

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна
Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

На тему: «Управління закупівельною діяльністю в організації»

Виконав: студент 2 курсу,
групи ЕЖ-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Бізнес-менеджмент»



Олександр МІНІН

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент



Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент:
кандидат економічних наук,
доцент ЗВО, доцент кафедри
економічної теорії та
міжнародної економіки
Харківський національний університет
міського господарства
імені О. М. Бекетова

Ольга ЯРМАК

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Бізнес-менеджмент» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



(підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

(ініціали, прізвище)

«07» грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Мініна Олександра Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління закупівельною діяльністю в організації»

керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«15» жовтня 2024 року № 2101-5/3369

2. Строк подання студентом роботи «06» грудня 2024р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити сутність і цілі закупівельної діяльності організації; визначити особливості управління закупівельною діяльністю під час воєнного конфлікту в Україні; дати характеристику підприємству та провести аналіз постачальників матеріальних ресурсів; оцінити систему постачання підприємства ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО»; обґрунтувати запровадження SCOR-моделі для оцінки виконання замовлень постачання; запропонувати оптимізацію контролю постачання матеріальних ресурсів із застосуванням логістичного аудиту.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» травня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



Олександр МІНІН
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



Ганна СУКРУШЕВА
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми



Ірина ТЕРНОВА
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1 Сутність і цілі закупівельної діяльності організації	8
1.2 Особливості управління закупівельною діяльністю під час воєнного конфлікту в Україні	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ НВО ЮБІСІ ПРОМО	32
2.1 Характеристика підприємства та аналіз постачальників матеріальних ресурсів	32
2.2 Оцінка системи постачання підприємства ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО»	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ТОВ НВО ЮБІСІ ПРОМО	53
3.1 Запровадження SCOR-моделі для оцінки виконання замовлень постачання	53
3.2 Оптимізація контролю постачання матеріальних ресурсів із застосуванням логістичного аудиту	61
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки управління закупівельною діяльністю організації набуває особливого значення, оскільки ефективність процесу закупівель безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Закупівлі становлять важливу частину діяльності будь-якої організації, забезпечуючи постачання ресурсів, матеріалів і послуг, необхідних для виробництва та надання послуг. Управління цим процесом має бути добре структурованим, з урахуванням якості, вартості та термінів постачання.

Особливої уваги потребує інтеграція закупівельної діяльності в загальну стратегію розвитку організації. Закупівлі не є ізольованим процесом, а безпосередньо впливають на всі етапи виробництва та обслуговування, тому їх ефективне управління повинно бути скоординоване з іншими ключовими функціями організації, такими як фінанси, маркетинг та логістика. Успішне управління закупівлями дозволяє знизити витрати за рахунок оптимізації процесів постачання, підвищити ефективність ланцюгів постачань завдяки кращому прогнозуванню та контролю за запасами, мінімізувати ризики через диверсифікацію постачальників та впровадження антикризових заходів. Це, своєю чергою, забезпечує стабільний розвиток підприємства навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища, сприяючи його адаптації до змін ринку та економічних коливань.

З початком воєнної агресії росії проти України система закупівельної діяльності багатьох організацій зазнала суттєвих змін. Бойові дії, порушення логістичних ланцюгів та нестача постачальників спричинили необхідність перегляду підходів до закупівель, адаптації до нових реалій та пошуку альтернативних джерел постачання. Ці зміни значно вплинули на стратегії закупівель та їх ефективність, що вимагає глибшого аналізу та розробки нових підходів до управління закупівельною діяльністю.

В сучасних умовах, що склалися в Україні, нагальною стає потреба в адаптації підприємств до існуючих реалій, таких як порушення логістичних

ланцюгів, нестача постачальників, економічна нестабільність, воєнний конфлікт. Успішне управління закупівлями в умовах постійних змін і кризи відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості організацій на ринку, тому дана тема кваліфікаційної роботи магістра є актуальною.

Метою даної роботи є дослідження та аналіз сучасних підходів до управління закупівельною діяльністю в організації, а також розробка рекомендацій щодо підвищення її ефективності. Особлива увага приділяється адаптації процесу закупівель до умов нестабільного зовнішнього середовища, зокрема змін, спричинених воєнною агресією росії проти України, для забезпечення стійкості, мінімізації ризиків та зниження витрат у ланцюгах постачання.

Завдання кваліфікаційної роботи магістра:

- 1) розкрити сутність і цілі закупівельної діяльності організації;
- 2) визначити особливості управління закупівельною діяльністю під час воєнного конфлікту в Україні;
- 3) дати характеристику підприємству та провести аналіз постачальників матеріальних ресурсів;
- 4) оцінити систему постачання підприємства ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО»;
- 5) обґрунтувати запровадження SCOR-моделі для оцінки виконання замовлень постачання;
- 6) запропонувати оптимізацію контролю постачання матеріальних ресурсів із застосуванням логістичного аудиту.

