про можливість зростання чистого прибутку на 94,2 % та підвищення рентабельності продукції до 5,0 % протягом двох років.

Висновки до розділу 3

За результатами дослідження, проведеного у третьому розділі, сформовано наступні рекомендації.

1. Розроблено пропозиції з оптимізації взаємодії з постачальниками ТОВ «Тесті Фуд» на основі багатокритеріального вибору. Розроблено систему оптимізації взаємодії ТОВ «Тесті Фуд» з постачальниками, що включає чотири взаємопов'язаних інструменти: семикритеріальну методику зваженої оцінки; «Картку постачальника»; матрицю SRM-сегментації; план реалістичних цільових показників з урахуванням умов воєнного часу. Ключова відмінність від типових академічних рекомендацій полягає в тому, що цільові значення показників ($OTIF \geq 90 \%$, рентабельність $\geq 5 \%$ через 24 місяці) обрані з урахуванням реальних обмежень, а не галузевих максимумів мирного часу. Ці рекомендації є організаційно малозатратними і можуть бути реалізовані незалежно від рівня автоматизації.

2. Обґрунтовано організаційне забезпечення автоматизації процесу закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд». На основі порівняльного аналізу програмних рішень встановлено, що найбільш доцільним для підприємства є впровадження хмарної системи електронних закупівель, яка забезпечує оптимальне співвідношення вартості, функціональних можливостей та адаптивності до умов воєнного часу. Розроблено двоетапну модель автоматизації закупівельної діяльності із загальним бюджетом 835 тис. грн та терміном реалізації 18 місяців. Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих заходів, оскільки прогнозний річний економічний ефект

становить 34 534 тис. грн, а термін окупності інвестицій не перевищує 0,29 року. Реалізація запропонованих рішень дозволить підвищити ефективність управління запасами, скоротити втрати від дефектності сировини та покращити контроль за діяльністю постачальників. Прогнозні розрахунки свідчать про можливість зростання чистого прибутку на 94,2 % та підвищення рентабельності продукції до 5,0 % протягом двох років. Отже, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та здатні забезпечити підвищення конкурентоспроможності й фінансової стійкості підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено науково-практичне завдання удосконалення закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд» – офіційного представника бренду KFC в Україні – на основі оптимізації взаємодії з постачальниками та автоматизації закупівельних процесів з урахуванням реальних обмежень воєнного часу. Сформульована мета досягнута, що підтверджується такими результатами відповідно до восьми завдань вступу.

1. Досліджено сутність та зміст закупівельної логістики. Критичний аналіз наукових підходів до поняття «закупівельна логістика» дозволив систематизувати три підходи – функціональний, управлінський та системний – і запропонувати авторське визначення: закупівельна логістика – це інтегрована система управління процесами придбання матеріальних ресурсів, що забезпечує оптимізацію матеріального потоку, мінімізацію витрат і задоволення виробничих потреб підприємства через ефективну взаємодію з постачальниками. Дефініція відрізняється від наявних акцентом на стратегічному характері взаємодії з постачальниками.

2. Визначено особливості процесу організації закупівельної логістики у ресторанному господарстві. Встановлено специфіку організації закупівельної логістики у ресторанному господарстві: короткий термін зберігання сировини (години–добы), щоденна частота поставок, поєднання санітарних та органолептичних вимог до якості, висока сезонна і добова волатильність попиту. Для мережевих ресторанів ці особливості ускладнюються жорсткими стандартами франчайзингового партнера, які обмежують самостійність у виборі постачальників і формують специфічний регуляторний контекст закупівельної діяльності.

3. Вивчено світовий досвід організації закупівельної логістики у ресторанному господарстві. Виявлено п'ять глобальних тенденцій: цифровізацію ERP/e-procurement, орієнтацію на ESG-критерії, стратегічне

партнерство з постачальниками, Big Data-аналітику та цифрові двійники ланцюга поставок. Для України найбільш придатними є елементи автоматизації закупівель та консолідованих групових закупівель.

4. Охарактеризовано соціально-економічні умови функціонування та ринкові позиції ТОВ «Тесті Фуд», яке є великим мережевим ресторанним підприємством – офіційним ліцензованим представником KFC в Україні з розгалуженою мережею 80+ ресторанів. Функціонує в умовах воєнного стану, що суттєво впливає на географію присутності, структуру попиту та умови постачання. Лінійно-функціональна організаційна структура забезпечує централізацію стратегічних функцій при операційній децентралізації управління ресторанами. Аналіз кадрового потенціалу засвідчив стабілізацію чисельності персоналу на рівні 742 осіб у 2025 р., позитивну динаміку зниження плинності кадрів (до 0,085), підвищення освітнього рівня персоналу (частка магістрів зросла до 20,49 %) та значне зростання фонду оплати праці (+146,1 %).

