

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ  
В.о. завідувача кафедри логістики  
Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА  
(підпис, власне ім'я та прізвище)  
«03» червня 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)  
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ  
«БАКАЛАВР»**

**ТЕМА: «Управління закупівлями матеріальних ресурсів на підприємстві»**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва)  
освітньо-професійна програма «Логістика»  
(шифр і назва)  
форма навчання денна

Здобувач: Криворученко Юрій Юрійович  
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Щеховська Лариса Миколаївна  
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Щеховська Лариса Миколаївна  
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі  
немає запозичень з праць інших авторів  
без відповідних посилань*

Юрій КРИВОРУЧЕНКО  
(підпис) (власне ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра логістики

Освітнього ступеня бакалавр  
Форма навчання денна  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(шифр найменування)  
Освітньо-професійна програма «Логістика»  
(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«13» травня 2024 р.

## ЗАВДАННЯ

### НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Криворученка Юрія Юрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління закупівлями матеріальних ресурсів на підприємстві» затверджена наказом ректора від 24 квітня 2024 р. № 624/ст.
2. Термін виконання роботи: з 13.05.2024 р. до 16.06.2024 р.
3. Дата подання роботи на випускову кафедру 01.06.2024 р.
4. Вихідні дані до роботи: загальна та статистична інформація компанії «CHERRY LOGISTICS», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з управління закупівлями матеріальних ресурсів на підприємстві.
5. Зміст пояснювальної записки: теоретичні підходи до управління закупівлями матеріальних ресурсів; загальна характеристика компанії CHERRY LOGISTICS; аналіз фінансово-економічного стану компанії «CHERRY LOGISTICS»; розробити пропозиції щодо вдосконалення закупівель матеріальних ресурсів на підприємстві «CHERRY LOGISTICS» та економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

## 7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	13.05.24-16.05.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	17.05.24-20.05.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	21.05.24-26.05.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	27.05.24-29.05.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, отримання допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	30.05.24-31.05.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	01.06.24	виконано

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

## 8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	ст. викл. Щеховська Л. М.	13.05.24	13.05.24
Розділ 2	ст. викл. Щеховська Л. М.	17.05.24	17.05.24
Розділ 3	ст. викл. Щеховська Л. М.	21.05.24	21.05.24

## 9. Дата видачі завдання «13» травня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: \_\_\_\_\_ **Лариса ЩЕХОВСЬКА**  
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_ **Юрій КРИВОРУЧЕНКО**  
(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи на тему «Управління закупівлями матеріальних ресурсів на підприємстві» складає 91 сторінку та містить 2 рисунки, 6 таблиць, 50 використаних джерел.

**ЗАКУПІВЕЛЬНА ЛОГІСТИКА, УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ, МАТЕРІАЛЬНІ РЕСУРСИ, ВЗАЄМВІДНОСИНИ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ, ОПТИМІЗАЦІЯ, ЗАПАСИ**

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи управління закупівлями матеріальних ресурсів в логістичній системі підприємства. Проаналізовано систему управління закупівлями транспортно-логістичної компанії ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА».

В результаті дослідження було розроблено пропозиції щодо вдосконалення управління закупівлями матеріальних ресурсів ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА». Основними напрямками є впровадження системи керування взаємовідносинами з постачальниками (SRM), оптимізація управління запасами на основі економіко-математичних методів та розвиток цифрових технологій у закупівельній логістиці. Рекомендовані заходи спрямовані на зниження витрат, ризиків, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення ефективності закупівельної діяльності компанії.

Рекомендується використовувати матеріали даної кваліфікаційної роботи під час проведення наукових досліджень, в процесі навчання та в практичній діяльності фахівців з управління закупівлями та логістики.

## **ABSTRACT**

The total volume of the explanatory note to the qualification work on the topic «Management of material resource procurement at the enterprise» is 91 pages and contains 2 figures, 6 tables, 50 sources used.

**PURCHASING LOGISTICS, PROCUREMENT MANAGEMENT, MATERIAL RESOURCES, SUPPLIER RELATIONSHIP, OPTIMIZATION, INVENTORY**

The qualification paper explores the theoretical foundations of managing the procurement of material resources in the logistics system of an enterprise. The procurement management system of the transport and logistics company «CHERRY LOGISTICS» LLC is analyzed.

As a result of the research, proposals were developed to improve the management of procurement of material resources of «CHERRY LOGISTICS» LLC. The main areas are the implementation of a supplier relationship management (SRM) system, optimization of inventory management based on economic and mathematical methods, and the development of digital technologies in purchasing logistics. The recommended measures are aimed at reducing costs, risks, optimizing business processes and improving the efficiency of the company's procurement activities.

It is recommended to use the materials of this qualification work during scientific research, in the learning process and in the practical activities of specialists in procurement and logistics management.

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ</b> .....	7
<b>ВСТУП</b> .....	8
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	12
1.1 Сутність та значення управління закупівлями в логістичній системі підприємства .....	12
1.2 Процес управління закупівлями: основні етапи та методи .....	14
1.3 Сучасні концепції та підходи до оптимізації закупівельної діяльності.....	25
Висновки до розділу 1 .....	28
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ НА ТОВ «CHERRY LOGISTICS»</b> .....	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «CHERRY LOGISTICS» ...	30
2.2 Аналіз системи управління закупівлями матеріальних ресурсів на підприємстві .....	40
2.3 Оцінка ефективності закупівельної логістики ТОВ «CHERRY LOGISTICS» .....	52
Висновки до розділу 2 .....	61
<b>РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ НА ТОВ «CHERRY LOGISTICS»</b> .....	64
3.1 Впровадження системи керування взаємовідносинами з постачальниками ..	64
3.2 Оптимізація управління запасами.....	73
3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів .....	77
Висновки до розділу 3 .....	82
<b>ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ</b> .....	84
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	86

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АТ – акціонерне товариство;

ДП – державне підприємство;

ПАТ – публічне акціонерне товариство;

ПВ – постачальники з високим рівнем надійності;

ПН – постачальники з низьким рівнем надійності.

ПС – постачальники з середнім рівнем надійності;

BSC – Balanced Scorecard (збалансована система показників);

CRM – Customer Relationship Management (управління взаємовідносинами з клієнтами);

EDI – Electronic Data Interchange (електронний обмін даними);

EOQ – Economic Order Quantity (оптимальний розмір замовлення);

ERP – Enterprise Resource Planning (планування ресурсів підприємства);

ISO – International Organization for Standardization.

KPI – Key Performance Indicators (ключові показники ефективності);

MRO – Maintenance, Repair and Operating supplies (матеріали для технічного обслуговування, ремонту та експлуатації);

SDP – Supplier Development Plan

SRM – Supplier Relationship Management (управління взаємовідносинами з постачальниками);

TCO – Total Cost of Ownership (сукупна вартість володіння);

TMS – Transportation Management System (система управління транспортом);

WMS – Warehouse Management System (система управління складом);  
постачальниками);

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах динамічного та висококонкурентного бізнес-середовища ефективне управління закупівлями матеріальних ресурсів стає критично важливим фактором забезпечення безперебійності операційних процесів, зниження витрат, підвищення якості продукції та послуг, а відтак і зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Особливо це актуально для компаній транспортно-логістичної галузі, де витрати на закупівлю пально-мастильних матеріалів, запасних частин, шин становлять левову частку операційних витрат, а надійність та своєчасність поставок прямо впливають на якість обслуговування клієнтів.

Традиційні підходи до організації закупівель, засновані на разових угодах, великих обсягах запасів, паперовому документообігу, вже не відповідають викликам часу. Натомість на перший план виходять стратегічне управління взаємовідносинами з постачальниками, оптимізація всього ланцюга постачань, активне впровадження цифрових технологій. Тому дослідження сучасних методів та інструментів вдосконалення закупівельної діяльності, адаптація кращих галузевих практик до специфіки конкретного підприємства є важливим та актуальним науково-практичним завданням. Одним із передових підходів до вдосконалення закупівельної діяльності є впровадження систем управління взаємовідносинами з постачальниками (SRM – Supplier Relationship Management). SRM-системи дозволяють автоматизувати та оптимізувати весь цикл взаємодії з постачальниками – від пошуку потенційних партнерів до моніторингу їх діяльності та управління ризиками.

Крім того, у сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу активно розвиваються технології електронних торгових майданчиків, автоматизованих систем збору пропозицій від постачальників, блокчейн-рішень для відстеження



ланцюгів поставок. Усе це відкриває нові можливості для оптимізації закупівельних процесів, підвищення їх прозорості та зниження ризиків. Тож керівництву компаній транспортно-логістичної галузі варто ретельно вивчити потенціал новітніх інформаційних технологій для вдосконалення управління закупівлями.

**Об'єктом дослідження** є процес управління закупівлями матеріальних ресурсів на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення закупівельної діяльності транспортно-логістичної компанії.

**Метою** роботи є розробка та обґрунтування стратегічних напрямків удосконалення управління закупівлями матеріальних ресурсів на ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА» для підвищення ефективності закупівельної діяльності та зміцнення конкурентних переваг компанії.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи управління закупівлями матеріальних ресурсів в логістичній системі підприємства;
- проаналізувати процес управління закупівлями, його основні етапи та методи;
- вивчити сучасні концепції та підходи до оптимізації закупівельної діяльності;
- провести аналіз системи управління закупівлями матеріальних ресурсів на ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА»;
- здійснити оцінку ефективності закупівельної логістики досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати доцільність впровадження системи керування взаємовідносинами з постачальниками (SRM);
- розробити модель оптимізації управління запасами на основі економіко-математичних методів;

- запропонувати шляхи цифровізації закупівельних процесів з використанням сучасних ІТ-рішень;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної науки, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем логістичного менеджменту та управління закупівлями.

В процесі дослідження використано наступні загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для вивчення об'єкта і предмета дослідження; логічне узагальнення – для визначення сутності та змісту ключових понять; класифікація – для систематизації методів та концепцій закупівельної логістики; структурно-функціональний аналіз – для дослідження організаційної структури та бізнес-процесів управління закупівлями на підприємстві; економіко-статистичні методи (групування, порівняння, індексний аналіз, трендовий аналіз) – для оцінки стану та динаміки показників закупівельної діяльності; ABC-XYZ аналіз, модель EOQ – для оптимізації управління запасами; причинно-наслідковий аналіз – для визначення проблемних зон та напрямків удосконалення закупівель;

**Наукова новизна** проведеного дослідження полягає в обґрунтуванні та розробці комплексного підходу до вдосконалення управління закупівлями матеріальних ресурсів транспортно-логістичного підприємства на засадах впровадження сучасних концепцій та технологій логістичного менеджменту.

На відміну від існуючих розробок, запропонований підхід передбачає не фрагментарну оптимізацію окремих параметрів чи бізнес-процесів закупівельної діяльності, а системну трансформацію всього комплексу взаємовідносин з постачальниками на стратегічному, тактичному та операційному рівнях управління. Вперше для вітчизняних транспортно-логістичних підприємств обґрунтовано доцільність та розроблено методичні засади впровадження системи SRM (Supplier Relationship Management), яка інтегрує в єдиний комплекс

взаємопов'язаних бізнес-процесів всі аспекти взаємодії з постачальниками – від вибору та оцінювання до розвитку та припинення відносин.

**Практичне значення** проведеного дослідження полягає в тому, що розроблені методичні підходи та рекомендації доведені до рівня конкретних управлінських рішень та можуть бути безпосередньо використані в діяльності ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» та інших підприємств транспортно-логістичної галузі.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Сутність та значення управління закупівлями в логістичній системі підприємства

Управління закупівлями матеріальних ресурсів є невід'ємною складовою логістичної системи будь-якого підприємства. Від ефективності організації процесу закупівель значною мірою залежить успішність функціонування компанії в цілому, адже саме своєчасне забезпечення виробництва необхідними матеріалами, сировиною, комплектуючими за оптимальними цінами дозволяє виготовляти конкурентоспроможну продукцію.

Закупівельна логістика охоплює процеси планування, організації та контролю матеріально-технічного постачання. Її основними завданнями є вибір надійних постачальників, налагодження довгострокових партнерських відносин з ними, оптимізація закупівельних цін, мінімізація витрат на транспортування, складування та зберігання матеріальних ресурсів. При цьому важливо забезпечити безперебійність поставок та уникнути як дефіциту, так і надлишків товарно-матеріальних цінностей [3].

Управління закупівлями базується на ґрунтовному аналізі потреб підприємства в матеріальних ресурсах. Визначення оптимальних обсягів замовлень та частоти поставок здійснюється з урахуванням виробничої програми, норм витрат матеріалів, мінімального та максимального запасів на складі тощо. Широко застосовуються різноманітні моделі управління запасами, зокрема модель економічного обсягу замовлення (EOQ) [4].

Вибір постачальників здійснюється на тендерній основі шляхом порівняння комерційних пропозицій потенційних контрагентів за визначеними критеріями – ціною, якістю продукції, умовами оплати, термінами та надійністю поставок, додатковими послугами тощо. Перевага надається перевіреним постачальникам з бездоганною репутацією. Для зниження ризиків зриву поставок та підвищення якості сировини підприємства часто співпрацюють одразу з декількома постачальниками по кожній товарній позиції.

Важливу роль в управлінні закупівлями відіграє логістичний аутсорсинг, тобто передача спеціалізованим компаніям функцій транспортування та зберігання матеріальних ресурсів [5].

Ключовими показниками ефективності закупівельної діяльності є ціна та якість матеріальних ресурсів, своєчасність поставок, оборотність запасів, частка логістичних витрат у структурі собівартості продукції. Для оцінки результативності управління закупівлями застосовують ABC- та XYZ-аналіз товарно-матеріальних цінностей [8].

Автоматизація процесів постачання на основі сучасних інформаційних систем дозволяє скоротити закупівельний цикл, підвищити точність планування потреби в матеріалах, оптимізувати товарні запаси. Завдяки електронному документообігу спрощується процедура замовлення продукції, прискорюється обмін інформацією з контрагентами [11].

Отже, управління закупівлями матеріальних ресурсів – це складний та багатогранний процес, що вимагає комплексного підходу та стратегічного бачення. Його ефективна організація є запорукою безперебійного функціонування підприємства та його прибутковості в довгостроковій перспективі. Оптимізація закупівельної діяльності на засадах логістики дозволяє суттєво скоротити витрати, підвищити оборотність оборотних коштів та посилити конкурентні позиції компанії на ринку.

## 1.2 Процес управління закупівлями: основні етапи та методи

Процес управління закупівлями є невід'ємною частиною ефективного функціонування будь-якої організації, незалежно від її розміру та сфери діяльності. Він охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на забезпечення організації необхідними товарами, послугами та матеріалами за оптимальними цінами та в потрібний час. Ефективне управління закупівлями дозволяє організації мінімізувати витрати, підвищити якість продукції та послуг, а також забезпечити безперебійність виробничих процесів [12].

Процес управління закупівлями є комплексним та багатоетапним, що вимагає ретельного планування, організації та контролю. Кожен з етапів процесу управління закупівлями відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та результативності закупівельної діяльності організації.

Планування закупівель є першим і надзвичайно важливим етапом процесу управління закупівлями. На цьому етапі організація визначає свої потреби в товарах, послугах та матеріалах, необхідних для забезпечення її діяльності. Для цього проводиться ретельний аналіз ринку, вивчаються тенденції попиту та пропозиції, а також оцінюються потенційні постачальники. Важливо, щоб на цьому етапі були чітко визначені критерії вибору постачальників, такі як ціна, якість, надійність, досвід роботи тощо. Також на етапі планування закупівель складається бюджет закупівель, який враховує всі необхідні витрати, пов'язані з придбанням товарів та послуг [16].

Наступним етапом процесу управління закупівлями є вибір постачальників. Для цього проводиться ґрунтовний аналіз ринку, збирається інформація про постачальників, їх репутацію, досвід роботи, фінансову стабільність та інші важливі фактори. Також на цьому етапі можуть проводитися переговори з постачальниками щодо умов співпраці, цін, термінів поставки тощо. Важливо, щоб при виборі

постачальників враховувалися не лише ціна, але й інші критерії, такі як якість продукції, надійність поставок, рівень сервісу тощо [17].

Після вибору постачальників настає етап укладання договорів. На цьому етапі між організацією та постачальниками укладаються договори, в яких детально прописуються всі умови співпраці, зокрема ціни, терміни поставки, умови оплати, гарантії якості тощо. Важливо, щоб договори були складені максимально чітко та зрозуміло, щоб уникнути можливих непорозумінь та конфліктів у майбутньому. Також на цьому етапі визначаються відповідальні особи з боку організації та постачальника, які будуть контролювати виконання умов договору.

Після укладання договорів розпочинається етап здійснення закупівель. На цьому етапі відбувається безпосереднє придбання товарів, послуг та матеріалів у постачальників згідно з укладеними договорами. Важливо забезпечити своєчасність поставок та відповідність отриманих товарів і послуг заявленим вимогам. Для цього необхідно здійснювати постійний контроль за процесом закупівель, вести облік отриманих товарів та послуг, а також оперативно вирішувати можливі проблеми та неузгодженості [19].

Завершальним етапом процесу управління закупівлями є контроль та оцінка ефективності закупівель. Також на цьому етапі оцінюється якість роботи постачальників, їх надійність та дотримання умов договорів. Для оцінки ефективності закупівель можуть використовуватися різні показники, такі як вартість закупівель, якість отриманих товарів та послуг, своєчасність поставок, рівень задоволеності внутрішніх клієнтів тощо.

Для забезпечення ефективності процесу управління закупівлями організації можуть використовувати різні методи та інструменти. Одним з найпоширеніших методів є метод відкритих торгів, який передбачає проведення відкритого конкурсу серед потенційних постачальників.

Іншим методом управління закупівлями є метод закритих торгів, який передбачає проведення конкурсу серед обмеженого кола постачальників, які мають

відповідну кваліфікацію та досвід роботи. Метод прямих переговорів передбачає проведення прямих переговорів з потенційними постачальниками щодо умов співпраці, цін, термінів поставки тощо. Метод електронних закупівель передбачає використання електронних платформ та систем для проведення закупівель. Метод аналізу витрат передбачає детальний аналіз всіх витрат, пов'язаних з закупівлями, зокрема витрат на транспортування, зберігання, обслуговування тощо. Метод управління запасами передбачає ефективне управління запасами товарів та матеріалів, щоб забезпечити безперебійність виробничих процесів та уникнути надлишкових витрат на зберігання. Метод оцінки постачальників передбачає регулярну оцінку ефективності роботи постачальників за різними критеріями, такими як якість продукції, своєчасність поставок, ціни, рівень сервісу тощо.