Об'єкт роботи. закупівельна діяльність в організації, що включає всі процеси, пов'язані з придбанням товарів, послуг і ресурсів, необхідних для забезпечення виробничих і комерційних потреб.

Предмет роботи. управлінські аспекти закупівельної діяльності, включаючи методи та стратегії оптимізації закупівельних процесів, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, а також аналіз впливу воєнної агресії росії проти України на ефективність системи закупівель.

Методи дослідження. Для дослідження управління закупівельною діяльністю в організації можуть бути використані різноманітні методи, які допоможуть забезпечити глибоке розуміння проблематики та розробити ефективні рекомендації. Основні методи роботи включають: аналіз літератури: вивчення наукових публікацій, статей та монографій, присвячених управлінню закупівельною діяльністю, сучасним тенденціям і викликам у цій сфері. Це дозволить зрозуміти основні теоретичні підходи та практичні рішення. Метод спостереження: проведення спостережень за процесами закупівель у конкретних організаціях. Це може включати в себе аналіз процедур, документів, а також оцінку взаємодії між різними підрозділами, що займаються закупівлями. Системний аналіз: розгляд закупівельної діяльності як частини загальної системи управління організацією, вивчення взаємозв'язків між закупівлями та іншими функціями підприємства (фінанси, маркетинг, виробництво). Це допоможе оцінити, як зміни в закупівельному процесі впливають на загальну ефективність організації. Використання комбінації цих методів дозволить глибше вивчити управління закупівельною діяльністю в організації, розробити обґрунтовані висновки та рекомендації, адаптовані до умов сучасного ринку та специфіки української економіки.

Для апробації отриманих результатів роботи було прийнято участь у науково-практичній конференції, де було представлено результати дослідження управління закупівельною діяльністю в організаціях.

Елементи новизни кваліфікаційної роботи:

- 1) розроблено автором цілі матеріально-технічного забезпечення організації під час воєнного конфлікту;
- 2) запропоновано використання SCOR моделі для оцінки ефективності роботи відділу постачання ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО»;
- 3) розроблено етапи впровадження логістичного аудиту в закупівельну діяльність ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність і цілі закупівельної діяльності організації

У країнах з ринковою економікою основна мета закупівельної логістики полягає в максимально ефективному задоволенні потреб виробництва в матеріалах з урахуванням економічних чинників [2, с. 46]. Для забезпечення стабільного функціонування виробничих процесів потрібна надійна система матеріально-технічного забезпечення (МТЗ), яка в організаціях реалізується через органи матеріально-технічного постачання (МТП).

Ключове завдання цих органів полягає у своєчасному й оптимальному забезпеченні виробництва необхідними ресурсами, що відповідають як за комплектністю, так і за якістю. Для успішного розв'язання цього завдання органи постачання повинні ретельно аналізувати та враховувати попит і пропозицію на всі матеріальні ресурси, що використовуються підприємством, а також відслідковувати рівень і зміни цін на них і послуги посередницьких організацій. Вони мають обирати найбільш економічно доцільні форми товароруху, оптимізувати запаси і знижувати витрати на транспортування, заготівлю та зберігання.

На сучасному етапі матеріально-технічне забезпечення на підприємствах стало відоме як логістика закупівель або закупівельна логістика. Цей термін охоплює управління матеріальними потоками, пов'язаними із забезпеченням підприємства необхідними ресурсами. Кожне підприємство, чи то виробниче, чи то торговельне, має у своєму розпорядженні спеціальну службу, що відповідає за закупівлю, доставку і тимчасове зберігання сировини, напівфабрикатів і товарів народного споживання [7, с.15].

Таким чином, матеріально-технічне забезпечення є важливим елементом у виробничо-комерційній діяльності, а також у потоково-процесній діяльності як у

промислового виробництва, так і в експлуатації виробничих або невиробничих об'єктів. Воно спрямоване на забезпечення відповідних об'єктів необхідними засобами, включно з матеріалами, енергоресурсами, комплектуючими та запасними частинами.

У сучасних умовах при здійсненні закупівлі матеріальних ресурсів підприємства повинні орієнтуватися на принципи вільного ціноутворення, проявляти максимальну ініціативу і підприємливість, а також забезпечувати рівноправність усіх партнерів у комерційних відносинах. Крім того, важливо брати до уваги економічну відповідальність, пов'язану з придбанням сировини і матеріалів, аналізувати рівень конкуренції серед постачальників і обирати найвигіднішого з них [4, с. 29].

Закупівельна логістика являє собою одну з ключових підсистем у загальній логістичній структурі та фокусується на процесі переміщення сировини, матеріалів, комплектуючих і запасних частин від моменту закупівлі до зберігання на складах підприємства.