5. Здійснено діагностику показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Тесті Фуд». Діагностика фінансово-господарської діяльності виявила суперечливу динаміку: при зростанні виручки на 30,3 % чистий прибуток скоротився на 78,8 % внаслідок випереджального зростання операційних витрат (+54,1 %) та витрат на збут (+79,6 %). Рентабельність продукції впала до критично низьких 3,2 %, що є прямим сигналом для оптимізації закупівельної складової витрат.

6. Оцінено існуючий процес закупівельної логістики на ТОВ «Тесті Фуд». Проведене оцінювання закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд» показало, що підприємство забезпечує стабільність постачання продукції, однак характеризується недостатнім рівнем автоматизації закупівельних процесів та значною часткою ручних операцій. Аналіз діючої системи закупівель виявив фрагментарність інформаційних потоків, відсутність інтегрованої ERP/WMS-системи та недостатній аналітичний супровід управлінських рішень. Розрахунок КРІ засвідчив перевищення галузевих орієнтирів за часткою закупівельних витрат у виручці, витратами на збут і тривалістю зберігання запасів, що

негативно впливає на ефективність діяльності підприємства. Водночас встановлено нестабільність управління запасами, що проявляється у значних коливаннях їх обсягів та аномально високому коефіцієнті накопичення запасів. Результати бенчмаркінгу підтвердили відставання ТОВ «Тесті Фуд» від провідних операторів ресторанного бізнесу за рівнем автоматизації закупівель, аналітичного забезпечення та управління постачальниками. Інтегральна оцінка системи закупівельної логістики підприємства становить 2,1 бала з 5 можливих, що свідчить про наявність значного потенціалу для її вдосконалення.

7. Розроблено пропозиції з оптимізації взаємодії з постачальниками ТОВ «Тесті Фуд» на основі багатокритеріального вибору. Вона включає чотири взаємопов'язаних інструменти: семикритеріальну методику зваженої оцінки; «Картку постачальника»; матрицю SRM-сегментації; план реалістичних цільових показників з урахуванням умов воєнного часу. Ключова відмінність від типових академічних рекомендацій полягає в тому, що цільові значення показників ($OTIF \geq 90 \%$, рентабельність $\geq 5 \%$ через 24 місяці) обрані з урахуванням реальних обмежень, а не галузевих максимумів мирного часу.

8. Обґрунтовано організаційне забезпечення автоматизації процесу закупівельної логістики ТОВ «Тесті Фуд». Запропоновано зазначене здійснити шляхом автоматизації закупівельних процесів та впровадження сучасних інструментів управління постачальниками. На основі порівняльного аналізу програмних рішень встановлено, що найбільш доцільним для підприємства є впровадження хмарної системи електронних закупівель, яка забезпечує оптимальне співвідношення вартості, функціональних можливостей та адаптивності до умов воєнного часу. Розроблено двоетапну модель автоматизації закупівельної діяльності із загальним бюджетом 835 тис. грн та терміном реалізації 18 місяців. Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих заходів, оскільки прогнозований річний економічний ефект становить 34 534 тис. грн, а термін окупності інвестицій не перевищує 0,29 року. Прогнозні розрахунки свідчать про можливість зростання чистого прибутку на 94,2 % та підвищення рентабельності продукції до 5,0 % протягом двох років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко Л. Д. Big Data в логістиці: інструменти аналітики і прогнозування. *Проблеми економіки*. 2022. № 2. С. 183-189.
2. Бакало Н., Крекотень І., Маховка В. Фінансово-економічні умови функціонування готельно-ресторанного господарства у рекреаційних зонах. *Економіка і регіон*. 2026. № 1 (100). С. 247-254.
3. Балабуха К., Бургман М. Маркетингова концепція розвитку суб'єктів інфраструктури в контексті логістики та закупівельної спроможності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-49> (дата звернення: 10.05.2026)
4. Болквадзе Н. І., Мигаль О. Ф. Особливості закупівельної логістики в міжнародному бізнесі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2022. № 11. С. 27-36.
5. Бурак В. Г. Економіко-правові механізми регулювання здорового харчування в закладах HoReCa: вплив нормативних вимог на бізнес-моделі та конкурентоспроможність. *Економічна парадигма*. 2025. Т. 1, № 12 (104). С. 11-19.
6. Варченко О., Герасименко І., Варченко О., Вернюк Н. Обґрунтування методів управління закупівлями матеріальних ресурсів сільськогосподарськими підприємствами. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32, № 1. С. 147-159.
7. Власенко Д. Адаптивне управління автотранспортними підприємствами в умовах невизначеності та військових ризиків: інтеграція моделей резистентності та антикрихкості. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-183> (дата звернення: 10.05.2026)
8. Гірна О. Концепція кайдзен: теоретичні та прикладні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-87> (дата звернення: 10.05.2026)