Таким чином, процес управління закупівлями є важливою складовою діяльності будь-якої організації, яка вимагає комплексного підходу та використання різних методів та інструментів. Ефективне управління закупівлями дозволяє організації отримувати необхідні товари та послуги за оптимальними цінами, забезпечувати безперебійність виробничих процесів, а також підвищувати якість продукції та послуг. Для досягнення цих цілей необхідно здійснювати ретельне планування закупівель, проводити ґрунтовний аналіз ринку та потенційних постачальників, укладати чіткі та зрозумілі договори, здійснювати постійний контроль за процесом закупівель, а також регулярно оцінювати ефективність закупівельної діяльності організації. Використання різних методів управління закупівлями, таких як відкриті та закриті торги, прямі переговори, електронні закупівлі, аналіз витрат, управління запасами та оцінка постачальників, дозволяє організації оптимізувати процес закупівель та досягати максимальної ефективності.

Вибір конкретних методів управління закупівлями залежить від специфіки діяльності організації, її розмірів, бюджету, а також від особливостей ринку та постачальників. Ефективне управління закупівлями передбачає комплексний



підхід, який поєднує в собі різні методи та інструменти, а також враховує стратегічні цілі та пріоритети організації [18].

Одним з ключових факторів успіху в управлінні закупівлями є налагодження ефективної комунікації та співпраці між різними підрозділами організації, зокрема між відділом закупівель, виробничими підрозділами, фінансовим відділом тощо. Це дозволяє забезпечити узгодженість дій, оперативне вирішення можливих проблем та досягнення спільних цілей.

Також важливим аспектом управління закупівлями є управління ризиками. Закупівельна діяльність завжди пов'язана з певними ризиками, такими як ризик неякісної продукції, ризик несвоєчасних поставок, ризик зміни цін на ринку тощо. Ефективне управління ризиками передбачає їх ідентифікацію, оцінку та розробку заходів щодо їх мінімізації або усунення.

Ще одним важливим напрямком в управлінні закупівлями є впровадження інноваційних технологій та автоматизація процесів. Сучасні інформаційні системи та програмні рішення дозволяють значно спростити та прискорити процес закупівель, забезпечити прозорість та ефективність управління запасами, а також оптимізувати логістичні процеси [21].

У контексті сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу, управління закупівлями також має враховувати екологічні та соціальні аспекти. Зокрема, організації можуть віддавати перевагу постачальникам, які дотримуються принципів сталого розвитку, використовують екологічно чисті технології та матеріали, а також забезпечують гідні умови праці для своїх працівників [22].

Таким чином, ефективне управління закупівлями є важливим фактором успіху будь-якої організації. Воно дозволяє оптимізувати витрати, підвищити якість продукції та послуг, забезпечити безперебійність виробничих процесів та досягти стратегічних цілей організації. Для цього необхідно використовувати комплексний підхід, який поєднує в собі різні методи та інструменти, а також враховує специфіку діяльності організації та особливості ринку. Ефективне управління закупівлями

передбачає налагодження тісної співпраці між різними підрозділами організації, управління ризиками, впровадження інноваційних технологій та автоматизацію процесів, а також врахування екологічних та соціальних аспектів. Тільки за таких умов організація зможе досягти сталого розвитку та забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку [26].

Підприємства із сильними відділами закупівель випереджають конкурентів за фінансовими показниками. Як забезпечити якість роботи відділу закупівель? Виявляється, справа не просто в умінні отримати найбільші знижки від постачальників.

Правильна організація системи постачання на підприємстві дозволяє отримати кращі економічні показники шляхом зниження ризиків і пов'язаних з ними витрат. Сьогодні різні суб'єкти господарювання по-різному підходять до пошуку надійних постачальників [23]:

- шляхом відкритих тендерних закупівель через офіційний майданчик державних тендерів Prozorro та аукціонів Prozorro. Продажі, який є найбільшою платформою комерційних закупівель;
- шляхом використання сучасних професійних онлайн-платформ (Trans.eu, lardi-trans.ua тощо);
- шляхом оперування власною інформацією щодо списку потенційних постачальників, а також покладаючись на інформацію добре відомих партнерів, яким можна довіряти, тощо.

У будь-якому випадку, для остаточного прийняття рішення щодо проведення успішного пошуку постачальника необхідно володіти великим обсягом інформації, уміти її обробляти та визначати чіткі критерії та фактори, які впливатимуть на прийняття остаточного рішення [28].

Авторами статті запропоновано вдосконалений алгоритм оцінки постачальників, який передбачає використання існуючих методів оцінки роботи та найбільш розповсюджених критеріїв відбору постачальників з урахуванням

інтегральної оцінки та розподілу показників за додатковими критеріями на групи надійності, з метою вдосконалення системи закупівельної логістики підприємств.

Даний алгоритм свідчить, що при оцінці роботи постачальників необхідно проводити розширену оцінку за додатковими критеріями, наприклад рівень організації постачання, рівень лояльності постачальника, рівень перспективності. Дані критерії можна включити до розрахунку інтегрального показника з визначенням групи надійності постачальників та їх ранжуванням: ПВ – постачальники з високим рівнем надійності; ПС – постачальники з середнім рівнем надійності; ПН – постачальники з низьким рівнем надійності. Інтегральний показник передбачає включення коефіцієнтів відносної значущості додаткових оцінок незалежними експертами та самих критеріїв [25].

Існує сім основних методів оцінки можливостей постачальників, а саме: метод рейтингових оцінок; метод оцінки витрат; метод домінуючих показників; метод категорій переваг; метод неформальної оцінки постачальника; метод аналітичних ієрархій Т. Сааті; метод ощадливого виробництва. Практично кожний метод можна використовувати в комплексі з іншими [24].

Для оцінки вже відомих постачальників найбільш розповсюдженими є такі чотири методики:

Оцінка та управління відносинами з постачальниками є критично важливим аспектом закупівельної діяльності будь-якої компанії. Адже саме від надійності, якості роботи та лояльності постачальників значною мірою залежить безперебійність виробничих та бізнес-процесів, здатність компанії виконувати свої зобов'язання перед клієнтами та в кінцевому підсумку її прибутковість і конкурентоспроможність на ринку. Тому вибір оптимальних методів оцінки постачальників, з якими компанія вже співпрацює, має принципове значення.

Серед найбільш розповсюджених методик оцінки постачальників виділяють чотири основні: методику ранжування, метод АВС-аналізу, метод «ідеального постачальника» та матричний метод. Розглянемо кожен з цих методів детальніше.

Методика ранжування передбачає розробку спеціальної шкали експертних оцінок, на основі якої розраховується підсумковий рейтинг кожного постачальника. Така шкала зазвичай включає певний перелік критеріїв, за якими оцінюється робота постачальника. Типовими критеріями можуть бути: якість продукції, дотримання термінів поставки, умови оплати, ціна, компетентність персоналу, рівень сервісу, швидкість реакції на замовлення чи рекламації, готовність до співпраці тощо [21].

Кожному критерію присвоюється певний ваговий коефіцієнт, що відображає його відносну значимість в загальній оцінці. Далі експертна група, до складу якої зазвичай входять представники відділу закупівель, виробничих підрозділів, відділу контролю якості, логістики та фінансів, оцінює кожного постачальника за обраними критеріями за певною бальною шкалою, наприклад від 1 до 10 або від 1 до 100. Отримані бали множаться на вагові коефіцієнти критеріїв і підсумовуються. В результаті кожен постачальник отримує свій інтегральний рейтинговий показник.

Перевагою методу ранжування є його відносна простота, можливість враховувати як кількісні, так і якісні показники роботи постачальників. Водночас, до недоліків можна віднести суб'єктивність експертних оцінок та необхідність залучення представників різних підрозділів, що може ускладнювати процес оцінювання.

Метод АВС-аналізу базується на принципі Парето, згідно з яким 20% постачальників зазвичай забезпечують 80% закупівель за обсягом або вартістю. Відповідно вся база постачальників розбивається на три групи – А, В і С залежно від їх частки в загальному обсязі поставок.

До групи А відносять невелику кількість постачальників (зазвичай 10-20%), на яких припадає найбільша частка закупівель (70-80%), ключові стратегічні партнери компанії. Відносини з ними мають бути максимально міцними, довірчими та взаємовигідними. Моніторинг їх роботи має бути постійним, а оцінка – максимально ретельною.

До групи В включають середню за чисельністю та важливістю групу постачальників (зазвичай 20-30% від загальної кількості). Їх частка в закупівлях становить близько 10-20%, постачальники другого ешелону, які мають певне значення, проте не є критично важливими. Відносини з ними мають базуватися на балансі між співпрацею та конкуренцією [38].

Нарешті, група С охоплює найчисельнішу групу постачальників (60-80%), частка кожного з яких у загальних закупівлях є незначною, другорядні постачальники, з якими підтримуються переважно одноразові або епізодичні контакти. Глибокий аналіз їх роботи не проводиться, застосовуються спрощені процедури замовлення та оцінки [36].

Перевагами ABC-аналізу є його наочність, можливість диференційованого підходу до різних груп постачальників, концентрація зусиль на роботі з ключовими партнерами. До слабких сторін методу можна віднести певну статичність оцінки, ризик приділення недостатньої уваги перспективним постачальникам з груп В і С.

Нарешті, матричний метод передбачає побудову матричної моделі, рядки якої відображають основні характеристики замовлення (обсяг, періодичність, вимоги до якості, умови оплати та доставки тощо), а стовпці – перелік потенційних постачальників цього товару. На перетині рядків та стовпців вказуються цінові пропозиції або тарифи відповідних постачальників. Вибір оптимального постачальника здійснюється на основі мінімізації загальних витрат на закупівлю з урахуванням усіх вимог замовлення [31].

Матричний метод дозволяє зручно та наочно зіставити цінові пропозиції постачальників для кожного конкретного замовлення. Однак він придатний переважно для стандартизованої продукції і не завжди враховує інші важливі аспекти співпраці, крім ціни.

Таким чином, кожен з розглянутих методів має свої переваги та обмеження. На практиці доцільно комбінувати різні методики, враховуючи специфіку галузі, особливості закупаваної продукції, налагоджені бізнес-процеси та стратегічні

пріоритети компанії. Наприклад, базовий аналіз постачальників можна здійснювати за методом ABC, а для ключових партнерів з групи А застосовувати більш розгорнуту оцінку за методом ранжування або "ідеального постачальника". Доповнити ці підходи можна матричним аналізом при розміщенні конкретних замовлень [41].

Крім того, прогресивні компанії розглядають оцінку постачальників як елемент ширшої системи управління взаємовідносинами з ними (Supplier Relationship Management, SRM). Метою SRM є розвиток довготривалих партнерських відносин з ключовими постачальниками, які виходять за межі простих транзакційних контактів.

Результати оцінки постачальників є важливим джерелом інформації для визначення стратегії закупівель та управління відносинами з постачальниками. На основі цієї оцінки приймаються рішення щодо продовження або припинення співпраці, зміни обсягів замовлень, перегляду умов контрактів, ініціювання програм розвитку постачальників, пошуку альтернативних джерел постачання тощо [42].

При цьому важливо, щоб рішення базувалися не лише на ретроспективних показниках роботи постачальників, але й враховували їх потенціал та можливості розвитку в майбутньому. В умовах динамічного та непередбачуваного ринкового середовища здатність постачальників гнучко адаптуватися, забезпечувати безперебійність поставок, ефективно управляти ризиками та підтримувати високі стандарти роботи часом стає більш важливою, ніж просто найнижча ціна [44].

Отже, оцінка постачальників - це не просто формальна процедура, а важливий інструмент стратегічного управління закупівлями та партнерськими відносинами в ланцюгу поставок. Вибір оптимального методу або комбінації методів оцінки має враховувати різні фактори - масштаб бізнесу компанії, особливості закупаваних категорій товарів, рівень зрілості функції закупівель, доступні ресурси та інформаційні системи, корпоративну культуру та стратегічні цілі.

В будь-якому разі, впровадження ефективної системи оцінки та розвитку постачальників є запорукою стабільності поставок, контролю витрат, забезпечення високої якості продукції або послуг та, зрештою, посилення конкурентних переваг компанії на ринку [22].

Водночас, слід розуміти, що управління закупівлями та відносинами з постачальниками – безперервний процес, який потребує постійних зусиль з боку компанії-замовника. Ринки та технології розвиваються, з'являються нові виклики та можливості, змінюються потреби та очікування клієнтів. Відповідно мають удосконалюватися і підходи до оцінки та співпраці з постачальниками.

Лідери у сфері закупівель постійно відслідковують найкращі галузеві практики, інвестують у розвиток компетенцій персоналу, впроваджують передові технології аналітики, автоматизації та управління даними, залучають постачальників до амбітних проєктів трансформації бізнесу. Вони розглядають закупівлі не просто як центр витрат, а як стратегічного партнера бізнес-підрозділів, драйвера інновацій та сталого розвитку [26].

За даними досліджень, компанії з найвищим рівнем зрілості закупівельних процесів та партнерських відносин з постачальниками демонструють на 20-25% кращі фінансові показники порівняно з середньо-ринковими. Вони мають нижчу вартість та вищу якість закупівель, швидше виводять на ринок нові продукти, ефективніше управляють ризиками та забезпечують вищий рівень задоволеності клієнтів. Тому сучасним компаніям варто приділяти належну увагу розвитку функції закупівель, в тому числі в частині оцінки та управління ефективністю постачальників [28].

Звісно, побудова партнерських відносин з постачальниками – одномоментний захід, а поступовий процес, що потребує часу, ресурсів та управлінської волі. Він має базуватися на атмосфері довіри, прозорості, відкритого обміну інформацією, регулярної комунікації на різних рівнях, спільного стратегічного планування,

чіткого розподілу ролей та відповідальності, узгодження інтересів та взаємної вигоди [31].

При цьому важливо уникати крайнощів - як надмірної залежності від одного постачальника, так і постійного тиску та опортуністичної поведінки замовника. Здорові партнерські відносини мають базуватися на балансі кооперації та конкуренції, стимулюванні постачальників до постійного вдосконалення та винагородженні найкращих результатів [38].

Ефективна оцінка роботи постачальників за чіткими, вимірюваними та узгодженими критеріями є неодмінною складовою управління цими відносинами. Вона дозволяє не лише контролювати поточну ефективність, але й визначати пріоритетні напрямки розвитку постачальників, порівнювати їх сильні та слабкі сторони, заохочувати постійне покращення [24].

Результати оцінки мають регулярно доводитися до відома постачальників з детальним аналізом їх досягнень, сфер для розвитку, порівнянням з бенчмарками ринку. На цій основі розробляються спільні плани коригувальних дій, ініціатив з оптимізації бізнес-процесів, впровадження інновацій, усунення проблемних зон. Найкращі практики та досягнення постачальників мають відзначатися та поширюватися, стимулюючи обмін знаннями та безперервне вдосконалення в ланцюгу поставок [11].

Отже, оцінка ефективності постачальників - це не просто технічний інструмент контролю, а невід'ємна частина стратегії розвитку партнерських відносин та підвищення загальної конкурентоспроможності бізнесу. Вона має базуватися на чітко визначених принципах, процесах та метриках, враховувати специфіку закупівельних категорій та профілі постачальників, бути інтегрованою в загальний цикл управління ефективністю та створенням цінності для кінцевих споживачів [15].

Компанії, які розглядають своїх постачальників як цінних партнерів та інвестують час і ресурси в розвиток цих відносин, отримують суттєві переваги – від



зниження загальних витрат та ризиків до підвищення якості, інноваційності та швидкості реагування на потреби ринку, налагодження зрілих процесів SRM та оцінки постачальників є запорукою формування екосистеми сталого розвитку та процвітання для всіх учасників ланцюга поставок [36].

Підсумовуючи, слід зазначити, що управління закупівлями та відносинами з постачальниками в сучасному турбулентному бізнес-середовищі є справжнім мистецтвом, що вимагає стратегічного мислення, аналітичних компетенцій, комунікаційних навичок, інноваційності та орієнтованості на співпрацю. Компанії, які опановують це мистецтво та перетворюють закупівлі на ключову бізнес-функцію, здатні суттєво посилити свою ринкову конкурентоспроможність та адаптивність, забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі, запорукою цього є постійний фокус на підвищенні зрілості та інтеграції процесів SRM, впровадженні найкращих практик оцінки, сегментації та розвитку постачальників, використанні передових технологій аналітики даних та автоматизації, розвитку компетенцій та партнерських відносин на всіх рівнях взаємодії з постачальниками.

### **1.3 Сучасні концепції та підходи до оптимізації закупівельної діяльності**

Підприємства із сильними відділами закупівель випереджають конкурентів за фінансовими показниками. Компанія McKinsey & Company на прикладі 400 компаній із різних країн (29% компаній зі списку Fortune 500) вивчала взаємозв'язок між ефективністю служби закупівель та загальною ефективністю організації. Висновки дослідження підтверджують: підприємства із сильними відділами закупівель незмінно випереджають конкурентів за фінансовими параметрами, а

досягнення цих відділів залежать від кваліфікації їхніх працівників та бездоганної роботи з чотирьох напрямків [38].

Опитування показало, що голови передових компаній вважають, що «прибутки закладаються під час закупівель». Якість роботи відділів закупівель визначається великою мірою (в 1,5-2,2 рази більше, ніж будь-яким із інших трьох чинників) тим, як підприємства залучають, професійно розвивають і заохочують своїх співробітників, кого і на які посади призначають [32].