Загальноприйняте визначення основних цілей закупівельної функції містить необхідність отримання компанією якісної та кількісної сировини в точно визначені строки, у потрібному місці та від надійних постачальників. Ці постачальники повинні своєчасно виконувати свої зобов'язання, надавати високий рівень сервісу як до, так і після продажу, а також пропонувати конкурентоспроможні ціни.

Слід виділити кілька ключових цілей матеріально-технічного забезпечення, які згруповано на рис.1.1.

Забезпечення безперебійного потоку ресурсів. Ключовим аспектом є підтримання постійного постачання сировиною, комплектуючими та послугами, необхідних для функціонування компанії. Брак цих ресурсів може призвести до зупинки виробництва, що, своєю чергою, спричинить значні накладні витрати та збільшення експлуатаційних витрат через постійні витрати і нездатність виконувати замовлення клієнтів у строк.

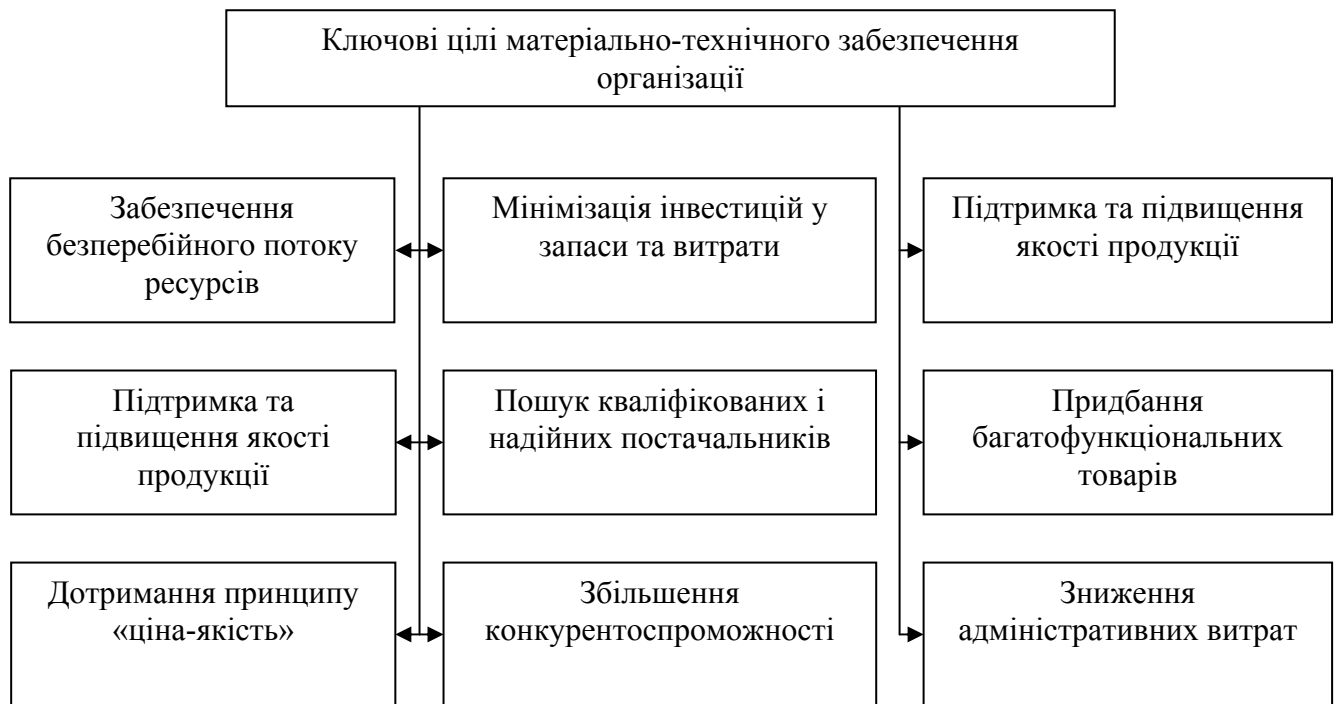


Рис.1.1 - Ключові цілі матеріально-технічного забезпечення організації

Джерело: згруповано автором на основі [13]

Мінімізація інвестицій у запаси та витрати. Ефективний спосіб забезпечення безперервного надходження матеріальних ресурсів і готової продукції полягає у створенні та підтримці оптимальних запасів. Однак запаси вимагають вкладень капіталу, який в іншому разі міг би бути використаний для інших інвестицій. У середньому, вартість підтримки поточних запасів може становити від 20 до 50 % загальної вартості активів компанії.

Підтримка та підвищення якості продукції. Виробничі процеси та послуги повинні відповідати встановленим стандартам якості, що, у свою чергу, може призвести до збільшення виробничих витрат до значних рівнів.

Пошук кваліфікованих і надійних постачальників. Ефективність закупівельної функції багато в чому залежить від здатності знаходити постачальників, розвивати з ними довгострокові відносини, аналізувати їхні можливості та обирати тих, що найбільше підходять для компанії, а також від постійного вдосконалення співпраці з ними.