9. Гришко В. В., Свириденко В.О. Глобальні виклики та фактори як каталізатор і можливості інноваційного розвитку підприємств в Україні. *Економіка та регіон*. 2022. № 3 (25). С. 40-45.
10. Гришко В. В., Олексієнко Р. О. Інновації в закупівельній логістиці в умовах екзогенних викликів. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (09 листопада 2023 року)*. 2023. С. 149-150.
11. Губський Б. Й. Закупівельна спроможність як індикатор попиту в логістиці. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 4. С. 38-47.
12. Гут Л., Гнатишина Н. Використання технологій штучного інтелекту у закупівельній логістиці підприємств ресторанного бізнесу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2025. № 1 (97). С. 145-157.
13. Давидова О. Ю., Балацька Н. Ю. Науково-методичний підхід до оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства. *Економічна парадигма*. 2026. № 3 (107). С. 103-115.
14. Давидова О. Ю., Дупленко М. С. Унікальність та особливості послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. *Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики : матеріали конф.* 2025. С. 20.
15. Діброва Т. Г. Адаптивні маркетингові стратегії в логістичній діяльності підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2019. № 3. С. 120-127.
16. Дмитрук Д., Гончар Л., Бренич О. Нормативно-правове регулювання в ресторанному бізнесі: тенденції та тренди. *Collection of scientific papers «SCIENTIA»*. 2024. С. 22-24.
17. ДСТУ EN 14943:2022 Транспортні послуги. Логістика. Словник термінів (EN 14943:2005, IDT). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=115338 (дата звернення: 10.05.2026)

18. Європейська Бізнес Асоціація: офіційний сайт. 2023. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analityka/> (дата звернення: 10.05.2026)
19. Завадська О., Місюкевич В., Сисоєв В. Оптимізація ланцюга постачань у комерційній логістиці: вплив на ефективність та прибутковість. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. Vol. 322, No. 5. P. 234-241.
20. Закупівлі «Тесті Фуд», офіційного представника KFC : вебсайт. URL: <https://e-tender.ua/zakupivli-tov-testi-fud-150> (дата звернення: 25.05.2026)
21. Заливчий М. В., Артюх-Пасюта О. В. Закупівельна логістика: сутність, мета, основні завдання та функції. *Наука і молодь у XXI сторіччі : збірник тез доповідей Всеукр. молодіж. наук.-практ. інтернет-конф.* (м. Полтава, 30 листопада 2022 року). Полтава : ПУЕТ, 2022. С. 68-70.
22. Іваненко А.В., Потапова Н.А. Інформаційна система адміністрування закупівельної логістики підприємств. *Прикладні інформаційні технології*. 2023. С. 342-344.
23. Іванина О. Ключові фактори, що визначають ефективність організації матеріально-технічного забезпечення. *Ways to Improve Construction Efficiency*. 2026. Т. 2, № 57. С. 69-84.
24. Івашина Л., Бишовець Л. Воєнний стан: особливості організації готельно-ресторанного бізнесу на Черкащині. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2022. № 2 (6). С. 5-8.
25. Ільчук П. Г., Скворцов Д. І., Комарницький В. С. Модель формування плану закупівель та організування поставки матеріальних ресурсів для реалізації проекту (програми). *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15223416> (дата звернення: 10.05.2026)
26. Клепанчук О., Татарин Н. Функціональні області логістичного менеджменту. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 374-379.

27. Козак С. Застосування цифровізації та інформаційних технологій для вдосконалення ефективності транспортної логістики. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2024. Т. 2, № 23. С. 109-114.
28. Компанії, що розвивають бренд KFC в Україні – ТОВ «Тесті Фуд». Асоціація ритейлерів України. 2023. URL: <https://rau.ua/news/kompanii-shho-rozvivajut-kfc/> (дата звернення: 10.05.2026)
29. Костюченко Н.В. Інтеграція логістики і маркетингу: сучасні виклики. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 92-98.
30. Котов Д. Імітаційне моделювання процесів логістичного забезпечення на основі транспортної задачі. *Social Development and Security*. 2024. Т. 14, № 1. С. 218-228.
31. Кохан М., Бірюкова Ю., Шпарик Я. Стратегічний потенціал готельно-ресторанного бізнесу України у часи невизначеності та швидких змін. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-34> (дата звернення: 10.05.2026)
32. Краснокутська Ю., Андренко І., Муращенко Є. Особливості функціонування підприємств громадського харчування в умовах пандемії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-14> (дата звернення: 10.05.2026)
33. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2020. 848 с.
34. Литовченко І. О. Маркетингові аспекти функціонування логістичних операторів. *Вісник ХНЕУ*. 2019. № 4. С. 137-144.
35. Літовкін Е. Дилема «ефективність про стійкості» в стратегіях антикризового управління. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні : матеріали конф.* 2025. С. 89-91.
36. Логістичне управління запасами : навчально-методичний комплекс дисципліни : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент»

[Електронний ресурс] / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. І. С. Луценко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 69 с.

37. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика : підручник. 2-ге вид., доповн. Київ : НУХТ, 2022. 334 с.

38. Медвідь Л. Г., Воронко Р. М., Redченко К. І. Класифікація логістичних витрат торговельних підприємств у підсистемі управлінського обліку. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 70. С. 34-41.

39. Негода А., Русак Д. Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачань: навч. посібник у схемах. Київ, 2023. 268 с.

40. Ніколайчук О., Приймак Н., Кожухова Т. Теоретичні засади транспортної логістики підприємств: операційний вимір. *Економічні горизонти*. 2026. № 2 (35). С. 34-47.

41. Носирев О. О. Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 11-12. С. 300-301.

42. Обухович Т. О. Організація виробничих процесів з урахуванням закупівельної логістики на підприємстві. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 37. С. 89-95.

43. Сазонець О. М., Сазонець І. Л. Міжнародний бізнес і логістика: понятійно-термінологічний словник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 288 с.

44. Семчук Ж. В. та ін. Облік запасів на підприємствах ресторанного господарства. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2024. № 40. С. 632-640.

45. Старокожко А. С. Удосконалення логістичного забезпечення виробничих та збутових процесів. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції : матеріали XI Міжнар. Наук.-практ. Інтерне—конф. (07 листопада 2024 р.)* / наук. кер. В. В. Гришко. Полтава : Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2024. С. 75-77.

46. Тищук І., Пасічник М. Трансформація індустрії гостинності в умовах кризових викликів. Теоретичні та прикладні аспекти сталого розвитку регіонів України : наукова монографія. Рига : Baltija Publishing, 2025. Т. 2. С. 260-281.
47. ТОВ «ТЕСТІ ФУД»: досьє компанії. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/39016065> (дата звернення: 10.05.2026)
48. Харлан О. В. Логістика : підручник. Київ : Академвидав, 2021. 524 с.
49. Хачатурян О. С. Увеличить ланцюгами постачання – аналіз і оцінка моделей і методів. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. Вип. 8 (39), ч. 2. С. 198-206.
50. Чернишова Л. І., Гончарук С. Р. Кайдзен: Ефективна система неперервного вдосконалення для українських підприємств. *Науковий вісник*. 2024. С. 117.
51. Щеховська Л. М., Матвеев В. В. Управління ланцюгами постачання на основі біхевіористичного підходу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-61> (дата звернення: 10.05.2026)
52. Grancea A. et al. Sustainability of Supply Chains Through Digitalization: A Study on the Romanian Restaurant Industry. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 23. DOI: <https://doi.org/10.3390/su172310595>
53. Jaisree K. B., Palani B. Supply chain management in construction projects: a comprehensive analysis of the Indian context: review. *International Journal of Research and Review*. 2024. No. 11 (1). Pp. 298-308.
54. Jawabreh O. et al. The influence of supply chain management strategies on organizational performance in hospitality industry. *Applied Mathematics & Information Sciences*. 2023. Vol. 17, No. 5. Pp. 851-858.
55. Le T. V., Fan R. Digital twins for logistics and supply chain systems: Literature review, conceptual framework, research potential, and practical challenges. *Computers & Industrial Engineering*. 2024. Vol. 187. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109768> (дата звернення: 10.05.2026)

56. Logistics Trend Radar. Insights. Shaping Tomorrow. DHL - United States of America. URL: <https://www.dhl.com/us-en/home/innovation-in-logistics/logistics-trend-radar.html> (дата звернення: 10.05.2026)
57. Operations Insights. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights> (дата звернення: 10.05.2026)
58. Pilati F., Di Stradis F. Social procurement practices in food logistics: A case study of a South European food processing company. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 434. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140244> (дата звернення: 10.05.2026)
59. Rasulov R. Optimization of direct supply chains in the restaurant industry: Addressing key challenges through technological innovation. *Economics of Development*. 2024. Vol. 23, No. 3. Pp. 93-103.
60. Review of Maritime Transport. UN Trade and Development (UNCTAD). URL: <https://unctad.org/topic/transport-and-trade-logistics/review-of-maritime-transport> (дата звернення: 10.05.2026)
61. Xu X. H. Construction of intelligent logistics information platform for cold chain of agricultural products based on big data technology. *Heilongjiang Grain*. 2021. No. 221 (10). Pp. 123-124.

ДОДАТКИ