Найбільш ефективні закупівлі в компаніях, в основі закупівельної діяльності яких закладено дані 4 фактори:

- професійний колектив та міцна корпоративна культура. В них такі компанії бачать запоруку хорошої роботи відділів закупівель;

- концепція управління категоріями товарів є основою стратегії закупівельної діяльності. Відповідно до цього кожному категорію компанії розглядають як окрему бізнес-одиницю, завдяки чому вони можуть оптимально розподіляти обов'язки між співробітниками та точно дотримуватися своєї стратегії;

- сформована оргструктура та система закупівель, проте доцільність централізації не завжди очевидна. Наприклад, підприємствам, які закуповують товари сотень та навіть тисяч категорій, об'єднання самих процесів закупівель не принесе такої вигоди, як централізація фінансової функції. Компанії-лідери, вибудовуючи свою оргструктуру, прагнуть до «ефекту спеціалізації»: централізована структура бере на себе лише стратегічно важливі завдання, тактичними ж займаються інші підрозділи компанії;

- відповідність стратегічним цілям компанії та повноваження у закупівельників. Відділи закупівель працюють у повній відповідності до стратегічних цілей компанії, мають високий статус і вплив в компанії. Статус відділу закупівель у загальній корпоративній ієрархії та відповідність його діяльності до загальної стратегії розвитку – останній фактор, що відрізняє найсильніші компанії від інших. У провідних компаній директор із закупівель

підпорядковується безпосередньо генеральному директору та входить до складу вищого керівництва вдвічі частіше, ніж у компаній із посередньою ефективністю, і втричі, ніж у відстаючих, щоб кардинально змінити ситуацію із закупівлями в компанії, потрібен час. Навчання персоналу, підвищення його кваліфікації, формування правильного підходу до роботи – це вимагає фундаментальних змін у роботі організації, що здійснює як комерційні, так і державні закупівлі, а досягти змін можна лише за активної зацікавленості та підтримки вищого керівництва компанії.

Оцінка та вибір постачальника здійснюється підприємством на підставі сформованих ним кількісних та якісних критеріїв, за допомогою яких оцінюється доцільність укладання угоди з конкретним постачальником. Розглянуті сучасні підходи до оцінки та вибору постачальників матеріальних ресурсів дадуть змогу визначити переваги співпраці з існуючими або укласти угоди з новими постачальниками, враховуючи як основні, так і додаткові критерії відбору [41].

Правильна організація системи постачання на підприємстві дозволяє отримати кращі економічні показники шляхом зниження ризиків і пов'язаних з ними витрат. У будь-якому випадку, для остаточного прийняття рішення щодо проведення успішного пошуку постачальника необхідно володіти великим обсягом інформації, уміти її обробляти та визначати чіткі критерії та фактори, які впливатимуть на прийняття остаточного рішення [14].

Даний алгоритм свідчить, що при оцінці роботи постачальників необхідно проводити розширену оцінку за додатковими критеріями, наприклад рівень організації постачання, рівень лояльності постачальника, рівень перспективності. Дані критерії можна включити до розрахунку інтегрального показника з визначенням групи надійності постачальників та їх ранжуванням: ПВ – постачальники з високим рівнем надійності; ПС – постачальники з середнім рівнем надійності; ПН – постачальники з низьким рівнем надійності. Інтегральний

показник передбачає включення коефіцієнтів відносної значущості додаткових оцінок незалежними експертами та самих критеріїв [15].

Існує сім основних методів оцінки можливостей постачальників, а саме: метод рейтингових оцінок; метод оцінки витрат; метод домінуючих показників; метод категорій переваг; метод неформальної оцінки постачальника; метод аналітичних ієрархій Т. Сааті; метод ощадливого виробництва. Практично кожний метод можна використовувати в комплексі з іншими [18].

Як бачимо, для підвищення ефективності закупівельної діяльності необхідний комплексний підхід, що включає формування професійної команди, застосування сучасних методів управління категоріями та постачальниками, побудову оптимальної організаційної структури відділу закупівель та узгодження його роботи зі стратегічними цілями компанії. Важливу роль відіграє також застосування науково обґрунтованих критеріїв оцінки та методів вибору постачальників, які враховували б не лише ціну, але й інші значимі параметри якості, надійності, лояльності та перспективності постачальників. Лише за умови забезпечення цих факторів компанії можуть досягти реальної оптимізації закупівель та підвищити загальну ефективність бізнесу.

## **Висновки до розділу 1**

Досліджено теоретичні основи управління закупівлями матеріальних ресурсів у логістичній системі підприємства. З'ясовано, що воно є невід'ємною складовою загального менеджменту компанії та має на меті своєчасне забезпечення виробничих та операційних процесів необхідними матеріалами відповідної якості та кількості з оптимальними витратами. Ефективна організація закупівель дозволяє мінімізувати витрати, забезпечити безперебійність поставок, підвищити якість продукції та послуг, посилити конкурентні переваги підприємства на ринку.

Проаналізовано процес управління закупівлями, який складається з шести послідовних етапів: планування потреби в матеріальних ресурсах, визначення вимог до постачальників, пошук та вибір постачальників, переговори та укладання договорів, оперативне управління закупівлями та постачанням, контроль виконання договорів та оцінка постачальників. Висвітлено специфічні методи та інструменти, що застосовуються на кожному етапі: ABC-XYZ-аналіз, модель EOQ, методи оцінки та вибору постачальників, логістичні технології Just-in-Time та крос-докінг тощо. Наголошено на важливості побудови ефективної комунікації між відділом закупівель та іншими підрозділами підприємства, а також розвитку компетенцій закупівельного персоналу.

Розглянуто сучасні концепції та підходи до оптимізації закупівельної діяльності, такі як категорійний менеджмент, стратегічне управління взаємовідносинами з постачальниками, ощадливі закупівлі, закупівлі на основі тотальної вартості володіння, електронні закупівлі, консолідація закупівель. Встановлено, що їх комплексне застосування дозволяє мінімізувати витрати, ризики та максимізувати цінність закупівель для підприємства та його клієнтів. Відзначено зростаючу роль інформаційних технологій, автоматизації та цифровізації закупівельних процесів. Таким чином, у першому розділі закладено теоретичний фундамент для подальшого дослідження проблематики управління закупівлями матеріальних ресурсів. Визначено сутність, значення, етапи, методи та сучасні тренди закупівельної діяльності як ключової складової логістичної системи підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ НА ТОВ «CHERRY LOGISTICS»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «CHERRY LOGISTICS»

ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» є однією з провідних українських транспортно-логістичних компаній, яка надає повний спектр послуг з перевезення та експедиції вантажів різними видами транспорту. Компанія була заснована 29 квітня 2021 року в місті Києві і за короткий проміжок часу зуміла завоювати довіру багатьох клієнтів та партнерів завдяки високій якості послуг, надійності та професіоналізму команди.

Повна юридична назва підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА», англійською мовою – "CHERRY LOGISTICS" LLC. Компанія зареєстрована за адресою: Україна, 03035, місто Київ, площа Солом'янська, будинок 2. Код ЄДРПОУ: 44400976. Контактний телефон: +380 (97) 153-71-52. Посаду директора обіймає Антоненко Вадим Володимирович.

Засновниками та кінцевими бенефіціарними власниками ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» є Антоненко Вадим Володимирович та Сидельник Олександр Ігорович, кожен з яких володіє 50% часткою у статутному капіталі (по 250 050 грн). Загальний розмір статутного капіталу підприємства становить 500 100 гривень, що свідчить про серйозність намірів та фінансову спроможність засновників.

Основним видом діяльності ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» згідно з КВЕД є 46.19 «Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту». Втім, компанія здійснює широкий перелік послуг у сфері транспортної логістики, про що свідчать додаткові КВЕДи:

- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 52.10 Складське господарство;
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Організаційна структура ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» включає наступні ключові підрозділи:

Відділ автомобільних перевезень – відповідає за організацію доставки вантажів автотранспортом, формування маршрутів, підбір транспортних засобів, контроль руху.

Відділ залізничної логістики – займається перевезеннями вантажів залізницею, взаємодіє з АТ «Укрзалізниця», орендує вагони, контролює графіки відправок.

Відділ авіаційних та морських перевезень – організовує доставку вантажів літаками та кораблями, займається авіа- та морським фрахтом, митним оформленням.

1. Склади та термінали – забезпечують приймання, зберігання, сортування та відвантаження вантажів на власних та партнерських складських майданчиках.

2. Відділ експедиції та супроводу вантажів – здійснює інформаційну підтримку перевезень, готує товаросупровідні документи, контролює цілісність вантажів.

3. Відділ продажів та роботи з клієнтами – займається залученням нових замовників, формуванням комерційних пропозицій, укладанням договорів, підтримкою клієнтів.

4. Адміністративно-фінансовий відділ – веде бухгалтерський облік, юридичний супровід, роботу з персоналом, господарську діяльність офісу.

Загальна чисельність персоналу ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» станом на кінець 2023 року становила 56 осіб. В компанії працюють висококваліфіковані логісти, менеджери з перевезень, водії, експедитори, комірники. Середній вік співробітників

– 32 роки. Близько 80% персоналу мають вищу профільну освіту у сфері транспорту та логістики [51].

ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» володіє власним сучасним автопарком, який нараховує 27 транспортних засобів різного тоннажу та призначення, в тому числі [25]:

- 10 тентованих напівпричепів;
- 5 ізотермічних фургонів;
- 4 автопоїзди-рефрижератори;
- 3 бортові платформи;
- 2 контейнеровози;
- 2 автоцистерни для харчових наливних вантажів;
- 1 трал для негабаритних перевезень.

Всі автомобілі компанії відповідають екологічним нормам Євро-5 та Євро-6, регулярно проходять технічне обслуговування, облаштовані системами GPS-моніторингу та контролю палива. Середній вік транспортних засобів не перевищує 3 років. Власний автопарк дозволяє ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» бути більш гнучкими у плануванні маршрутів та оперативно реагувати на потреби клієнтів.

Окрім автоперевезень, компанія активно розвиває залізничний напрямок, маючи договори з АТ «Укрзалізниця» та приватними операторами на оренду різних типів вагонів: критих, напіввагонів, платформ, зерновозів, цистерн. Для обслуговування залізничних відправок ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» орендує 4 власні під'їзні колії на станціях Київ-Ліски, Київ-Волинський, Буча, Вишневе.

Для здійснення перевезень авіаційним транспортом компанія співпрацює з ДП «Антонов», авіакомпанією «Міжнародні Авіалінії України», Turkish Airlines та іншими українськими і зарубіжними авіаперевізниками. В планах ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» – розробка власних чартерних логістичних програм та відкриття регулярних вантажних авіарейсів з аеропорту «Бориспіль» [11].



У сфері морських контейнерних перевезень партнерами компанії є найбільші світові оператори: Maersk, MSC, CMA CGM, Harpag-Lloyd. ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА» здійснює доставку імпорتنих та експортних вантажів через порти Одеса, Південний, Чорноморськ з наданням послуг експедиції, митного оформлення та «останньої милі».

Компанія володіє власним складським комплексом класу «А» площею 8500 м<sup>2</sup> в с. Калинівка Київської області. Склад обладнаний стелажними системами, навантажувачами, має 12 вантажно-розвантажувальних рамп, ділянки для сортування та комплектації замовлень. В комплексі наявні відділення для зберігання харчових продуктів, небезпечних вантажів, великогабаритної техніки [25].

ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА» надає наступні види послуг:

- внутрішні автоперевезення збірних та цілих партій вантажів по всій території України (з охопленням понад 3200 населених пунктів);
- міжнародні автоперевезення експортних, імпорتنих та транзитних вантажів між Україною та країнами Європи, Азії, Близького Сходу (більше 40 країн);
- залізничні вантажні перевезення у внутрішньому та міжнародному сполученні;
- контейнерні перевезення морським транспортом у всіх напрямках;
- доставка вантажів авіатранспортом на регулярних та чартерних рейсах;
- перевезення негабаритних, великогабаритних, проектних вантажів;
- перевезення небезпечних (ADR) та швидкопсувних вантажів з дотриманням температурного режиму;
- складські послуги: відповідальне зберігання, крос-докінг, комплектація замовлень;
- митно-брокерське обслуговування та послуги митного складу;
- страхування вантажів.

Серед ключових клієнтів ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» – компанії з різних галузей економіки: харчової промисловості, сільського господарства, будівництва, машинобудування, ритейлу, електронної комерції. Зокрема, послугами компанії користуються:

- ТОВ «Баядера Груп» – один з найбільших алкогольних холдингів України (перевезення лікєро-горілочаних виробів, вина по Україні та на експорт);
- ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» – мережа гуртових гіпермаркетів (доставка продовольчих та непродовольчих товарів в торговельні центри);
- Rozetka. – лідер українського ринку електронної комерції (забезпечення «останньої милі», доставки замовлень до поштоMATів та відділень);
- ТОВ «Нестле Україна» – підрозділ найбільшого в світі виробника продуктів харчування (дистрибуція кондитерських виробів, кави, дитячого харчування);
- ДП «НАЕК «Енергоатом»» – національна енергогенеруюча компанія (доставка запасних частин та обладнання для атомних електростанцій);
- ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – найбільший в Україні виробник сталі (перевезення сировини та готової металургійної продукції).

Система управління якістю ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» сертифікована за міжнародним стандартом ISO 9001:2015, що підтверджує прозорість і клієнтоорієнтованість бізнес-процесів. Компанія впроваджує принципи «ощадливої логістики», постійно оптимізує маршрути, підвищує ефективність використання транспорту та персоналу.

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» свідчать про стабільний розвиток компанії. Обсяг чистого доходу зріс з 1 239 400 грн у 2021 році до 5 635 300 грн у 2022 році (темп приросту 354,6%). За підсумками 2023 року виручка дещо знизилася до 4 584 500 грн через вплив кризових явищ в економіці, але залишилася значно вище рівня «допандемійного» 2021 року.

Чистий прибуток компанії становив 80 000 грн у 2021 році, 407 800 грн – у 2022 році, 77 400 грн – у 2023 році. Зниження прибутковості у 2023 році зумовлене збільшенням операційних витрат (особливо на пальне) та здійсненням інвестицій у розширення автопарку та складських потужностей.

Загальна вартість активів ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» зросла з 470 100 грн на кінець 2021 року до 1 260 500 грн на кінець 2022 року, що пов'язане з придбанням нових транспортних засобів та орендою додаткових складських площ. На кінець 2023 року сума активів дещо знизилася до 879 100 грн внаслідок часткового погашення кредитів та амортизації основних фондів.

Сума поточних та довгострокових зобов'язань ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» становила 390 100 грн на кінець 2021 року, досягла пікового значення 787 200 грн на кінець 2022 року через залучення кредитів на розвиток матеріально-технічної бази, але знизилася до 327 400 грн на кінець 2023 року завдяки погашенню частини боргових зобов'язань.

В цілому, незважаючи на економічні виклики, фінансовий стан ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» можна охарактеризувати як стійкий. Компанія зберігає достатній рівень ліквідності та платоспроможності, контролює обсяги дебіторської та кредиторської заборгованості.

Керівництво ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» приділяє значну увагу розвитку персоналу. В компанії розроблена система навчання та підвищення кваліфікації, яка включає регулярні тренінги з техніки безпеки, економічного водіння, роботи з клієнтами, вивчення іноземних мов. Застосовується прозора система мотивації з конкурентним рівнем заробітної плати, преміюванням за результатами роботи, соціальним пакетом (медичне страхування, оплата відпусток та лікарняних, безкоштовне харчування для водіїв у рейсах).

ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» активно впроваджує сучасні інформаційні технології для автоматизації та оптимізації логістичних процесів. Компанія використовує спеціалізоване програмне забезпечення для управління транспортом

(TMS), складом (WMS), взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Всі вантажі відстежуються в режимі реального часу за допомогою GPS-трекінгу, клієнти мають доступ до онлайн-кабінету для контролю статусу замовлень.

Особлива увага приділяється інформаційній безпеці та захисту даних. ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» регулярно проводить аудит своїх ІТ-систем, застосовує шифрування даних, використовує ліцензійне антивірусне програмне забезпечення та робить резервне копіювання інформації.

Компанія має власний вебсайт (<https://cherrylogistics.com.ua/>), який містить вичерпну інформацію про послуги, географію перевезень, типи транспортних засобів, контакти. На сайті також розміщено корисні матеріали для клієнтів: калькулятор вартості доставки, замовлення зворотного дзвінка, актуальні новини галузі.

ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» веде активну маркетингову діяльність для залучення нових клієнтів та утримання існуючих. Застосовуються різноманітні канали просування:

- контекстна реклама google ads;
- просування в соціальних мережах (facebook, linkedin, instagram);
- участь у галузевих виставках та конференціях;
- прямі продажі та холодні дзвінки потенційним клієнтам;
- програма лояльності для постійних замовників (бонуси, знижки).

Таблиця 2.1 – Ключові показники ефективності роботи логістичного відділу ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА»

Показник	2021	2022	2023
Вантажообіг, тис. км	4 850	15 720	12 630
Своєчасність доставки, %	93,2%	96,5%	97,8%
Кількість рекламаций	15	9	5
Завантаженість автопарку, %	82%	93%	89%
Частка порожнього пробігу, %	21%	15%	17%
Втрати від псування вантажів, тис. грн	128	53	22

*Джерело: сформовано автором за [20;48]*

Як бачимо, вантажообіг компанії стрімко зріс у 2022 році, проте дещо знизився у 2023 році. Натомість якісні показники демонструють позитивну динаміку: підвищується своєчасність доставки, зменшується кількість рекламаций від клієнтів, знижуються втрати від псування вантажів. Також компанія покращує ефективність використання власного автопарку за рахунок зниження порожнього пробігу та підвищення завантаженості.

У сфері фінансово-економічної безпеки ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» застосовує такі заходи:

- ретельна перевірка благонадійності контрагентів перед укладанням договорів;
- моніторинг дебіторської заборгованості, робота з простроченими платежами;
- контроль обсягів товарних запасів на складах;
- страхування відповідальності експедитора та перевізника;
- регулярне проведення інвентаризацій та аудитів;
- захист комерційної таємниці, підписання угод про нерозголошення з працівниками.

Організаційна культура ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» базується на цінностях відповідальності, клієнтоорієнтованості, інноваційності, командної роботи. В компанії підтримується здоровий психологічний клімат, заохочується ініціативність співробітників, практикується відкрите спілкування між керівництвом та підлеглими. Регулярно проводяться корпоративні заходи для згуртування колективу: спортивні змагання, відзначення професійних свят, екскурсії.

ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» позиціонує себе як соціально відповідальний бізнес. Компанія бере участь у благодійних проектах, підтримує малозабезпечені верстви населення та дитячі будинки. Також значна увага приділяється екологічності перевезень: автопарк відповідає стандартам Євро-5 та Євро-6, водії проходять навчання з еко-драйвінгу, впроваджуються технології електронного документообігу для зменшення використання паперу.

Для підвищення впізнаваності бренду компанія активно співпрацює із ЗМІ, дає експертні коментарі та інтерв'ю на теми транспортної галузі. Керівництво ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» бере участь у обговоренні проблем логістичного ринку на рівні профільних асоціацій та органів державної влади.