Придбання багатофункціональних товарів. Якщо в процесі закупівлі можна придбати один виріб, що виконує функції декількох, це дасть змогу компанії

заощадити. Переваги включають нижчу первісну вартість через знижки, зменшення капітальних вкладень у запаси без шкоди для обслуговування, а також зниження витрат на навчання персоналу та експлуатаційні витрати.

Дотримання принципу «ціна-якість». Закупівельна діяльність потребує значних обігових коштів, тому вкрай важливо знаходити товари та послуги з мінімальними загальними витратами за умови збереження необхідного рівня якості, кількості, умов постачання та сервісу.

Збільшення конкурентоспроможності. Для досягнення конкурентоспроможності компанія повинна контролювати всі витрати, пов'язані із закупівлями, і оптимізувати часові параметри, щоб уникнути збиткової діяльності та непотрібних затримок. Це включає в себе оптимізацію витрат, адаптацію програми дистрибуції та впровадження сучасних технологій.

Досягнення ефективної взаємодії з іншими підрозділами. Закупівельна діяльність не буде ефективною без тісної співпраці з іншими відділами компанії, такими як технічний контроль, виробництво, бухгалтерія, маркетинг та інженерна розробка.

Зниження адміністративних витрат. Нераціональна діяльність відділу закупівель може призвести до надмірних адміністративних витрат. Цілі закупівельної логістики можуть варіюватися залежно від спеціалізації компанії (промислова, торговельна, сервісна), рівня розвитку та складності виробництва, а також від конкурентного середовища, в якому вона працює [14, с. 78].

У контексті воєнного конфлікту росії проти України актуальність матеріально-технічного забезпечення набуває нових вимірів, оскільки традиційні логістичні процеси піддаються значним викликам, що потребують швидкої адаптації та інноваційних рішень.

В умовах кризової ситуації важливо врахувати додаткові цілі, які стали особливо значущими, в умовах воєнного конфлікту, їх виділено на рисунку 1.2.

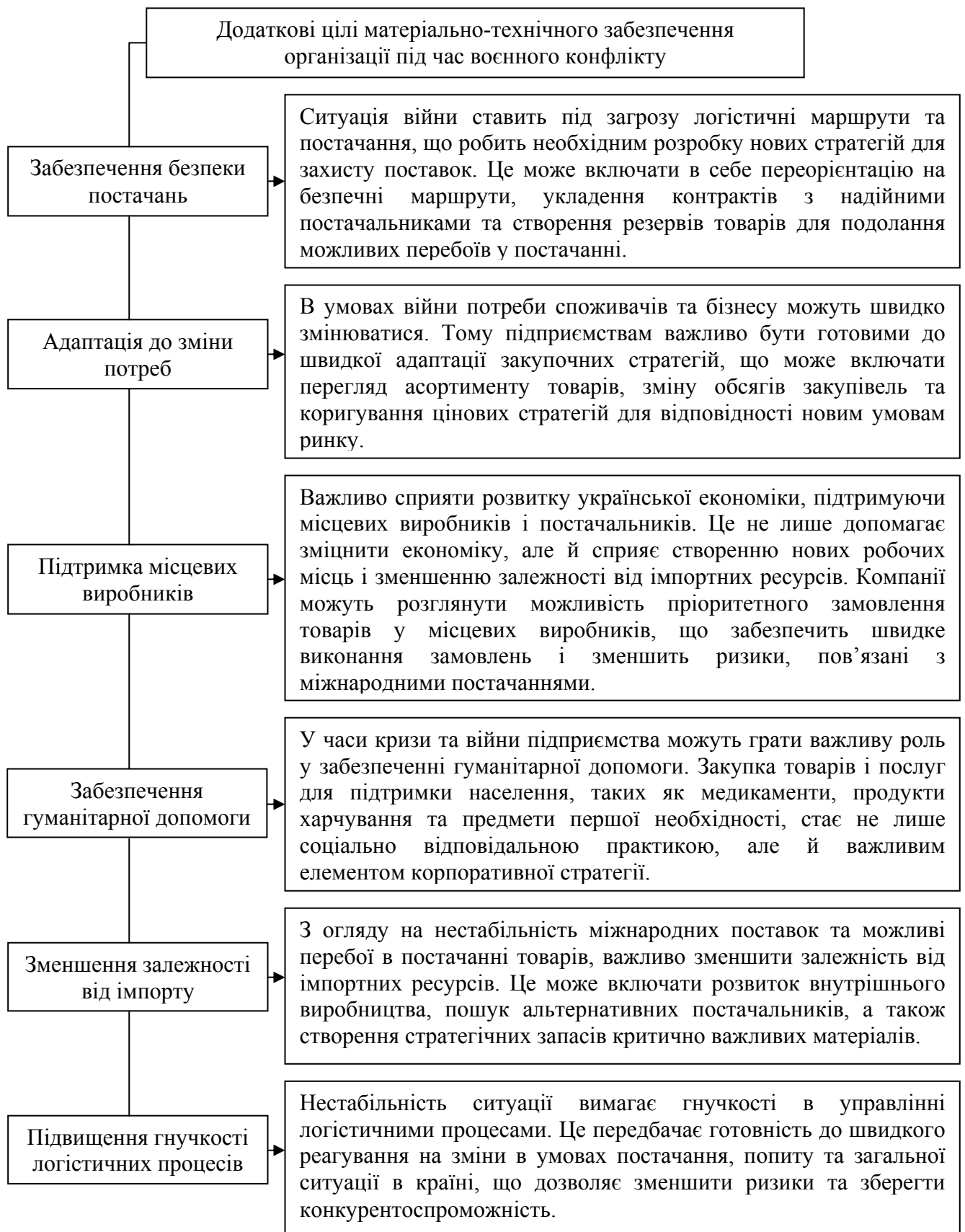


Рис.1.2 - Додаткові цілі матеріально-технічного забезпечення організації під час воєнного конфлікту

Джерело: сформовано автором

Таким чином, у воєнних умовах матеріально-технічне забезпечення стає не лише функцією, що підтримує безперервність виробничих процесів, а й важливим інструментом для виживання та розвитку бізнесу. Це вимагає переосмислення традиційних підходів і стратегій, з акцентом на адаптивність, інновації та соціальну відповідальність.

Проте досягнення цієї мети залежить від безлічі чинників, і ці чинники можна згрупувати таким чином:

Дотримання обґрунтованих термінів закупівлі сировини і комплектуючих. Закупівля матеріалів раніше запланованого терміну створює додаткове навантаження на обігові кошти підприємства, тоді як затримка в поставках може призвести до зривів у виробничій програмі або необхідності її коригування.

Забезпечення точної відповідності між обсягами поставок і фактичними потребами. Надлишок або нестача товарно-матеріальних ресурсів негативно позначаються на балансі оборотних фондів, а також на стабільності виробництва. Крім того, це може спричинити додаткові витрати на відновлення оптимального балансу.

Дотримання вимог щодо якості сировини та комплектуючих. Якість матеріалів безпосередньо впливає на підсумкову продукцію, тому важливо дотримуватися встановлених стандартів і вимог.

Принципи закупівельної логістики (постачання):

Планомірність - надходження продукції має здійснюватися на основі заздалегідь складених графіків, що забезпечує чіткість і передбачуваність процесу.

Ритмічність - регулярні поставки у відносно однакові тимчасові інтервали створюють оптимальні умови для роботи всіх учасників ланцюга поставок, включно з оптовими і роздрібними торговцями, складами і транспортом.

Оперативність - процес постачання має бути гнучким і адаптивним до змін попиту, даючи змогу швидко реагувати на нові умови ринку.

Економічність - мінімізація витрат робочого часу, матеріальних ресурсів і грошових коштів на доставку продукції. Це досягається завдяки ефективному

використанню транспортних засобів, механізації навантажувально-розвантажувальних операцій та оптимізації структури ланцюга поставок.

Централізація - забезпечення споживачів продукцією з використанням ресурсів і можливостей постачальників, що дає змогу зосередити зусилля та оптимізувати процеси.

Технологічність - впровадження сучасних технологій у процеси закупівель і поставок, що дає змогу підвищити ефективність і знизити ризики, пов'язані з операціями.

Ці принципи формують основу для ефективної закупівельної логістики та дають змогу компаніям досягати поставлених цілей, адаптуючись до змін зовнішнього середовища і внутрішніх вимог.

Зміст функцій органів постачання підприємства охоплює три ключові напрями:

1. Планування, яке включає:

- Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також дослідження ринку для різних товарів.

- Прогнозування та визначення потреб у матеріальних ресурсах усіх категорій, з метою планування оптимальних господарських зв'язків.

- Оптимізацію виробничих запасів для забезпечення безперебійного процесу.

- Встановлення лімітів на відпуск матеріалів для різних цехів, а також планування їхньої потреби.

- Оперативне планування постачання для ефективного реагування на зміни.

2. Організація, яка охоплює:

- Збір інформації про необхідні продукти, участь у ярмарках, виставках, аукціонах та інших заходах для залучення постачальників.

- Аналіз усіх можливих джерел для задоволення потреб у матеріальних ресурсах з метою вибору найбільш вигідного варіанта.

- Укладення господарських контрактів із постачальниками на постачання продукції.

- Організація надходження реальних ресурсів і управління їх доставкою.
- Створення та підтримання ефективного складського господарства як частини системи постачання.
- Забезпечення цехів, робочих ділянок і місць необхідними матеріальними ресурсами для ефективного функціонування.