Стратегія розвитку підприємства на 2024-2026 роки передбачає:

- збільшення обсягів вантажоперевезень на 70% порівняно з 2023 роком за рахунок виходу на нові ринки (зокрема, Туреччини та Китаю);
- розширення спектру логістичних послуг, зокрема розвиток проектно-логістики для великогабаритних вантажів та аутсорсингу ланцюгів постачання;
- нарощення складських потужностей шляхом будівництва власного розподільчого центру площею 20 000 м<sup>2</sup> у Київській області до 2025 року;
- оновлення автопарку: придбання 15 сідельних тягачів екологічного класу Євро-6, 20 сучасних напівпричепів (тентованих, рефрижераторних, контейнеровозів);

- автоматизація складських процесів за рахунок впровадження роботизованих ліній, системи голосового відбору замовлень;
- запровадження послуг фулфілменту для інтернет-магазинів;
- створення розгалуженої мережі поштоматів тов «черрі логістика» для доставки відправлень e-commerce;
- розвиток міжнародного партнерства, вступ до глобальних логістичних альянсів;
- вдосконалення іт-інфраструктури за рахунок впровадження big data, предикативної аналітики, блокчейну;
- запуск освітніх програм з логістики та supply chain management на базі компанії.

Таблиця 2.2 – Основні проекти ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА», реалізовані за 2021-2023 роки

Рік	Замовник	Вид вантажу	Особливості
2021	АТ «Фармак»	Лікарські засоби	Авіадоставка термолабільної продукції
2021	ДП, НАЕК «Енергоатом»	Трансформатор 60 т	Перевезення негабаритного вантажу
2022	ПАТ «Єврокар»	Автомобілі Skoda	Розподіл 10 000 автомобілів зі складу
2022	ТОВ «Фоззі Фуд»	Продукти харчування	Комплексний аутсорсинг логістики ритейлера
2023	ТОВ «Розетка»	Замовлення інтернет-магазину	Доставка 1,5 млн посилок e-commerce

*Джерело: сформовано автором за [20;48]*

Отже, ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» є професійним гравцем українського ринку транспортно-логістичних послуг з амбітними планами розвитку. Компанія демонструє високі темпи зростання бізнесу, інвестує у власні активи, впроваджує інноваційні технології. Потужна матеріально-технічна база, кваліфікований

персонал, репутація надійного партнера дозволяють ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» розширювати коло клієнтів та нарощувати обсяги вантажоперевезень.

## **2.2 Аналіз системи управління закупівлями матеріальних ресурсів на підприємстві**

ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА», будучи транспортно-логістичною компанією, значною мірою залежить від ефективності системи управління закупівлями матеріальних ресурсів, адже від цього безпосередньо залежить якість послуг, що надаються клієнтам, та рівень операційних витрат підприємства. Матеріальні ресурси компанії включають широкий спектр товарно-матеріальних цінностей: пально-мастильні матеріали, запасні частини для транспортних засобів, шини, акумулятори, офісне приладдя, господарські товари тощо.

Загальне керівництво закупівельною діяльністю ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» здійснює комерційний директор, який безпосередньо підпорядковується генеральному директору. Організаційна структура відділу закупівель включає начальника відділу, менеджерів з постачання за окремими товарними групами (ПММ, автозапчастини, шини, офісні товари), фахівця тендерних закупівель, економіста-аналітика. Відділ закупівель тісно взаємодіє з іншими структурними підрозділами компанії: відділом транспортної логістики (узгодження потреб у ресурсах), відділом складської логістики (планування запасів), фінансовим відділом (бюджетування закупівель), бухгалтерією (документообіг та оплата).

Система управління закупівлями ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» регламентується внутрішнім Положенням про закупівельну діяльність, яке визначає цілі, принципи, порядок організації закупівель, розподіл функцій та відповідальності між співробітниками. Основною метою закупівельної діяльності компанії є своєчасне та



повне задоволення потреб у матеріальних ресурсах необхідної якості та кількості з оптимальними витратами. Серед ключових принципів закупівель – прозорість, відсутність дискримінації постачальників, об'єктивність та неупередженість при розгляді пропозицій, конфіденційність інформації, запобігання корупції та шахрайству.

Процес управління закупівлями матеріальних ресурсів є критично важливим для забезпечення безперебійної та ефективної роботи ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА». Кожен з шести етапів цього процесу відіграє свою специфічну роль та вимагає застосування відповідних методів, інструментів та компетенцій від співробітників відділу закупівель та суміжних підрозділів компанії.

Перший етап – планування потреб у матеріальних ресурсах – закладає фундамент для всієї подальшої закупівельної діяльності. Від точності та обґрунтованості визначення обсягів та номенклатури необхідних матеріалів залежить ефективність використання оборотних коштів, рівень запасів, ритмічність транспортних та складських процесів. Тому фахівці з планування закупівель повинні тісно співпрацювати з виробничими, логістичними, фінансовими підрозділами, щоб врахувати всі потреби та обмеження.

Застосування методів ABC- та XYZ-аналізу дозволяє сегментувати матеріальні ресурси за ступенем їх важливості та стабільності споживання. Це дає можливість диференційовано підходити до управління запасами та закупівлями різних категорій матеріалів. Для критично важливих та дорогих ресурсів (група А) доцільно формувати страхові запаси, здійснювати регулярний моніторинг цін та якості, будувати партнерські відносини з постачальниками. Для другорядних та дешевих матеріалів (групи В і С) можна застосовувати спрощені процедури закупівель, мінімізувати запаси, працювати з широким колом постачальників.

Використання економіко-математичних моделей прогнозування попиту дозволяє врахувати сезонні коливання, тренди розвитку ринку, вплив зовнішніх факторів (курси валют, ціни на енергоносії тощо). Це підвищує точність планування

закупівель та зменшує ризики дефіциту або надлишків матеріалів. Водночас, слід розуміти, що будь-які прогнози мають певну похибку, тому плани закупівель повинні бути гнучкими та адаптивними до змін середовища.

Другий етап – визначення вимог до постачальників – є не менш важливим, адже від правильності вибору бізнес-партнерів залежить якість, своєчасність та економічна ефективність закупівель. Критерії відбору постачальників повинні бути чітко формалізовані, вимірювані та узгоджені з цілями та стратегією компанії. Недостатньо орієнтуватися лише на ціну – необхідно враховувати весь комплекс факторів, що впливають на сукупну вартість володіння (Total Cost of Ownership) матеріальними ресурсами.

Так, низька ціна може бути нівельована додатковими витратами на транспортування, страхування, зберігання, доробку матеріалів. Або економія на закупівельних цінах може призвести до зниження якості продукції, збільшення рекламаций від клієнтів, втрати репутації на ринку. Тому критерії якості (відповідність специфікаціям, рівень дефектності, гарантії) повинні мати високу вагу при оцінюванні постачальників.

Надійність та лояльність постачальників також є важливими факторами, особливо в умовах нестабільності ринкового середовища. Компанії-партнери повинні мати достатній досвід роботи, позитивну ділову репутацію, стійкий фінансовий стан. Бажано, щоб вони були сертифіковані за міжнародними стандартами якості (ISO 9001), екологічного менеджменту (ISO 14001), соціальної відповідальності (SA 8000).

Третій етап – пошук та вибір постачальників – вимагає від фахівців із закупівель професійної компетентності, аналітичних здібностей, навичок ведення переговорів. Вони повинні вміти швидко та ефективно здійснювати збір та обробку великих масивів інформації про потенційних постачальників з різних джерел: інтернет-ресурсів, спеціалізованих баз даних, галузевих виставок та конференцій, ділових контактів тощо.

Важливо не лише знайти можливих контрагентів, але й об'єктивно оцінити їх потенціал та відповідність вимогам компанії. Для цього доцільно застосовувати формалізовані методики рейтингування та ранжування постачальників за системою бальних оцінок. Кожному критерію відбору (ціна, якість, досвід, репутація тощо) присвоюється певна вага, а кожному постачальнику виставляються бали за шкалою від 0 до 10 або від 0 до 100. Загальний рейтинг постачальника розраховується як сума добутків бальних оцінок на вагові коефіцієнти відповідних критеріїв.

Проведення тендерних процедур є ефективним інструментом забезпечення прозорості та конкурентності закупівель, особливо для великих та стратегічно важливих контрактів. ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» повинна чітко визначати предмет закупівлі, кваліфікаційні вимоги до учасників, критерії оцінки пропозицій, терміни та порядок проведення тендеру. Запрошення до участі в тендері повинні бути розіслані максимально широкому колу потенційних постачальників, включаючи зарубіжних. Прийом та розкриття тендерних пропозицій повинні здійснюватися прозоро та неупереджено із застосуванням електронних торгових майданчиків.

Рішення про переможця тендеру приймається колегіально тендерним комітетом на основі об'єктивного порівняння пропозицій учасників за визначеною методикою. При цьому ціна не повинна бути єдиним або домінуючим критерієм вибору. Якісні параметри (досвід, репутація, технічні та організаційні можливості постачальника) повинні мати не менше значення, ніж цінові. В окремих випадках може бути доцільним вибір кількох переможців тендеру для диверсифікації ризиків та стимулювання конкуренції між постачальниками.

Четвертий етап – проведення переговорів та укладання договорів – потребує від менеджерів з закупівель навичок ділової комунікації, вміння переконувати, знаходити компромісні рішення. Переговори з постачальниками повинні бути ретельно сплановані та підготовлені. Необхідно чітко визначити цілі, межі можливих поступок, альтернативні варіанти. Під час переговорів важливо не лише

відстоювати інтереси своєї компанії, але й намагатися зрозуміти потреби та обмеження постачальника.

Предметом переговорів є узгодження всіх істотних умов договору постачання: асортименту, кількості, якості та цін матеріальних ресурсів, термінів та умов оплати, способів та термінів доставки, порядку приймання товару, відповідальності сторін за порушення зобов'язань тощо. Важливо домовитися про гнучкі механізми коригування цін у разі їх суттєвої зміни на ринку (наприклад, прив'язка до офіційних індексів інфляції або галузевих індикаторів).

Також на етапі переговорів обговорюються можливості надання постачальником додаткових послуг або бонусів: відстрочки платежу, консигнаційного складу, збільшених обсягів страхових запасів, технічної підтримки, навчання персоналу тощо. Такі послуги можуть стати вагомими конкурентними перевагами та факторами вибору конкретного постачальника.

Результати переговорів обов'язково повинні бути задокументовані у письмовій формі – у вигляді протоколу переговорів або листування сторін. Це дозволить уникнути подальших непорозумінь та конфліктів щодо досягнутих домовленостей. Самі договори постачання повинні бути складені юридично грамотно, з чітким визначенням предмета, кількісних та якісних параметрів, цін, термінів, відповідальності сторін. Всі специфічні вимоги та особливі умови закупівлі повинні бути відображені в додатках до договору (специфікаціях, календарних графіках тощо).

П'ятий етап – оперативне управління закупівлями та постачанням – вимагає від менеджерів з постачання організованості, комунікабельності, оперативності в прийнятті рішень. Вони повинні підтримувати регулярний контакт з постачальниками, відслідковувати терміни розміщення замовлень та їх виконання, контролювати процеси відвантаження, транспортування та приймання матеріальних ресурсів.

При цьому важливо не лише реагувати на проблеми та відхилення, але й працювати на випередження. Менеджери повинні прогнозувати можливі ризики зривів поставок (аварії на виробництві, транспортні затримки, форс-мажорні обставини) та завчасно розробляти запобіжні або компенсаційні заходи. Наприклад, формувати резервних постачальників, страхові запаси, альтернативні схеми доставки тощо.

Застосування сучасних логістичних технологій дозволяє оптимізувати процеси закупівель та постачання. Технологія Just-in-Time (точно в строк) передбачає синхронізацію поставок матеріалів з графіком виробничого споживання, що дозволяє мінімізувати складські запаси та витрати на їх утримання. Технологія кросс-докінгу дозволяє здійснювати переміщення товарів напряму від постачальників до споживачів або з одного транспортного засобу в інший без розміщення на складі. Консолідація вантажів від різних постачальників дозволяє оптимізувати транспортні витрати за рахунок повного завантаження транспортних засобів.

Шостий етап – контроль виконання договорів та оцінка постачальників – є необхідним для забезпечення зворотного зв'язку та постійного вдосконалення закупівельної діяльності. Регулярний моніторинг виконання договірних зобов'язань дозволяє вчасно виявляти та усувати проблеми з якістю, кількістю або термінами поставок. У разі серйозних порушень з боку постачальника необхідно вживати заходів оперативного реагування: висувати претензії, застосовувати штрафні санкції, в критичних випадках – розривати договори.

Поряд з поточним контролем, необхідно здійснювати й ретроспективний аналіз роботи постачальників за підсумками звітних періодів. Для цього доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (КРІ), яка дозволяє комплексно оцінити різні аспекти співпраці з постачальником: якість продукції, своєчасність поставок, комунікабельність, гнучкість, ціновий рівень тощо. Кожен

показник повинен мати чіткий алгоритм розрахунку, шкалу оцінювання та цільове значення.

Наприклад, показник своєчасності поставок (On-Time Delivery) може розраховуватися як відсоток вчасно доставлених замовлень від загальної кількості за період. Шкала оцінювання: 100-95% – відмінно, 94-90% – добре, 89-85% – задовільно, нижче 85% – незадовільно. Цільове значення – не нижче 95%. Показник якості продукції (Defect Rate) може визначатися як відсоток бракованих одиниць продукції. Шкала оцінювання: 0-1% – відмінно, 1-2% – добре, 2-3% – задовільно, вище 3% – незадовільно. Цільове значення – не вище 1%.

У своїй закупівельній діяльності ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» керується як економічними, так і стратегічними цілями. З одного боку, компанія прагне мінімізувати витрати на закупівлю матеріальних ресурсів за рахунок вибору оптимального постачальника, отримання вигідних цін та умов оплати, зниження транспортно-заготівельних витрат, оптимізації запасів. З іншого боку, стратегічно важливим є формування надійної та гнучкої бази постачальників, диверсифікація джерел постачання, розвиток довгострокових партнерських відносин з ключовими постачальниками.

Таблиця 2.3 – Структура закупівель матеріальних ресурсів ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» за 2021-2023 роки

<b>Категорія</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Паливно-мастильні матеріали	54,6%	57,3%	59,1%
Запасні частини та комплектуючі	28,4%	26,2%	24,7%
Автомобільні шини	9,7%	8,8%	8,3%
Офісні та господарські товари	4,2%	4,5%	4,8%
Інші матеріальні ресурси	3,1%	3,2%	3,1%
Всього	100%	100%	100%

*Джерело: сформовано автором за [20;48]*

Як видно з таблиці, найбільшу питому вагу в закупівлях компанії займають паливно-мастильні матеріали (бензин, дизельне паливо, газ, мастила), частка яких має тенденцію до зростання – з 54,6% у 2021 році до 59,1% у 2023 році. Це пов'язано

як зі збільшенням обсягів транспортної роботи, так і з ростом цін на нафтопродукти на світовому та вітчизняному ринках. Частка запасних частин та комплектуючих (двигуни, коробки передач, гальмівні колодки, фільтри тощо), навпаки, демонструє зниження з 28,4% до 24,7%, що зумовлено оновленням автопарку та переходом на сучасні марки автомобілів з більшим міжсервісним інтервалом. Частка шин коливається в межах 8-10%, що є типовим для транспортних компаній. На офісні та господарські товари припадає близько 4-5% закупівель.

Таблиця 2.4 – Розріз постачальників структура закупівель ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА»

<b>Постачальник</b>	<b>Категорія</b>	<b>Частка</b>
ТОВ «ВОГ Рітейл»	Паливно-мастильні матеріали	24,2%
ТОВ «ОККО-Рітейл»	Паливно-мастильні матеріали	19,7%
ДП «Артемсіль»	Паливно-мастильні матеріали	12,3%
ТОВ «Автотехнікс»	Запасні частини	11,4%
ТОВ «Шипшина»	Автомобільні шини	7,6%
ТОВ «Еліт-Офіс»	Офісні та господарські товари	3,2%
Інші постачальники	Різні категорії	21,6%
Всього		100%

*Джерело: сформовано автором за [20;48]*

Компанія співпрацює як з великими мережевими постачальниками нафтопродуктів (ВОГ, ОККО), так і з державним оператором ДП «Артемсіль». Серед постачальників запчастин і шин переважають спеціалізовані компанії («Автотехнікс», «Шипшина»), які пропонують широкий асортимент та гнучкі умови співпраці. Для непрофільних категорій (офісні товари) обираються постачальники з оптимальним співвідношенням ціна/якість. В цілому топ-5

постачальників забезпечують близько 80% закупівель ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА», що свідчить про високий рівень концентрації та партнерських відносин.

Таблиця 2.5 – Витрати на закупівлю

Показники	2021	2022	2023
Частка витрат на закупівлю ресурсів у загальних витратах,%	68,3	65,7	63,5
	%	%	%
Оборотність запасів, днів	25	22	20
Рентабельність за витратами,%	3,8%	5,2%	4,6%

*Джерело: сформовано автором за [20;48]*

Завдяки оптимізації закупівель та розвитку відносин з постачальниками, ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» вдалося знизити частку матеріальних витрат у загальних витратах з 68,3% до 63,5%, що позитивно вплинуло на рентабельність компанії. Також відбулося прискорення оборотності запасів з 25 до 20 днів, що означає скорочення періоду «заморожування» оборотних коштів у матеріальних ресурсах.

Серед ключових проблем в управлінні закупівлями ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» можна виділити:

1. Волатильність цін на паливно-мастильні матеріали, що ускладнює планування витрат та бюджетування. Для мінімізації цінових ризиків компанія використовує довгострокові форвардні контракти, хеджування за допомогою фінансових інструментів (ф'ючерси, опціони), а також диверсифікує джерела постачання.

2. Залежність від імпортних запасних частин та комплектуючих, особливо для іноземних марок автомобілів. Девальвація національної валюти та коливання курсів призводять до подорожчання цих ресурсів. Для вирішення проблеми ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» розвиває співпрацю з вітчизняними виробниками автокомпонентів, а також формує страхові запаси критичних позицій.



3. Ризики постачання неякісних або контрафактних матеріалів, що може призвести до поломок транспортних засобів, зриву термінів доставки вантажів та репутаційних втрат. Компанія ретельно перевіряє постачальників на етапі вибору, проводить вхідний контроль якості, а також співпрацює з перевіреними брендами та офіційними дилерами.

4. Недостатня автоматизація та інформаційна підтримка закупівельних процесів, що збільшує трудомісткість та ймовірність помилок. ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА» планує впровадження спеціалізованої системи управління закупівлями (SRM) на базі 1С, яка дозволить інтегрувати всі етапи закупівельної діяльності, забезпечити електронний документообіг з постачальниками, автоматизувати планування та контроль виконання договорів.