3. Контроль і координація роботи, які включають:

- Моніторинг виконання постачальниками договірних зобов'язань, зокрема дотримання термінів постачання.
- Контроль за витрачанням матеріальних ресурсів у процесі виробництва.
- Вхідний контроль якості та комплектності матеріалів, що надходять.
- Управління виробничими запасами для запобігання дефіциту або надлишку ресурсів.
- Подання претензій постачальникам і транспортним компаніям у разі невідповідності умов.
- Аналіз ефективності роботи постачальницької служби та розробка заходів для поліпшення координації та підвищення її продуктивності.

Ці напрями забезпечують ефективне функціонування органів постачання, сприяючи оптимізації процесів і підвищенню загальної продуктивності підприємства.

В умовах ринкової економіки підприємства отримують можливість самостійно обирати постачальників, що відкриває шлях до закупівлі більш ефективних матеріальних ресурсів. Це створює необхідність для постачальницького персоналу детально аналізувати якісні характеристики продукції, пропонованої різними постачальниками.

Формування нормативної бази, прогнозування потреб і розробка планів матеріально-технічного постачання, а також установа надійних господарських зв'язків зосереджені в межах служби постачання підприємства. Взаємодія між підрозділами цієї служби здійснюється на основі функціональних зв'язків, що дає змогу уникнути суворого адміністративного підпорядкування і сприяє гнучкішій та ефективнішій роботі.

На додаток, важливо враховувати, що така структура взаємодії дає змогу оперативно адаптуватися до змін у ринковому середовищі, покращуючи загальну ефективність процесів постачання. Співробітники служби постачання повинні бути не тільки професіоналами у своїй галузі, а й гнучкими в підходах до вибору постачальників, що охоплює не тільки аналіз цін і якості, а й оцінку надійності та здатності постачальників виконувати зобов'язання. Цей стратегічний напрям допомагає підприємствам зміцнювати свої позиції на ринку і забезпечувати стабільність у виробничих процесах.

Процес організації закупівель містить кілька ключових етапів, кожен з яких відіграє важливу роль в ефективному управлінні матеріальними ресурсами:

1) Визначення потреб у матеріальних ресурсах. Закупівля починається з аналізу загальної потреби підприємства і специфічних запитів кожного з його підрозділів, що дозволяє забезпечити безперебійне постачання.

2) Визначення необхідних характеристик та обсягів товарів і послуг. Важливо чітко сформулювати запит, включно з точним описом, артикулом товару або послуги. Для спрощення цього процесу у відділі закупівель ведеться каталог предметів, які регулярно закуповуються, що не тільки спрощує бухгалтерський облік, а й оптимізує процеси зберігання на складі.

3) Аналіз і виявлення можливих джерел постачання. Вибір постачальника є ключовим аспектом закупівельної функції, який охоплює пошук надійних джерел і оцінку їхньої здатності своєчасно постачати товари і надавати послуги як до, так і після продажу. У відділі закупівель має зберігатися інформація про чинні контракти з постачальниками, товарну класифікацію виробів, що закуповуються, і реєстр постачальників, що може бути реалізовано як в електронному, так і в паперовому форматі.

4) Визначення цін та умов закупівель. На цьому етапі проводять аналіз ринкових цін і умов поставок, що дає змогу сформувати обґрунтовану пропозицію для співпраці з постачальниками.

5) Підготовка та розміщення замовлення на закупівлю. Цей процес включає заповнення замовлення, якщо не використовується попередня угода з

постачальником. Важливо, щоб кожна форма замовлення містила серійний номер, дату оформлення, назву та адресу постачальника, кількість і опис запитуваних товарів, необхідну дату доставки та умови оплати.

6) Контроль виконання замовлення та/або експедирування. Після відправлення замовлення на закупівлю, необхідно контролювати його виконання і, за необхідності, прискорювати процес. Ці функції виконує відділ контролю, який стежить за дотриманням термінів поставки. Експедирування передбачає активну взаємодію з постачальником для забезпечення своєчасної доставки товарів, включно із застосуванням заходів тиску, таких як загроза анулювання замовлення.

7) Отримання та перевірка товарів. Цей етап охоплює оприбуткування матеріальних ресурсів і готової продукції, з метою перевірки якості, підтвердження відповідності кількості та організації подальшого відправлення ресурсів (на склад, у відділ контролю якості тощо). Важливо також зареєструвати всю необхідну документацію.

8) Обробка рахунку та оплата. Рахунок на оплату є обов'язковим документом, який зазвичай складають у двох примірниках і який містить номер замовлення, вартість товару і загальну суму до оплати за кожним видом продукції.

Облік надходжень матеріальних ресурсів. Після отримання замовлення необхідно внести інформацію в облікові записи відділу закупівель. Це включає ведення документації, що стосується замовлень, що допомагає підтримувати організованість процесів:

- Журнал замовлень на закупівлю, який фіксує всі замовлення та їхній статус (виконано/не виконано).

- Реєстр замовлень на закупівлю, що містить копії всіх замовлень.

- Товарний реєстр, що показує всі закупівлі кожного основного виду товару (дату, постачальника, кількість, ціну і номер замовлення).

- Реєстр історії постачальника, який відображає всі попередні закупівлі, даючи змогу аналізувати та покращувати відносини з постачальниками.

Ці етапи забезпечують системний підхід до організації закупівель, що особливо важливо для підвищення ефективності та надійності постачання.

Процес розміщення замовлень, який відповідає вимогам логістичної системи, суттєво впливає на ефективність логістичних операцій. Замовлення не тільки визначає обсяг матеріальних потоків, а й формує їхні характеристики, а також обирає оптимальні методи і маршрути для просування логістичними ланцюгами.

На ринку, що динамічно розвивається, основна проблема, з якою стикається логістична ланка постачання, полягає в постійних змінах ринкових потреб між початком поставок і фактичним використанням компонентів. Це створює ризики, коли терміни поставок можуть бути відкладені через надходження деталей, які вже не є актуальними, в той час як інші компоненти, необхідні для виконання поточних замовлень клієнтів, можуть виявитися в дефіциті.

У таких умовах важливо впроваджувати ефективні методи прогнозування та гнучку адаптацію до мінливих умов ринку. Швидка реакція на зміни в попиті та оптимізація логістичних процесів дають змогу мінімізувати ризики та підвищувати загальну конкурентоспроможність компанії.

У контексті військового конфлікту між Росією та Україною оптимізація закупівельної діяльності організацій стає особливо актуальною, оскільки зміни в ринковому середовищі призводять до нестабільності поставок і зростання невизначеності.

Для досягнення стійкості важливо розробляти і впроваджувати вдосконалені стратегії управління закупівлями. Це включає оцінку ризиків, пов'язаних з поставками, і створення планів щодо їх мінімізації, а також багаторівневі стратегії постачання і диверсифікацію постачальників. Встановлення гнучких механізмів закупівель дає змогу швидко реагувати на зміни в попиті та ринкових умовах, що забезпечує безперебійну роботу виробничих процесів.

Сучасні інформаційні технології відіграють ключову роль у постійному моніторингу стану запасів і змін на ринку, даючи змогу вчасно виявляти проблеми та адаптувати закупівельні стратегії. Налагодження довірчих стосунків із постачальниками сприяє підвищенню надійності постачань і зменшенню часу

реакції на зміни в попиті. Також важливо враховувати соціальну відповідальність та екологічні аспекти в процесі закупівель, що може покращити репутацію організації та допомогти в залученні нових клієнтів і партнерів в умовах кризи.

Таким чином, удосконалення та оптимізація закупівельної діяльності в умовах воєнного конфлікту стають не лише необхідними заходами для забезпечення стабільності організацій, а й стратегічно важливим кроком до підвищення їхньої стійкості та конкурентоспроможності на ринку. В умовах, коли ринок піддається значним коливанням через зовнішні фактори, включаючи політичну нестабільність і економічні виклики, адаптація закупівельних стратегій може стати вирішальним чинником у виживанні підприємств.

Завдяки впровадженню нових підходів до управління закупівлями, організації можуть не лише ефективно реагувати на зміну попиту, але й зменшувати витрати та підвищувати ефективність ресурсів. Це дозволяє не тільки забезпечити своєчасні постачання необхідних матеріалів, а й зменшити ризик виникнення затримок, які можуть негативно вплинути на виробничі процеси.

Крім того, вдосконалені закупівельні практики сприяють формуванню довгострокових партнерських відносин з постачальниками, що в свою чергу може привести до зниження витрат та покращення умов співпраці. Організації, які активно працюють над оптимізацією своїх закупок, мають можливість отримувати преференції від постачальників, що є критично важливим у кризові часи.

Отже, реалізація стратегій, що сприяють удосконаленню закупівельної діяльності, є критично важливою для організацій у сучасному світі. Це не тільки забезпечує їхнє виживання в умовах невизначеності, але й закладає міцний фундамент для сталого розвитку в майбутньому. Успішні компанії не просто пристосовуються до змін, а активно використовують їх як можливість для зростання і розширення своїх бізнес-можливостей, що робить їх більш стійкими до майбутніх викликів.

1.2 Особливості управління закупівельною діяльністю під час воєнного конфлікту в Україні

Управління закупівельною діяльністю є важливим елементом будь-якої організації, оскільки саме через ефективні закупівлі підприємство отримує необхідні ресурси для забезпечення своєї діяльності, починаючи від сировини і закінчуючи технічними засобами, послугами чи інтелектуальними продуктами. Закупівлі охоплюють широкий спектр діяльності, включаючи пошук постачальників, аналіз ринку, переговори, укладання договорів, управління запасами та контролювання якості поставок. Ефективне управління цими процесами дозволяє забезпечити безперервність виробництва або надання послуг, уникнути перебоїв та зниження продуктивності, що може мати негативний вплив на всю діяльність організації.