5. Недостатня кваліфікація та мотивація персоналу відділу закупівель, що може призводити до неефективних управлінських рішень та зловживань. Компанія регулярно проводить навчання співробітників (тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації), а також розробляє систему КРІ для оцінки результатів їх роботи та преміювання.

Для вдосконалення системи управління закупівлями матеріальних ресурсів ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА» доцільно реалізувати наступні заходи:

1. Розробити та впровадити Корпоративний стандарт закупівельної діяльності, який би детально регламентував всі процеси, процедури, права та відповідальність учасників, а також встановлював єдині вимоги до постачальників та критерії їх оцінки.

2. Створити електронний каталог матеріальних ресурсів з детальними специфікаціями, нормами витрат, цінами та переліком постачальників.

3. Впровадити систему управління ланцюгами постачань (SCM) для оптимізації всіх логістичних процесів від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачам.

4. Розвивати стратегічне партнерство з ключовими постачальниками на основі довгострокових контрактів, спільних інвестиційних проектів, програм лояльності.

5. Підвищувати прозорість та конкурентність закупівель за рахунок проведення відкритих тендерів на електронних торгових майданчиках (Prozorro, SmartTender, Rialto).

6. Застосовувати сучасні методи оптимізації закупівель та управління запасами, такі як ABC-XYZ аналіз, EOQ-модель, технології RFID та штрих-кодування, системи безбиткового поповнення запасів. Це дозволить зменшити обсяги страхових запасів, прискорити оборотність оборотних коштів, підвищити точність та оперативність обліку товарно-матеріальних цінностей.

7. Розвивати компетенції та мотивацію персоналу відділу закупівель шляхом впровадження системи безперервного навчання, ротації кадрів, участі в професійних спільнотах та асоціаціях. Також доцільно розробити збалансовану систему мотивації, яка би включала як матеріальні стимули (бонуси, надбавки), так і нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання, комфортні умови праці).

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» вивести систему управління закупівлями матеріальних ресурсів на якісно новий рівень, що забезпечить зниження операційних витрат, підвищення ефективності використання оборотних коштів, зміцнення конкурентних позицій на ринку транспортно-логістичних послуг.

В цілому, ефективне управління закупівлями є запорукою успішної діяльності будь-якого підприємства, адже воно безпосередньо впливає на якість продукції та послуг, рівень витрат та рентабельності, фінансову стійкість та ринкову вартість бізнесу. Тому керівництво ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» повинно приділяти постійну увагу розвитку та вдосконаленню закупівельної діяльності, впроваджувати передові методи та інструменти управління закупівлями, забезпечувати високий рівень кваліфікації та мотивації персоналу.

Таким чином, вдосконалення системи управління закупівлями матеріальних ресурсів є актуальним та перспективним напрямком розвитку ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА», який потребує комплексного та науково обґрунтованого підходу, активної участі керівництва та персоналу компанії, співпраці з постачальниками та клієнтами, застосування сучасних методів та технологій управління.

На основі розрахованих КРІ формується інтегральна оцінка постачальника, яка дозволяє прийняти обґрунтоване рішення щодо подальшої співпраці з ним. Постачальники, які регулярно демонструють високі показники, можуть бути переведені в статус стратегічних або преміум-партнерів з наданням особливих умов співпраці (довгострокові контракти, більші обсяги замовлень, кращі цінові умови тощо). Постачальники з низькими показниками потрапляють в зону ризику та можуть бути виключені з пулу партнерів компанії.

Важливо відзначити, що оцінювання постачальників повинно бути не формальною процедурою, а інструментом постійного вдосконалення закупівельної діяльності. Результати оцінювання повинні доводитися до відома постачальників, обговорюватися на спільних нарадах, використовуватися для розробки коригувальних та запобіжних дій. Фокус уваги повинен бути не на покаранні «поганих» постачальників, а на спільному пошуку шляхів оптимізації співпраці та підвищення ефективності ланцюгів постачань.

Загалом, управління закупівлями матеріальних ресурсів у ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» є складним, багатоаспектним процесом, який вимагає злагодженої роботи різних підрозділів компанії, застосування сучасних методів та інструментів, постійного вдосконалення та адаптації до змін зовнішнього середовища. Ефективність цього процесу безпосередньо впливає на операційні та фінансові результати діяльності компанії, її конкурентоспроможність на ринку транспортно-логістичних послуг.

Звичайно, зазначені напрямки розвитку є лише орієнтирами, які потребують адаптації до специфіки діяльності та стратегічних цілей ТОВ «ЧЕРРІ

ЛОГІСТИКА». Важливо, щоб ініціативи з удосконалення закупівельної діяльності були узгоджені з загальною бізнес-стратегією компанії, мали чітке економічне обґрунтування та підтримку з боку вищого керівництва.

Також критично важливим є забезпечення ефективної комунікації та залученості персоналу в процесі трансформації закупівель. Співробітники повинні чітко розуміти цілі та завдання змін, мати необхідні повноваження та ресурси для їх реалізації, отримувати регулярний зворотний зв'язок щодо досягнутих результатів.

Лише за умови комплексного та системного підходу, постійного вдосконалення та інновацій, ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» зможе перетворити закупівлі матеріальних ресурсів з рутинної функції на стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку компанії.

### **2.3 Оцінка ефективності закупівельної логістики ТОВ «CHERRY LOGISTICS»**

Частка витрат на закупівлю матеріальних ресурсів у загальній структурі витрат компанії. Цей показник відображає питому вагу закупівель у загальних операційних витратах та дозволяє оцінити їх вплив на собівартість послуг. У ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» частка закупівель становила 68,3% у 2021 році, 65,7% у 2022 році та 63,5% у 2023 році, тобто має тенденцію до зниження. Це свідчить про підвищення ефективності управління закупівлями та оптимізацію витрат. Коефіцієнт оборотності запасів (Inventory Turnover Ratio). Розраховується як відношення собівартості реалізованих послуг до середньорічної вартості запасів. Характеризує швидкість обороту запасів протягом року. У ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» коефіцієнт оборотності запасів зріс з 12,5 у 2021 році до 18,3 у 2023

році, що свідчить про підвищення ефективності управління запасами та зменшення періоду їх зберігання. Рентабельність закупівель (Procurement ROI). Розраховується як відношення економії від оптимізації закупівель до загальних витрат на закупівлі. Показує, скільки гривень економії припадає на кожну витрачену гривню на закупівлі. У ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» рентабельність закупівель зросла з 2,5% у 2021 році до 4,8% у 2023 році за рахунок впровадження категорійного управління закупівлями, проведення тендерів та переговорів з постачальниками.

Рівень забезпеченості матеріальними ресурсами (Fill Rate). Розраховується як відношення кількості вчасно виконаних замовлень внутрішніх клієнтів до загальної кількості замовлень. Характеризує здатність відділу закупівель своєчасно та повно задовольняти потреби виробничих та логістичних підрозділів. У ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» рівень забезпеченості зріс з 90,2% у 2021 році до 97,5% у 2023 році, що свідчить про налагодження ефективної співпраці з внутрішніми клієнтами. Частка вчасних поставок (On-Time Delivery). Розраховується як відношення кількості вчасно доставлених замовлень до загальної кількості замовлень. Характеризує надійність та своєчасність виконання замовлень постачальниками. У ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» частка вчасних поставок зросла з 85,4% у 2021 році до 96,2% у 2023 році за рахунок впровадження системи оцінки та рейтингування постачальників, розвитку партнерських відносин з ключовими постачальниками. Частка бездефектних поставок (Perfect Order Rate). Розраховується як відношення кількості поставок без дефектів (браку, невідповідностей, пошкоджень) до загальної кількості поставок. Характеризує якість матеріальних ресурсів та ефективність вхідного контролю. У ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» частка бездефектних поставок зросла з 92,1% у 2021 році до 99,3% у 2023 році завдяки впровадженню чітких специфікацій та стандартів якості, посиленню вхідного контролю.

Середній цикл закупівлі (Procurement Cycle Time). Характеризує середню тривалість повного циклу закупівлі від моменту виникнення потреби до моменту

поставки матеріалів. У ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» середній цикл скоротився з 14 днів у 2021 році до 7 днів у 2023 році за рахунок автоматизації процесів планування та обробки замовлень, впровадження електронного документообігу з постачальниками. Частка закупівель, здійснених шляхом тендерів. Відображає питому вагу закупівель, які були здійснені на конкурентних засадах шляхом проведення відкритих або закритих тендерів. У ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» частка тендерних закупівель зросла з 25% у 2021 році до 60% у 2023 році, що свідчить про підвищення прозорості та ефективності закупівельних процесів. Кількість постачальників на одну категорію закупівель. Відображає середню кількість постачальників, які забезпечують певну категорію матеріальних ресурсів. Оптимальним вважається наявність 2-3 постачальників на категорію для забезпечення конкуренції та мінімізації ризиків зриву поставок. У ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» середня кількість постачальників на категорію зменшилася з 5 у 2021 році до 3 у 2023 році за рахунок оптимізації бази постачальників та розвитку партнерських відносин з ключовими постачальниками.

Рівень кваліфікації персоналу відділу закупівель. Характеризується часткою співробітників, які мають профільну освіту або пройшли спеціалізоване навчання з управління закупівлями. У ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» рівень кваліфікації зріс з 60% у 2021 році до 85% у 2023 році за рахунок впровадження системи регулярного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Коефіцієнт плинності кадрів у відділі закупівель. Розраховується як відношення кількості звільнених працівників до середньоспискової чисельності відділу закупівель. Характеризує рівень задоволеності та лояльності персоналу. У ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» коефіцієнт плинності знизився з 15% у 2021 році до 5% у 2023 році за рахунок впровадження ефективної системи мотивації та розвитку персоналу. Рівень автоматизації закупівельних процесів. Характеризується часткою закупівельних операцій, які виконуються за допомогою спеціалізованих інформаційних систем (SRM, e-

procurement). У ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА» рівень автоматизації зріс з 30% у 2021 році до 70% у 2023 році за рахунок впровадження SRM-системи на базі SAP Ariba.

Наведені показники ефективності дають комплексне уявлення про результативність закупівельної діяльності ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА» з різних точок зору. Позитивна динаміка більшості показників свідчить про те, що компанія стала на шлях безперервного вдосконалення системи управління закупівлями та досягла суттєвого прогресу за останні роки. Водночас, для повноцінної оцінки ефективності закупівельної логістики недостатньо розглядати показники лише в динаміці. Важливо порівнювати їх з показниками інших підприємств галузі (бенчмаркінг), а також з цільовими значеннями, встановленими в рамках стратегічного планування. Для визначення стратегічних цілей та ключових показників ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА» доцільно застосувати методологію Procurement Balanced Scorecard (закупівельна збалансована система показників), яка дозволяє каскадувати загальнокорпоративні цілі на рівень відділу закупівель та закріпити відповідальність за їх досягнення.

Визначення стратегічних цілей компанії на середньострокову перспективу (3-5 років) у розрізі чотирьох перспектив BSC. Наприклад: фінансова перспектива: збільшення виручки на 50%, досягнення рентабельності продажів 15%; перспектива клієнтів: підвищення рівня задоволеності клієнтів до 95%, збільшення частки ринку на 10%; перспектива внутрішніх процесів: скорочення термінів доставки вантажів на 20%, зниження витрат на паливо на 10%; перспектива навчання та розвитку: досягнення рівня залученості персоналу 80%, збільшення частки інноваційних проектів до 30%.

Декомпозиція загальнокорпоративних цілей на рівень закупівельної діяльності, визначення внеску відділу закупівель у досягнення стратегічних цілей компанії. Наприклад: фінансова перспектива: зниження частки закупівель у собівартості послуг до 60%, підвищення рентабельності закупівель до 7%; перспектива клієнтів: досягнення рівня своєчасності поставок 98%, зниження

кількості рекламацій від внутрішніх клієнтів на 50%; перспектива внутрішніх процесів: зниження середнього циклу закупівлі до 5 днів, підвищення частки електронних закупівель до 80%; перспектива навчання та розвитку: досягнення рівня кваліфікації персоналу відділу закупівель 95%, впровадження інноваційної технології blockchain у закупівлі.

Частка витрат на закупівлю матеріальних ресурсів у загальній структурі витрат компанії. Цей показник відображає питому вагу закупівель у загальних операційних витратах та дозволяє оцінити їх вплив на собівартість послуг. У ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» частка закупівель становила 68,3% у 2021 році, 65,7% у 2022 році та 63,5% у 2023 році, тобто має тенденцію до зниження. Це свідчить про підвищення ефективності управління закупівлями та оптимізацію витрат. Коефіцієнт оборотності запасів (Inventory Turnover Ratio). Розраховується як відношення собівартості реалізованих послуг до середньорічної вартості запасів. Характеризує швидкість обороту запасів протягом року. У ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» коефіцієнт оборотності запасів зріс з 12,5 у 2021 році до 18,3 у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності управління запасами та зменшення періоду їх зберігання. Рентабельність закупівель (Procurement ROI). Розраховується як відношення економії від оптимізації закупівель до загальних витрат на закупівлі. Показує, скільки гривень економії припадає на кожну витрачену гривню на закупівлі. У ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» рентабельність закупівель зросла з 2,5% у 2021 році до 4,8% у 2023 році за рахунок впровадження категорійного управління закупівлями, проведення тендерів та переговорів з постачальниками.

Рівень забезпеченості матеріальними ресурсами (Fill Rate). Розраховується як відношення кількості вчасно виконаних замовлень внутрішніх клієнтів до загальної кількості замовлень. Характеризує здатність відділу закупівель своєчасно та повно задовольняти потреби виробничих та логістичних підрозділів. У ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» рівень забезпеченості зріс з 90,2% у 2021 році до 97,5% у 2023 році, що свідчить про налагодження ефективної співпраці з внутрішніми клієнтами.



Частка вчасних поставок (On-Time Delivery). Розраховується як відношення кількості вчасно доставлених замовлень до загальної кількості замовлень. Характеризує надійність та своєчасність виконання замовлень постачальниками. У ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» частка вчасних поставок зросла з 85,4% у 2021 році до 96,2% у 2023 році за рахунок впровадження системи оцінки та рейтингування постачальників, розвитку партнерських відносин з ключовими постачальниками.

Частка бездефектних поставок (Perfect Order Rate). Розраховується як відношення кількості поставок без дефектів (браку, невідповідностей, пошкоджень) до загальної кількості поставок. Характеризує якість матеріальних ресурсів та ефективність вхідного контролю. У ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» частка бездефектних поставок зросла з 92,1% у 2021 році до 99,3% у 2023 році завдяки впровадженню чітких специфікацій та стандартів якості, посиленню вхідного контролю.

Середній цикл закупівлі (Procurement Cycle Time). Характеризує середню тривалість повного циклу закупівлі від моменту виникнення потреби до моменту поставки матеріалів. У ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» середній цикл скоротився з 14 днів у 2021 році до 7 днів у 2023 році за рахунок автоматизації процесів планування та обробки замовлень, впровадження електронного документообігу з постачальниками.

Частка закупівель, здійснених шляхом тендерів. Відображає питому вагу закупівель, які були здійснені на конкурентних засадах шляхом проведення відкритих або закритих тендерів. У ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» частка тендерних закупівель зросла з 25% у 2021 році до 60% у 2023 році, що свідчить про підвищення прозорості та ефективності закупівельних процесів. Кількість постачальників на одну категорію закупівель. Відображає середню кількість постачальників, які забезпечують певну категорію матеріальних ресурсів. Оптимальним вважається наявність 2-3 постачальників на категорію для забезпечення конкуренції та мінімізації ризиків зриву поставок. У ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» середня кількість постачальників на категорію зменшилася з 5 у 2021

році до 3 у 2023 році за рахунок оптимізації бази постачальників та розвитку партнерських відносин з ключовими постачальниками.

Рівень кваліфікації персоналу відділу закупівель. Характеризується часткою співробітників, які мають профільну освіту або пройшли спеціалізоване навчання з управління закупівлями. У ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА» рівень кваліфікації зріс з 60% у 2021 році до 85% у 2023 році за рахунок впровадження системи регулярного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Коефіцієнт плинності кадрів у відділі закупівель. Розраховується як відношення кількості звільнених працівників до середньоспискової чисельності відділу закупівель. Характеризує рівень задоволеності та лояльності персоналу. У ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА» коефіцієнт плинності знизився з 15% у 2021 році до 5% у 2023 році за рахунок впровадження ефективної системи мотивації та розвитку персоналу. Рівень автоматизації закупівельних процесів. Характеризується часткою закупівельних операцій, які виконуються за допомогою спеціалізованих інформаційних систем (SRM, e-procurement). У ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА» рівень автоматизації зріс з 30% у 2021 році до 70% у 2023 році за рахунок впровадження SRM-системи на базі SAP Ariba.

Наведені показники ефективності дають комплексне уявлення про результативність закупівельної діяльності ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА» з різних точок зору. Позитивна динаміка більшості показників свідчить про те, що компанія стала на шлях безперервного вдосконалення системи управління закупівлями та досягла суттєвого прогресу за останні роки. Водночас, для повноцінної оцінки ефективності закупівельної логістики недостатньо розглядати показники лише в динаміці. Важливо порівнювати їх з показниками інших підприємств галузі (бенчмаркінг), а також з цільовими значеннями, встановленими в рамках стратегічного планування. Для визначення стратегічних цілей та ключових показників ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА» доцільно застосувати методологію Procurement Balanced Scorecard (закупівельна

збалансована система показників), яка дозволяє каскадувати загальнокорпоративні цілі на рівень відділу закупівель та закріпити відповідальність за їх досягнення.

Визначення стратегічних цілей компанії на середньострокову перспективу (3-5 років) у розрізі чотирьох перспектив BSC. Наприклад: фінансова перспектива: збільшення виручки на 50%, досягнення рентабельності продажів 15%; перспектива клієнтів: підвищення рівня задоволеності клієнтів до 95%, збільшення частки ринку на 10%; перспектива внутрішніх процесів: скорочення термінів доставки вантажів на 20%, зниження витрат на паливо на 10%; перспектива навчання та розвитку: досягнення рівня залученості персоналу 80%, збільшення частки інноваційних проектів до 30%.

Таблиця 2.6 – Перспективи BSC

1	KPI	Поточне значення	Цільове значення	Од. виміру	Періодичність	Відповідальний
Зниження частки закупівель у собівартості послуг	Частка закупівель у собівартості послуг	63,5%	60%	%	Щоквартально	Начальник відділу закупівель
Підвищення рентабельності закупівель	Рентабельність закупівель	4,8%	7%	%	Щоквартально	Начальник відділу закупівель
Досягнення рівня своєчасності поставок	Рівень своєчасності поставок	96,2%	98%	%	Щомісячно	Менеджер постачання 3
Зниження кількості рекламацій від внутрішніх клієнтів	Кількість рекламацій від внутрішніх клієнтів	10	5	Од.	Щомісячно	Менеджер якості 3
Зниження середнього циклу закупівлі	Середній цикл закупівлі	7	5	Днів	Щомісячно	Менеджер постачання 3
Підвищення частки електронних закупівель	Частка електронних закупівель	70%	80%	%	Щомісячно	Начальник відділу закупівель
Досягнення рівня кваліфікації персоналу відділу закупівель	Рівень кваліфікації персоналу відділу закупівель	85%	95%	%	Щорічно	Менеджер персоналу 3
Впровадження інноваційної технології blockchain у закупівлі	Рівень впровадження blockchain	0%	100%	%	Щоквартально	Керівник проекту

Джерело: сформовано автором за [20;48]

Декомпозиція загальнокорпоративних цілей на рівень закупівельної діяльності, визначення внеску відділу закупівель у досягнення стратегічних цілей компанії. Наприклад: фінансова перспектива: зниження частки закупівель у собівартості послуг до 60%, підвищення рентабельності закупівель до 7%; перспектива клієнтів: досягнення рівня своєчасності поставок 98%, зниження кількості рекламацій від внутрішніх клієнтів на 50%; перспектива внутрішніх процесів: зниження середнього циклу закупівлі до 5 днів, підвищення частки електронних закупівель до 80%; перспектива навчання та розвитку: досягнення рівня кваліфікації персоналу відділу закупівель 95%, впровадження інноваційної технології blockchain у закупівлі.

Розробка стратегічної карти закупівель, яка відображає причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями відділу закупівель у розрізі BSC. Наприклад, автоматизація закупівельних процесів (перспектива внутрішніх процесів) дозволяє скоротити цикл закупівлі та підвищити своєчасність поставок (перспектива клієнтів), що в свою чергу веде до зниження собівартості послуг (фінансова перспектива). Розробка ключових показників ефективності (KPI) для кожної стратегічної цілі відділу закупівель. KPI повинні відповідати критеріям SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, визначені в часі). Для кожного KPI необхідно визначити поточне значення, цільове значення, одиниці виміру, періодичність вимірювання, джерела даних та відповідальних осіб.

## **Висновки до розділу 2**

Здійснено аналіз системи управління закупівлями матеріальних ресурсів на прикладі транспортно-логістичної компанії ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА». Надано

розгорнуту організаційно-економічну характеристику підприємства, досліджено його бізнес-модель, ринкове позиціонування, матеріально-технічну базу, кадровий потенціал, фінансові результати, конкурентні переваги та стратегічні пріоритети розвитку. Проаналізовано структуру та функції відділу закупівель ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА», його місце в організаційній структурі управління, рівень централізації повноважень, регламентацію процесів. Досліджено асортиментну та вартісну структуру закупівель матеріальних ресурсів за основними категоріями (паливно-мастильні матеріали, запасні частини, автомобільні шини, офісні та господарські товари), динаміку цін та обсягів споживання. Розглянуто ключових постачальників компанії, охарактеризовано рівень партнерських відносин з ними. Проведено діагностику системи управління закупівлями з точки зору відповідності сучасним вимогам та кращим галузевим практикам. Виявлено певні проблемні зони та недоліки, зокрема недостатню гнучкість та автоматизацію закупівельних процесів, превалювання транзакційних відносин з постачальниками над стратегічними, дефіцит аналітичних компетенцій персоналу, слабкість мотивації закупівельників на досягнення КРІ тощо. Водночас відзначено наявність позитивних практик: ретельне планування закупівель, проведення тендерів, диверсифікацію бази постачальників, контроль якості матеріалів.

Здійснено оцінку ефективності закупівельної логістики ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА» за системою збалансованих показників (Procurement Balanced Scorecard). Проаналізовано динаміку ключових індикаторів у розрізі чотирьох проєкцій: фінансів (частка закупівель у собівартості послуг, оборотність запасів, рентабельність закупівель), клієнтів (рівень забезпечення матеріальними ресурсами, частка вчасних та бездефектних поставок), внутрішніх процесів (середній цикл закупівлі, частка електронних закупівель), навчання та розвитку (рівень кваліфікації та плинності закупівельного персоналу, рівень автоматизації процесів). Виявлено в цілому позитивну динаміку показників, що свідчить про зростання зрілості закупівельної функції. Разом з тим, порівняння з цільовими

значеннями КРІ демонструє значний потенціал для подальшого вдосконалення. Таким чином, другий розділ дає комплексне уявлення про поточний стан управління закупівлями матеріальних ресурсів на ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА», виявляє сильні та слабкі сторони, ідентифікує можливості та загрози. Результати аналізу є основою для розробки конкретних заходів та рекомендацій щодо підвищення ефективності закупівельної діяльності підприємства, що становитиме предмет третього розділу роботи.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ НА ТОВ «CHERRY LOGISTICS»

#### **3.1 Впровадження системи керування взаємовідносинами з постачальниками**

Проведений аналіз системи управління закупівлями матеріальних ресурсів на ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» виявив необхідність вдосконалення взаємовідносин з постачальниками як один з ключових напрямків підвищення ефективності закупівельної діяльності компанії. В умовах зростаючої конкуренції на ринку транспортно-логістичних послуг, волатильності цін на паливно-мастильні матеріали, загострення проблеми дефіциту та контрафакту запасних частин, встановлення довгострокових партнерських відносин з надійними та лояльними постачальниками стає критично важливим фактором успіху.

Впровадження системи керування взаємовідносинами з постачальниками (Supplier Relationship Management) дозволить ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» перейти від фрагментарних транзакційних контактів до стратегічного співробітництва, спрямованого на досягнення спільних цілей та створення додаткової цінності для обох сторін. SRM як управлінська концепція та набір інформаційних технологій дозволяє інтегрувати, автоматизувати та оптимізувати всі процеси взаємодії з постачальниками – від пошуку та оцінювання до спільного планування, розвитку та контролю виконання договірних зобов'язань.

Впровадження SRM на ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» доцільно здійснювати поетапно, застосовуючи проектний підхід. На першому етапі необхідно сформувати проектну команду, яка включатиме представників відділу закупівель, логістики,



фінансів, ІТ, а також зовнішніх консультантів, що мають досвід реалізації SRM-проектів. Керівником проекту доцільно призначити начальника відділу закупівель, який має найбільше розуміння предметної області та зацікавленість у результатах.

Збір первинної інформації може здійснюватися шляхом аналізу бази даних обліку договорів та первинних документів в ERP-системі, анкетування та інтерв'ювання співробітників, що взаємодіють з постачальниками (менеджери з постачання, логісти, комірники), опитування самих постачальників, моніторингу відкритих джерел та платних баз даних. Зібрана інформація повинна бути структурована та збережена в єдиній базі даних SRM-системи.

На основі результатів діагностики розробляється стратегія SRM, яка передбачає сегментацію бази постачальників та диференціацію підходів до управління взаємовідносинами з різними категоріями.

Залежно від категорії постачальника, повинні застосовуватися різні стратегії взаємодії та КРІ. Зі стратегічними постачальниками доцільно укласти довгострокові контракти, ділитися планами, технологіями, ризиками та вигодами, спільно розробляти інновації, синхронізувати процеси, інтегрувати інформаційні системи. Цільовими показниками у цьому випадку є сукупна вартість володіння (ТСО), рівень стратегічної відповідності, ступінь інтеграції бізнес-процесів.

Для категорії «важелі» пріоритетом є досягнення оптимального співвідношення ціна-якість та максимальної гнучкості. Тут можуть застосовуватися конкурентні переговори, регулярні тендери, стимулювання за досягнення КРІ (частка своєчасних поставок, рівень сервісу тощо).

У категорії «вузькі місця» основним завданням є мінімізація ризиків дефіциту та залежності від постачальника. Потрібно формувати страхові запаси, шукати альтернативні джерела, стандартизувати специфікації, стимулювати постачальників. Ключовими КРІ є наявність на складі, час виконання замовлення.

Для некритичних постачальників оптимальною буде стратегія оптимізації трансакційних витрат за рахунок автоматизації та стандартизації закупівель (каталоги, рамкові угоди), консолідації потреб, передачі на аутсорсинг.

На основі визначених стратегій та KPI розробляються плани розвитку для кожної категорії та кожного ключового постачальника (SDP – Supplier Development Plan). Вони включають конкретні заходи, строки, відповідальних та очікувані ефекти як для компанії, так і для постачальника (зниження витрат, підвищення якості, спільні інвестиції, трансфер технологій тощо). SDP узгоджуються з постачальниками та закріплюються у договорах.

Для автоматизації та інформаційної підтримки SRM на ТОВ «ЧЕРПИ ЛОГІСТИКА» необхідно впровадити спеціалізовану ІТ-систему, яка повинна забезпечувати:

- ведення бази даних постачальників з повною інформацією по кожному з них;
- сегментацію та категоризацію постачальників за різними критеріями;
- облік та контроль виконання договорів та специфікацій;
- оцінку постачальників за системою збалансованих показників (BSC);
- спільне планування поставок та формування прогнозів споживання;
- моніторинг ризиків постачальників (фінансові, операційні, репутаційні);
- автоматизований документообіг з постачальниками (замовлення, підтвердження, акти тощо);
- управління каталогами та прайс-листами постачальників;
- проведення електронних тендерів та аукціонів;
- аналітику закупівель у різних розрізах (ABC-XYZ, частка в обсязі, динаміка цін тощо).

Оптимальним варіантом є інтеграція SRM-системи з наявними ERP, WMS, TMS-системами для забезпечення наскрізної прозорості та актуальності даних. Важливо забезпечити зручні та безпечні інтерфейси для постачальників (екстранет-

портал, EDI, мобільні додатки). При виборі SRM-системи слід орієнтуватися на галузеві best practices, досвід впроваджень на підприємствах схожого масштабу та специфіки, можливості інтеграції, наявність технічної підтримки від вендора.

Ефективність впровадження SRM багато в чому залежить від готовності персоналу змінювати звичні підходи в роботі та опановувати нові компетенції. Тому важливим є розвиток відділу закупівель не лише з точки зору hard skills (знання категорійного менеджменту, стратегій закупівель, методів оцінки та вибору постачальників, володіння аналітичними інструментами тощо), але й soft skills – уміння вести переговори, вибудовувати довірчі відносини, працювати в команді, мислити стратегічно.

Доцільно організувати серію тренінгів та семінарів для співробітників відділу закупівель та суміжних підрозділів з методології SRM, змін бізнес-процесів, роботи в новій IT-системі. До навчання варто залучити не лише керівників, але й рядових виконавців, щоб забезпечити розуміння та прийняття змін на всіх рівнях. Важливо сформувати «агентів змін» – співробітників, що будуть провідниками нових підходів у своїх колективах. Потрібна й постійна комунікація з постачальниками для узгодження цілей та цінностей партнерства.

Для мотивації персоналу на досягнення цілей SRM необхідно прив'язати KPI категорійних менеджерів до стратегічних KPI закупівельної діяльності (зниження TCO, підвищення надійності постачань, розробка інновацій з постачальниками тощо). Преміальна частина повинна бути диференційована залежно від складності категорії та успішності реалізації SDP. Можна також застосовувати нематеріальні стимули – розширення повноважень та зон відповідальності, ротацию між категоріями, залучення до стратегічних проектів, навчання, кар'єрне зростання.

Мотивація персоналу є критично важливим фактором успішного впровадження та функціонування системи управління взаємовідносинами з постачальниками (SRM) на підприємстві, адже саме від компетентності, зацікавленості та активної участі співробітників, передусім фахівців відділу

закупівель, значною мірою залежить ефективність реалізації стратегій та процесів SRM. Тому побудова збалансованої та дієвої системи мотивації закупівельного персоналу на основі прив'язки їх індивідуальних цілей та показників ефективності (KPI) до стратегічних цілей та KPI закупівельної діяльності підприємства є одним з головних завдань при впровадженні SRM. Перш за все, необхідно забезпечити чіткий та зрозумілий зв'язок між стратегічними пріоритетами управління закупівлями та індивідуальними цілями категорійних менеджерів. Основними орієнтирами в даному випадку мають бути зниження сукупної вартості володіння закуповуваними ресурсами (Total Cost of Ownership, TCO), підвищення надійності та безперебійності поставок, налагодження довгострокових партнерських відносин з постачальниками, спільна розробка інновацій у сфері продуктів, процесів, технологій, стратегічні завдання повинні бути послідовно декомпозовані та відображені в системі індивідуальних KPI фахівців з закупівель. Наприклад, зниження TCO як стратегічна ціль управління закупівлями може бути трансльована в такі KPI категорійних менеджерів, як зниження ціни закупівлі на X% у порівнянні з попереднім періодом або ринковими бенчмарками, скорочення логістичних витрат (транспортних, складських, митних тощо) на Y% за рахунок оптимізації ланцюгів постачання, зменшення витрат на експлуатацію та обслуговування обладнання на Z% за рахунок підвищення якості закуповуваних комплектуючих та витратних матеріалів.

При цьому важливо, щоб встановлені цільові значення показників були досяжними, але досить амбітними, стимулюючи співробітників повністю розкривати свій потенціал. Підвищення надійності поставок як ключовий пріоритет закупівельної діяльності може бути відображене в таких індивідуальних показниках ефективності, як частка вчасно виконаних замовлень на рівні 95-98%, зниження кількості рекламаций та повернень продукції до мінімальних значень (не більше 1-3% від обсягу поставок), забезпечення наявності страхових запасів критично важливих ресурсів в межах встановлених нормативів (15-30 днів). Додатковими KPI

в даному блоці можуть бути швидкість обробки та підтвердження замовлень постачальниками, середній час виконання разового замовлення, частка поставок у повному обсязі без необхідності додаткових узгоджень тощо. Розвиток партнерських відносин як домінанта стратегії SRM може знайти відображення в таких цільових показниках роботи менеджерів, як частка довгострокових контрактів (від 1 року) в загальному обсязі закупівель, рівень залученості постачальників до розробки інновацій та вдосконалення продуктів (кількість ініційованих спільних проєктів), ступінь інтеграції інформаційних систем та бізнес-процесів з ключовими постачальниками (наприклад, рівень автоматизації документообігу, синхронізації планів, прогнозування попиту), частота та результативність комунікацій на різних рівнях взаємодії. Важливим аспектом оцінки в даному напрямку є також зворотний зв'язок від постачальників щодо задоволеності співпрацею, готовності рекомендувати компанію як надійного партнера.

При розробці індивідуальних показників ефективності необхідно враховувати особливості закріплених за менеджером товарних категорій, їх стратегічну значущість, ринкову кон'юнктуру, профіль відповідальності фахівця. Так, для категорій прямих матеріалів, які є критичними для забезпечення безперебійності виробництва, домінуючими в системі KPI мають бути показники надійності та своєчасності поставок, для категорій непрямих витрат (MRO) - показники зниження ТСО та оптимізації складських запасів, для капітального обладнання та проєктних закупівель, показники залучення постачальників до процесу розробки технічних вимог, контролю якості на етапі виготовлення, навчання персоналу при введенні в експлуатацію.

Поряд з кількісними показниками ефективності, які піддаються чіткому вимірюванню, в систему індивідуальних KPI доцільно включати і якісні параметри, що характеризують рівень професійних та особистісних компетенцій фахівця, його здатність вибудовувати ефективні комунікації, вирішувати конфліктні ситуації,

креативно мислити. Наприклад, можна оцінювати глибину знань менеджера про ринок відповідної категорії, розуміння технічних аспектів закупуваної продукції, володіння інструментами стратегічного сорсингу, навички ведення переговорів та презентацій, гнучкість та адаптивність до змін, готовність брати на себе додаткову відповідальність. Для об'єктивізації оцінки за «м'якими» параметрами можуть застосовуватись методи «360 градусів», експертних оцінок, психологічного тестування. Для забезпечення збалансованості системи мотивації загальний результат оцінки (рейтинг) фахівця має розраховуватися як інтегральний показник, що враховує досягнення всіх цільових значень з урахуванням їх питомої ваги. При цьому рекомендований алгоритм визначення вагових коефіцієнтів окремих КРІ - 50% на показники зниження ТСО та оптимізації витрат, 30% на показники надійності поставок, 20% на показники розвитку партнерських відносин та інновацій. Додатково до підсумкового рейтингу можна застосовувати підвищуючі або знижуючі коефіцієнти в залежності від рівня складності керованих категорій та успішності реалізації стратегічних ініціатив (проектів) в сфері SRM. Наприклад, при супроводі категорій з високими ризиками дефіциту або волатильності цін, підсумковий рейтинг може збільшуватись на 10-20%, а при успішному запровадженні категорійних стратегій, реалізації заходів з консолідації постачальників, впровадженні довгострокових угод – на 15-25%. Визначивши підсумковий рейтинг (від 0 до 100%), можна диференціювати преміальну частину матеріальної винагороди менеджерів за *flexibly progressive* шкалою. Наприклад, при досягненні рейтингу 80-90% премія становитиме 10% від окладу, 90-95% - 15% від окладу, 95-100% - 20% від окладу. При цьому розмір базового окладу має бути конкурентним на ринку праці, преміальна частина повинна бути достатньо вагомою (не менше 30-50% від загального доходу) та виплачуватися регулярно (щоквартально), щоб дійсно мотивувати фахівців концентруватися на досягненні цільових показників.

Поряд з матеріальними стимулами важливу роль в мотивації закупівельного персоналу відіграють і нематеріальні фактори. Передусім це розширення повноважень та зон відповідальності успішних менеджерів, надання їм більшої свободи в прийнятті рішень, делегування окремих управлінських функцій. Наприклад, категорійні менеджери, що демонструють високі результати, можуть призначатися кураторами відповідних товарних груп з контролем всього циклу управління, від розробки категорійних стратегій до оцінки ефективності. Або найбільш досвідчені фахівці можуть залучатися до наставництва та навчання нових співробітників, що також є дієвою формою визнання їх експертизи. Іншою дієвою формою нематеріального заохочення є ротація менеджерів між різними категоріями закупівель, що дозволяє фахівцям розширювати свій кругозір, набувати нових компетенцій, уникати професійного вигорання від рутинних операцій.

Особливо цінною в плані мотивації є можливість переходу від категорій з меншою доданою вартістю та потенціалом оптимізації (наприклад, від непрямих до прямих матеріалів) або навпаки - від високоризикових та трудомістких до більш стабільних категорій. При цьому ротація не повинна бути хаотичною, а відбуватися в рамках спеціально розроблених планів розвитку персоналу з урахуванням профілю компетенцій та цільової ролі фахівця. Дуже важливим мотиваційним фактором для амбітних та перспективних менеджерів є їх залучення до розробки та реалізації стратегічних ініціатив (проєктів) в сфері закупівель та SRM, проєкти з оптимізації процесів управління ключовими категоріями, реорганізації структури закупівель, впровадження нових ІТ-рішень (наприклад, електронних каталогів, інструментів аналітики, платформ взаємодії з постачальниками), трансферу кращих галузевих практик. Співробітники, що беруть активну участь та досягають вагомих результатів в таких проєктах, повинні не лише винагороджуватися преміями, але й отримувати пріоритет при розгляді кандидатів на підвищення, зарахуванні до кадрового резерву. Окремо слід наголосити на важливості постійного навчання та професійного розвитку закупівельного персоналу як дієвого інструменту мотивації.

Компанія повинна надавати менеджерам можливості для безперервного вдосконалення своїх hard та soft skills - як шляхом внутрішніх тренінгів та семінарів, так і через співпрацю з зовнішніми провайдерами освітніх послуг (бізнес-школами, галузевими асоціаціями, консалтинговими компаніями). Програми навчання мають охоплювати як класичні теми закупівельного менеджменту (стратегічний сорсинг, управління категоріями, переговори, управління запасами, логістика), так і більш специфічні аспекти SRM (партнерство з постачальниками, спільні інновації, сталий розвиток, ощадливі закупівлі, діджиталізація). Важливо не лише надавати можливості для навчання, але й створювати культуру та середовище, в якому набуті знання та навички можуть бути швидко застосовані на практиці, трансформуючись в відчутні результати та здобутки. Культура безперервного вдосконалення, інноваційності, орієнтації на результат має пронизувати всю систему мотивації закупівельників. Менеджери повинні бачити, що їх ініціативність, готовність експериментувати, пропонувати та втілювати нові ідеї всіляко підтримується та стимулюється керівництвом. В компанії мають діяти прозорі та зрозумілі механізми розгляду раціоналізаторських пропозицій з боку співробітників, виділятися необхідні ресурси для їх пілотування та впровадження, застосовуватись різноманітні форми визнання авторів (від оголошення подяки до цінних призів та преміювання певним відсотком від отриманого ефекту). Загалом система мотивації фахівців з закупівель повинна бути багаторівневою, комплексною, адаптивною, поєднувати в собі різні методи та інструменти стимулювання в залежності від категорії персоналу, цільової ролі, рівня зрілості закупівельних процесів.

Для керівництва закупівельною службою важливо забезпечити регулярний контроль ходу проекту впровадження SRM – дотримання строків та бюджетів, досягнутих результатів, виявлених недоліків. Основними методами контролю є аналіз управлінської звітності (KPI), наради з проектною командою, інтерв'ю з ключовими користувачами, зворотний зв'язок від постачальників. При виявленні значних відхилень чи ризиків необхідно оперативно приймати коригуючі дії –



перерозподіляти ресурси, змінювати пріоритети, ескалювати проблеми на вищий рівень.

За підсумками впровадження SRM потрібно провести оцінку досягнутого економічного та якісного ефекту в розрізі визначених на початку цільових показників – зниження витрат, оптимізація запасів, підвищення надійності поставань, зростання задоволеності внутрішніх клієнтів тощо. Успішна реалізація проекту повинна підкріплюватися відповідною PR-кампанією всередині компанії та у профільній пресі.

У підсумку, впровадження Supplier Relationship Management дозволить ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» вибудувати зі своїми постачальниками відносини, засновані на довірі, прозорості та орієнтації на результат. Потужна SRM-система стане надійною основою для реалізації амбітних планів зростання ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» на висококонкурентному ринку транспортно-логістичних послуг.

### **3.2 Оптимізація управління запасами**

Оптимізація управління запасами є одним з ключових напрямків вдосконалення закупівельної логістики підприємства, що має значний потенціал підвищення ефективності використання оборотного капіталу, зниження витрат та ризиків, пов'язаних із закупівлями та зберіганням матеріальних ресурсів.

В сучасних умовах динамічного та висококонкурентного бізнес-середовища, коли ціни на ресурси, попит на готову продукцію, умови поставок постійно змінюються, традиційні методи управління запасами, засновані на інтуїції та досвіді менеджерів, вже не можуть забезпечити прийняття оптимальних рішень щодо параметрів замовлення та зберігання запасів.

Для вирішення цих проблем необхідно впроваджувати науково обґрунтовані методи оптимізації управління запасами, які дозволяють знаходити найкращі рішення щодо розміру та періодичності замовлень, рівнів страхових запасів, способів контролю та регулювання запасів з урахуванням множини факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Одним з базових інструментів оптимізації управління запасами є ABC-аналіз, який дозволяє сегментувати всю номенклатуру матеріальних ресурсів за критерієм їх вартісної значущості та диференціювати політику управління запасами для кожної отриманої групи. Метод ABC-аналізу ґрунтується на принципі Парето, згідно з яким 20% позицій асортименту забезпечують 80% результату (обсягів використання, доходу, прибутку).

Для проведення ABC-аналізу всі позиції номенклатури ранжуються за зменшенням річної вартості їх споживання (добуток ціни на річний обсяг споживання) та розбиваються на три групи: група А – найбільш цінні ресурси, які забезпечують приблизно 80% вартості споживання, хоча займають лише 15-20% номенклатурних позицій; група В – ресурси середньої важливості, на які припадає приблизно 15% вартості споживання та 30-35% асортименту; група С – найменш цінні ресурси з вартісною часткою близько 5%, які становлять 50-55% номенклатури.

Отримана сегментація є основою для диференціації стратегії управління запасами та постачання. Для ресурсів групи А, що мають високу питому вартість та значний вплив на фінансові показники, доцільно застосовувати технологію «точно в строк» (Just-in-Time), яка передбачає часті поставки дрібними партіями безпосередньо у виробництво в момент виникнення потреби. Для цієї групи необхідний жорсткий контроль та регулювання запасів, точне визначення страхових запасів, ретельний вибір надійних постачальників. Для ресурсів групи В, що мають середню цінність, можна застосовувати класичну модель оптимального розміру замовлення (Economic Order Quantity model), яка дозволяє знайти баланс

між витратами на розміщення замовлень та зберігання запасів. Страхові запаси визначаються з урахуванням коливань попиту та часу поставки. Контроль здійснюється періодично за системою з фіксованим інтервалом часу між замовленнями. Для ресурсів групи С, що мають низьку вартість, але становлять основну частку номенклатури, доцільно застосовувати спрощену систему управління запасами з фіксованим розміром замовлення. При цьому розмір замовлення може бути більшим для зниження частоти замовлень, а страхові запаси – вищими для спрощення контролю. Регулювання запасів може здійснюватися періодично один раз на місяць, квартал.

Поєднання ABC-аналізу з іншим інструментом – XYZ-аналізом, який класифікує ресурси за ступенем прогнозованості їх споживання, дозволяє ще більше диференціювати політику управління запасами з урахуванням не лише їх вартості, але й характеру попиту. Метод XYZ-аналізу передбачає розбиття всіх позицій на три групи залежно від коефіцієнта варіації попиту: група X – ресурси зі стабільним споживанням та високою точністю прогнозування (коефіцієнт варіації менше 10%); група Y – ресурси з відомими тенденціями попиту та середніми можливостями прогнозування (коефіцієнт варіації від 10% до 25%); група Z – ресурси зі стохастичним попитом, що споживаються нерегулярно та майже не піддаються прогнозуванню (коефіцієнт варіації понад 25%).

Об'єднання результатів ABC- та XYZ-аналізу в єдину матрицю розміром 3x3 дозволяє визначити 9 груп ресурсів, кожна з яких вимагає специфічного підходу до управління запасами: група AX – найбільш важливі ресурси зі стабільним споживанням, які потребують ретельного планування потреби, постійного контролю та оперативного регулювання запасів із застосуванням технології «точно в строк»; група AY – цінні ресурси з деякою варіацією попиту, яка може бути врахована шляхом створення додаткових резервів, розмір страхового запасу визначається з урахуванням коливань попиту, поповнення здійснюється за моделлю з фіксованим інтервалом часу; група AZ – критично важливі ресурси з

нерегулярним попитом, що вимагають особливої уваги при плануванні потреби, високого рівня страхових запасів та надійних постачальників, можливе застосування стратегії складської speculation з метою уникнення дефіциту; група ВХ – ресурси середньої важливості зі стабільним попитом, можуть управлятися за допомогою класичної моделі оптимального розміру замовлення, страховий запас мінімальний, застосовується система з фіксованим розміром замовлення; група ВУ – ресурси середнього рівня зі змінним попитом, потребують певного страхового запасу, який визначається статистичними методами, можливе застосування системи з фіксованим інтервалом часу або «двобункерної» системи; група ВZ – ресурси середньої вартості зі стохастичним попитом, який складно спрогнозувати, необхідно створювати значний страховий запас, контроль поповнення періодичний, варто розглянути доцільність підвищення надійності поставок; група СХ – найменш цінні ресурси з рівномірним попитом, які можна замовляти великими партіями для зниження накладних витрат на поставку, можлива передача функції постачання зовнішнім операторам, регулювання епізодичне; група СУ – другорядні ресурси з відомим, але нестабільним попитом, для яких можна застосовувати систему з фіксованою періодичністю замовлень, контроль та регулювання спрощені, страховий запас орієнтований на максимальне споживання; група CZ – малоцінні ресурси зі спонтанним попитом, доцільно закуповувати рідко та у великих обсягах, на рівні річної потреби, строгий контроль недоцільний, страховий запас високий.

Таким чином, ABC-XYZ-аналіз дозволяє значно поглибити сегментацію управління запасами та підвищити його адресність та результативність. Замість універсального підходу до всієї номенклатури, компанія зможе диференційовано управляти різними категоріями запасів, концентруючи зусилля та ресурси на найбільш важливих та критичних позиціях, спрощуючи рутинні процедури для другорядних.

Для оптимізації управління найбільш цінними запасами груп А та В, що становлять основну частку витрат, доцільно застосовувати класичні моделі

визначення оптимального розміру замовлення, зокрема, формулу Вільсона (Economic Order Quantity Model – EOQ), модель дозволяє визначити такий обсяг закупівлі, який забезпечує мінімум сумарних витрат, пов'язаних з розміщенням замовлень та зберіганням запасів.

Модель ґрунтується на таких припущеннях: річний попит на матеріальний ресурс відомий і постійний; поповнення запасу відбувається миттєво у вигляді однієї партії; дефіцит запасу недопустимий; витрати на розміщення одного замовлення та зберігання одиниці запасу незмінні.

### **3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів**

Запропоновані в даній роботі стратегічні напрямки вдосконалення управління закупівлями матеріальних ресурсів на ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» – впровадження системи керування взаємовідносинами з постачальниками (SRM), оптимізація управління запасами на основі економіко-математичного моделювання, розвиток цифрових технологій в закупівельній логістиці – є не просто теоретичними рекомендаціями, а практичними інструментами підвищення ефективності закупівельної діяльності та досягнення стратегічних цілей компанії.

Для обґрунтування доцільності реалізації даних заходів необхідно оцінити їх потенційний економічний ефект та вплив на ключові показники ефективності ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА». Проведемо укрупнений розрахунок очікуваної економічної ефективності в розрізі кожного запропонованого напрямку з горизонтом планування 3 роки (2024-2026 рр.).

Досягнення наступних типових ефектів: зниження витрат на закупівлі на 7-15% за рахунок консолідації замовлень, отримання більш вигідних цін та умов оплати від постачальників, скорочення позапланових закупівель; скорочення циклу

закупівель на 20-50% за рахунок автоматизації та стандартизації процесів взаємодії з постачальниками, впровадження електронного документообігу; зменшення кількості постачальників на 25-40% за рахунок їх консолідації та розвитку довгострокових відносин з ключовими партнерами; підвищення надійності поставок до 98-99,5% за рахунок впровадження систем моніторингу та управління ризиками постачальників. Для ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА» очікувані ефекти від впровадження SRM-системи за песимістичним сценарієм складуть: зниження витрат на закупівлі на 5% щорічно (з урахуванням поточного високого рівня ефективності закупівель); скорочення циклу закупівель на 25% щорічно; зменшення кількості постачальників на 30% за 3 роки; підвищення надійності поставок до 99%.

Економічний ефекту для ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА» від впровадження SRM-системи представлено на рис. 3.1.

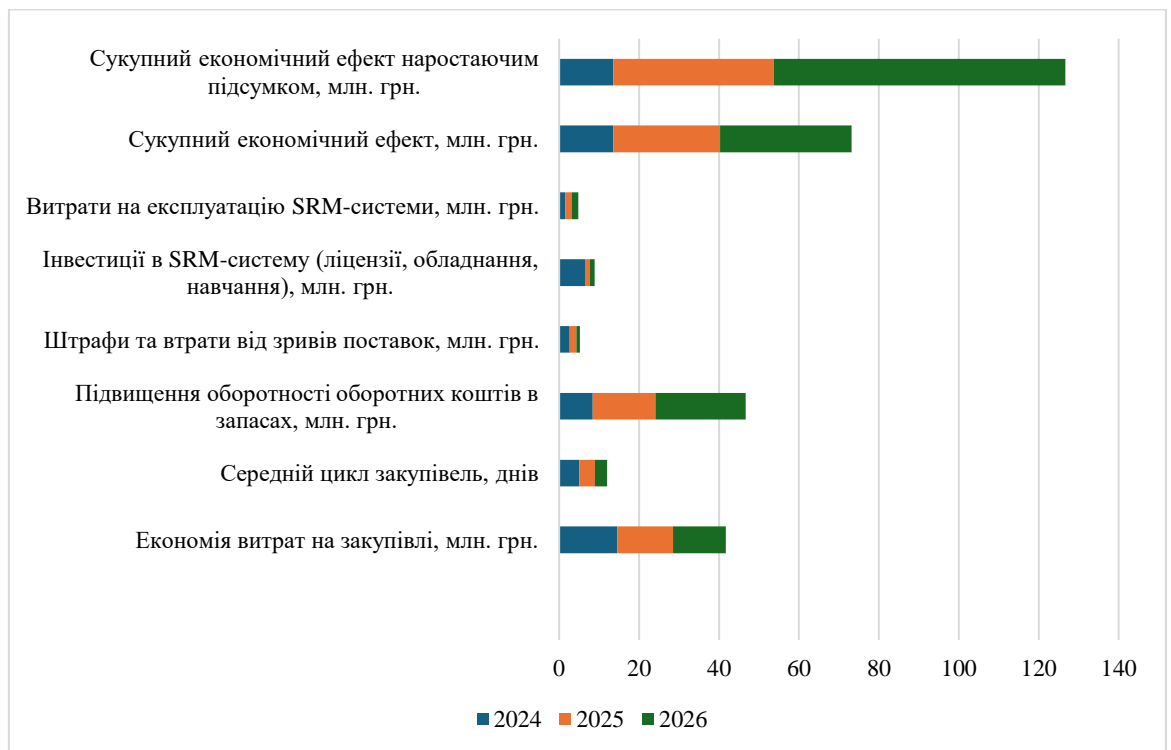


Рисунок 3.1 – Економічний ефекту для ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА» від впровадження SRM-системи

*Джерело: розроблено автором самостійно на основі власного дослідження*

Як видно з розрахунків, сукупний економічний ефект від впровадження SRM-системи за 3 роки складе 73,1 млн грн. за рахунок зниження прямих витрат на закупівлі, скорочення циклу оборотності оборотних коштів в запасах, зменшення втрат від зривів поставок. При цьому інвестиції окупляться менш ніж за рік, а починаючи з другого року проект генеруватиме позитивний грошовий потік.

Розрахунок економічного ефекту для ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА» від оптимізації управління запасами представлено на рисунку 3.2.

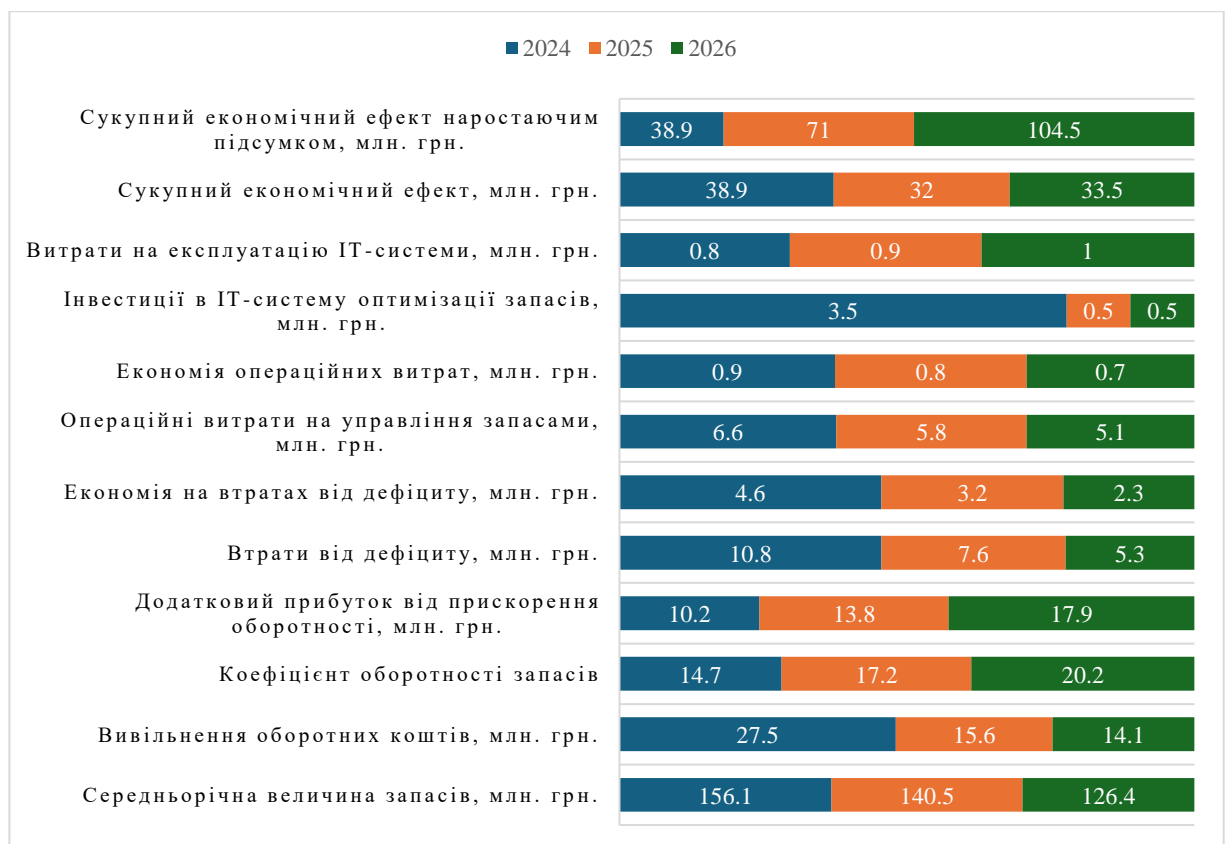


Рисунок 3.2 – Економічний ефект від оптимізації управління запасами

*Джерело: розроблено автором самостійно на основі власного дослідження*

Таким чином, сукупний економічний ефект від оптимізації управління запасами на ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» за 3 роки складе 104,5 млн грн. Він буде досягнутий за рахунок вивільнення оборотних коштів внаслідок скорочення рівня запасів, додаткового прибутку від прискорення оборотності запасів, економії втрат від дефіциту та операційних витрат на управління запасами. Інвестиції в спеціалізовану ІТ-систему управління запасами окупляться протягом першого року за рахунок отриманого ефекту.

Цифровізація закупівельної діяльності на основі сучасних технологій (електронні закупівлі, предиктивна аналітика, інтернет речей, смарт-контракти) дозволяє досягти таких ефектів: зниження трансакційних витрат на закупівлі на 10-20% за рахунок автоматизації рутинних операцій, безпаперового документообігу, скорочення помилок та узгоджень; підвищення прозорості та керованості ланцюгів постачання, зниження ризиків дефіциту та неякісних поставок на 20-30%; скорочення циклу закупівель на 30-50% та підвищення швидкості реакції на зміни попиту та ринкової кон'юнктури; підвищення точності планування закупівель та прогнозування попиту на 25-40% за рахунок використання предиктивних моделей; зниження ціни закупівель на 5-15% за рахунок збільшення конкуренції між постачальниками в е-закупівлях та застосування динамічного ціноутворення; зменшення запасів на 10-20% за рахунок синхронізації поставок з виробничими планами на основі обміну даними в режимі реального часу; автоматизація оплати постачальникам та розрахунків з клієнтами за допомогою смарт-контрактів.

Для ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» очікувані ефекти цифровізації закупівель складуться: зниження трансакційних витрат на закупівлі на 15%; зниження ризиків дефіциту на 25%; скорочення циклу закупівель на 40%; підвищення точності планування закупівель на 30%; зниження ціни закупівель на 10%; зменшення запасів на 15%.

Розрахунок економічного ефекту для ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» від цифровізації закупівель представлено в таблиці 3.3. Очікуваний сукупний ефект від



цифрової трансформації закупівель ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» за 3 роки складе 192,1 млн грн.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» отримати синергетичний ефект на загальну суму 369,7 млн грн. протягом 2024-2026 років. При цьому всі проекти є економічно ефективними та швидкоокупними – інвестиції повернуться протягом 1-1,5 років, а далі генеруватимуть позитивні грошові потоки та прибуток.

Окрім прямого економічного ефекту, вдосконалення управління закупівлями матеріальних ресурсів дозволить ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» досягнути низки якісних ефектів: підвищення рівня логістичного обслуговування клієнтів (своєчасність, надійність, комплектність поставок) та їх задоволеності; посилення ринкової конкурентної позиції за рахунок здатності гнучко реагувати на потреби клієнтів, пропонувати кращу ціну та якість послуг; формування іміджу технологічного лідера та інноватора на ринку логістичних послуг, підвищення інвестиційної привабливості та вартості бізнесу; розвиток партнерських відносин з ключовими постачальниками, спільна розробка інновацій, обмін знаннями та досвідом, реалізація спільних проектів; підвищення прозорості, керованості та стійкості ланцюгів постачання, зниження ризиків дефіциту, залежності від окремих контрагентів, цінових коливань; розвиток аналітичних компетенцій та дата-орієнтованої культури прийняття рішень в сфері управління закупівлями та запасами; підвищення продуктивності та вмотивованості закупівельного персоналу за рахунок автоматизації рутинних завдань та збільшення частки стратегічної, креативної, інноваційної діяльності; посилення крос-функціональної взаємодії закупівель з іншими функціями (логістикою, виробництвом, продажами, фінансами, ІТ) та орієнтації на спільні цілі; підвищення привабливості компанії як роботодавця, можливості залучення та утримання висококваліфікованих фахівців у сфері закупівель.

### Висновки до розділу 3

Обґрунтовано та розроблено стратегічні напрямки вдосконалення управління закупівлями матеріальних ресурсів на ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА» для підвищення ефективності закупівельної діяльності та зміцнення конкурентних переваг компанії. На основі результатів аналізу, проведеного в другому розділі, запропоновано три ключові ініціативи: впровадження системи керування взаємовідносинами з постачальниками (SRM), оптимізація управління запасами на основі економіко-математичного моделювання, розвиток цифрових технологій у закупівельній логістиці. Детально розглянуто методологію впровадження SRM-системи на базі програмного комплексу SAP Ariba. Визначено етапи та зміст проекту: формування команди, діагностика поточного стану, сегментація бази постачальників, розробка стратегій взаємодії та KPI, реінжиніринг бізнес-процесів, інтеграція IT-системи, навчання персоналу, пілотування, оцінка ефективності. Розкрито потенційні переваги SRM для ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА»: автоматизація рутинних операцій, перехід до категорійного управління закупівлями, розвиток партнерства з ключовими постачальниками, підвищення прозорості та керованості процесів, зниження витрат та ризиків. Розроблено модель оптимізації управління запасами ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА» на основі синтезу ABC-XYZ-аналізу та EOQ-моделі. Запропоновано матрицю диференційованих стратегій управління запасами залежно від їх цінності та прогнозованості попиту. Для найважливіших категорій ресурсів рекомендовано застосовувати технологію «точно в строк», оптимізувати страхові запаси та параметри замовлення на основі EOQ-моделі, посилити контроль та моніторинг. Для неістотних категорій доцільно спростити процедури, мінімізувати втрати на оформлення замовлень, розглянути варіант передачі функцій зовнішнім операторам. Реалізація даних заходів дозволить вивільнити значний обсяг

оборотних коштів, заморожених у запасах, скоротити складські та транспортні витрати, мінімізувати ризики дефіциту та неліквідів. Запропоновано шляхи цифровізації закупівельних процесів ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» з використанням сучасних ІТ-рішень: участь в електронних торгових майданчиках, впровадження інструментів предиктивної аналітики для прогнозування попиту, застосування технологій інтернету речей для відстеження запасів та поставок у режимі реального часу, використання смарт-контрактів на основі блокчейн для автоматизації B2B-транзакцій з контрагентами. Окреслено очікувані ефекти цифрової трансформації закупівель: зниження трансакційних витрат, ризиків дефіциту та неякісних поставок, прискорення циклу закупівель, підвищення точності планування, зниження цін через посилення конкуренції, оптимізація рівня запасів. Проведено оцінку економічної ефективності розроблених заходів. На основі прогнозування додаткового доходу, економії витрат, скорочення втрат та інвестицій розраховано очікуваний економічний ефект у грошовому вираженні за кожним напрямком на горизонті 3 років. Визначено, що сукупний ефект складе 369,7 млн грн, при цьому всі проекти є економічно обґрунтованими, з періодом окупності інвестицій від 1 до 1,5 років, що підтверджує доцільність та перспективність реалізації запропонованих ініціатив для ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА». Окрім прямого економічного ефекту, прогноуються значні якісні вигоди: підвищення рівня сервісу, посилення конкурентних позицій, розвиток партнерських відносин з постачальниками, зростання прозорості та стійкості ланцюга постачань, нарощення інноваційного та кадрового потенціалу.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Досліджено теоретичні основи управління закупівлями матеріальних ресурсів в логістичній системі підприємства. З'ясовано, що воно є невід'ємною складовою загального менеджменту компанії та має на меті своєчасне забезпечення виробничих та операційних процесів необхідними матеріалами відповідної якості та кількості з оптимальними витратами.

Проаналізовано процес управління закупівлями. Встановлено, що він складається з шести послідовних етапів: планування потреби в матеріальних ресурсах, визначення вимог до постачальників, пошук та вибір постачальників, переговори та укладання договорів, оперативне управління закупівлями та постачанням, контроль виконання договорів та оцінка постачальників. На кожному етапі застосовуються специфічні методи та інструменти.

Вивчено сучасні концепції та підходи до оптимізації закупівельної діяльності. Виявлено, що найбільш ефективними з них є: категорійний менеджмент, стратегічне управління взаємовідносинами з постачальниками, ощадливі закупівлі, закупівлі на основі тотальної вартості володіння, електронні закупівлі, консолідація закупівель. Їх комплексне застосування дозволяє мінімізувати витрати, ризики та максимізувати цінність.

Проведено аналіз системи управління закупівлями матеріальних ресурсів на ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА». З'ясовано, що вона загалом відповідає сучасним вимогам та галузевим практикам. Водночас виявлено певні проблемні зони, зокрема недостатню гнучкість та автоматизацію закупівельних процесів, превалювання транзакційних відносин з постачальниками над партнерськими, недосконалість системи контролю та мотивації персоналу відділу закупівель.

Здійснено оцінку ефективності закупівельної логістики досліджуваного підприємства за системою збалансованих показників. Виявлено в цілому позитивну

динаміку ключових індикаторів: зниження частки закупівель у загальних витратах, підвищення оборотності запасів, скорочення термінів поставок, зростання своєчасності та бездефектності поставок. Разом з тим, спостерігається значний потенціал подальшої оптимізації за рахунок впровадження сучасних методів управління.

Обґрунтовано доцільність впровадження на ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА» системи керування взаємовідносинами з постачальниками (SRM) на базі програмного комплексу SAP Ariba, що дозволить автоматизувати більшість рутинних операцій, перейти до категорійного управління закупівлями, розвивати довгострокові партнерські відносини з ключовими постачальниками, підвищити прозорість та контрольованість процесів.

Розроблено модель оптимізації управління запасами підприємства на основі синтезу ABC-XYZ аналізу та EOQ-моделі. Її застосування дозволить диференціювати політику управління запасами залежно від їх стратегічної важливості та стабільності споживання, визначити оптимальні параметри замовлення та зберігання, мінімізувати сумарні витрати та ризики, пов'язані з запасами.

Запропоновано шляхи цифровізації закупівельних процесів ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА» з використанням таких сучасних ІТ-рішень, як електронні торгові майданчики, предиктивна аналітика попиту, інтернет речей для контролю запасів та поставок в режимі реального часу, смарт-контракти на базі блокчейн для автоматизації взаєморозрахунків з контрагентами. Оцінено економічну ефективність запропонованих заходів. Встановлено, що їх комплексне впровадження протягом 2024-2026 років дозволить ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА» отримати сукупний економічний ефект у розмірі 369,7 млн грн. за рахунок зниження витрат, вивільнення оборотних коштів, підвищення надійності поставок. При цьому всі проекти є економічно обґрунтованими та окупними, з періодом окупності інвестицій від 1 до 1,5 років.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М. Модель управління матеріальними потоками в логістичних системах. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 36-48.
2. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О. Моделювання логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. №40. С. 170- 182
3. Ачкасова Л. М., Хахалєв М. А. Підвищення ефективності логістики закупок підприємства в умовах цифровізації. In: *The XII International Scientific and Practical Conference "Youth, education and science through today's challenges"*, December 04-06, 2023, Bordeaux, France. 454 p. p. 162.
4. Баєва О. І., Бігун К. А. Теоретичні основи розробки логістичних стратегій. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики*: матер. VIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 19 березня 2020 р., Харків: НФаУ, 2020. С. 209-210.
5. Безсмертна О. В., Мороз О. О., Білоконь Т. М., Шварц І. В. Логістика : навчальний посібник. Вінниця : Вінницький національний технічний університет, 2018. 161 с.
6. Відносні показники ліквідності і платоспроможності. Financial analysis online. URL : <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku-2/102-vidnosni-pokaznyku-likvidnosti>
7. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 48-60.
8. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*: зб. наук. пр. Харків, 2021. № 37. С. 48-60.
9. Герасимова Л. М., Зеленіна О. А. Логістика та підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6(2). С. 14-20.

10. Глазун В. В., Бондаренко С. Р., Запорожченко С. І. Аутсорсинг логістичних послуг: реалії та тенденції. *Економіка та управління підприємствами*, 2019. Вип. 3 (20). С. 156–159.
11. Глогусь О. В. Розрахунок потреби як основа економічної ефективності логістики постачання. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту* : матеріали. II Міжнар. наук.-практ. конф, м. Львів, 22–24 жовт. 2019. С. 115–116.
12. Гоменюк М. О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_2_17).
13. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
14. Господарський процесуальний кодекс України від 6 листопада 1991 року № 1798-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text>
15. Гришко, В. В.; Олексієнко, Р. О. *Інновації в закупівельній логістиці в умовах екзогенних викликів*. 2023. PhD Thesis. Національний університет" Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка".
16. Гурнак В. М., Волинець Л. М., Лісняк О. Л. Актуальні проблеми перспектив логістичного забезпечення транспортування продукції. *Вісник Національного транспортного університету*. 2020. № 2. С. 90-99.
17. Дачковський В. О., Сампір О. М. Алгоритм функціонування системи логістичного забезпечення. Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. 2019. № 2. С. 87-92
18. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 1. С. 65-70
19. Ковалишин С. В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. *Наукові записки львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 96–104. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7974502>

19. Ковтун В. А. Впровадження автоматизованих логістичних рішень у діяльності аграрних підприємств. ВУНПІК «Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі». Київ, КНТЕУ, 13 березня 2019 р. С. 107- 110.
20. Код ЄДРПОУ 44400976 – ТОВ "ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА" – Опендатабот. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/44400976>
21. Коєв О., Яценко К. Теоретичне обґрунтування пріоритетних напрямів логістичної діяльності в аграрному секторі. *Студентський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 1 (18). Ч. 1.С. 17-21.
22. Комарницький І. М., Питуляк Н. С. Теоретичне обґрунтування організації логістики на підприємствах. *Регіональна економіка*. 2017. № 4. С. 61-68
23. Костюченко Л. В. Методологія стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_5\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_32).
24. Криворучко О. М. Модель аналізу результативності логістичної діяльності. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 36. С. 129-140
25. Криворучко О. М. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. №38. С. 61-75.
26. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чернописька Н. В. Логістика: компендіум і практикум: навчальний посібник. Київ: Вид.: Кондор, 2019. 338 с.
27. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В., Репін А. О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 2. С. 136-149
28. Кузяк В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55->
29. Логістика. Авіаційна логістика. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Логістика»,



«Авіаційна логістика». Уклад.: С. В. Смерічевська, І. М. Суворова, В.Є. Марчук, О.В. Позняк. К.: НАУ, 2024, 50 с.

30. Матвієнко-Біляєва Г. Л., Ляпіна Н. С., Котельникова Ю. М. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 24. Ч. 2. С. 119- 124.

31. Міщук І. П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 4. С. 102– 110.

32. Мохненко А. С., Наумов О. Б., Чмут О. О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2023. № 48. С. 19–24. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48-3>

33. Мохонько Г. А., Менько Ю. І. Управління закупівельною логістикою на підприємствах целюлозно-паперової промисловості України. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. №37. С. 341-348.

34. Нестеренко Р. В. Методичні аспекти забезпечення логістичної діяльності підприємств як напрям їх ефективного функціонування та розвитку. *БізнесІнформ*. 2019. №2. С. 266-270.

35. Обухович Т. О. Організація виробничих процесів з урахуванням закупівельної логістики на підприємстві. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 2023, 37: 89-95.

36. Огренич Ю. О., Діброва В. О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 55. С. 20–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-55-3>

37. Оксенюк, К. Розвиток логістичного аутсорсингу в Україні. *Економіка та суспільство*, 2022. (44). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-8>.

38. П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б. Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 60-68
39. Петрова О. В. Оптимізація логістичних процесів на підприємстві: методологічний аспект. Науковий вісник Білоцерківського державного університету. Серія "Економіка". Біла Церква, 2018. С. 72–77.
40. Плекан У. М. Оптимізація вибору логістичної стратегії підприємства. *Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент*: матеріали I міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 12-13 лютого 2020 р., Запоріжжя: ЗНУ, 2020. С. 376-377.
41. Разінкіна Т. Г.; Самойлюк О. О.; Гармаш О. М. Огляд світового досвіду з організації закупівельної логістики малих підприємств. 2023. С.393-396
42. Сухомлин Л. В. Застосування інформаційних технологій для удосконалення внутрішніх логістичних процесів компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 44-50.
43. Тридід О. М., Таньков К. М., Леонова Ю. О. Логістика : навчальний посібник. Київ : Персонал, 2018. 176 с.
44. Цимбалістова О. А., Харченко М. В., Юденко Є. В. Інформаційні технології в системі логістичного обслуговування бізнес-процесів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 6. С. 148-154.
45. Чернописька Н. В. Тенденції та перспективи ринку логістичних послуг в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2021. № 735. С. 244–249.
46. Шишкін В. О., Бахметова Я. Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 296-300.

47. Щедріна О.І., Агутін М. М. Інтернет-технології в бізнесі: навч. посіб.. Київ: КНЕУ, 2022. 303 с.
48. Cherrylogistics. Офіційний сайт. *cherrylogistics.ua*. URL: <https://cherrylogistics.com.ua>.
49. Grytsenko S.I., Ninich V.Z. Clustering of logistics supply chains in the process of Ukraine's eurointegration. Intellectualization of logistics and Supply Chain Management. 2023. vol.20, pp.46-57, URL: <https://doi.org/10.46783/smartsbcm/2023-20-5>
50. Smerichevska, S., Poberezhna, Z., Mykhalchenko, O., Shtyk, Y., Pokanevych, Y. Modeling and evaluation of organizational and economic support for sustainable development of transport enterprises: innovative and ecological aspects. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 4(51), 2023, 218–229. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4121>