Особливо важливою ця функція стає в умовах воєнної агресії росії проти України. Військові дії суттєво впливають на ланцюги постачання, викликають перебої у виробництві, нестачу товарів і сировини, порушення логістичних шляхів і загальне погіршення економічної ситуації. У таких умовах ефективне управління закупівельною діяльністю стає критично важливим для виживання та стабільного функціонування організацій.

Підприємства вимушені шукати нові шляхи забезпечення ресурсами, диверсифікувати постачальників, шукати альтернативні канали логістики та оптимізувати процеси закупівель з урахуванням воєнних реалій. Крім того, в умовах кризи значно підвищується важливість управління ризиками, оскільки постачання може бути непередбачуваним через інфраструктурні руйнування, блокування шляхів та загальні економічні втрати.

Стратегічне управління закупівлями під час війни дозволяє організаціям мінімізувати вплив цих негативних факторів, забезпечити безперебійне постачання критично важливих ресурсів та знизити витрати на закупівлі, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності. Зрозуміло, що адаптація

закупівельної діяльності до нових умов є однією з першочергових задач для українських підприємств.

Таким чином, в умовах війни на території України управління закупівлями виходить на новий рівень важливості, оскільки без ефективних процесів постачання організації ризикують втратити свою конкурентоспроможність або взагалі припинити діяльність через неможливість забезпечення себе необхідними ресурсами.

Ключові аспекти управління закупівельною діяльністю в сучасних організаціях, з урахуванням воєнного конфлікту в Україні, виділено на рисунку 1.3.

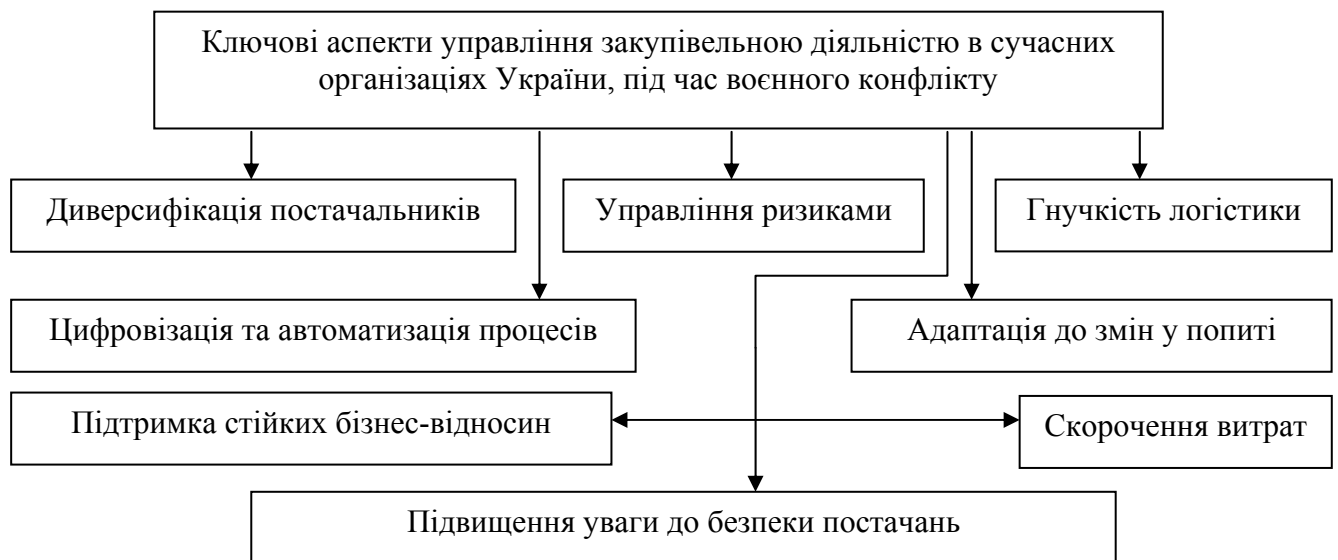


Рис.1.3 - Ключові аспекти управління закупівельною діяльністю в сучасних організаціях України, під час воєнного конфлікту

Джерело: сформовано автором на основі [12; 21; 23]

1. Диверсифікація постачальників. Є ключовою стратегією для забезпечення безперебійного функціонування організацій в умовах війни. Залежність від одного або кількох постачальників може призвести до серйозних ризиків для бізнесу, особливо якщо ці постачальники знаходяться в зонах активних бойових дій, де

логістичні шляхи часто порушені або взагалі недоступні. Перебої в поставках можуть вплинути на всю ланцюжок вартості, зупинити виробничі процеси та спричинити фінансові втрати. Щоб уникнути таких ризиків, підприємствам необхідно активно шукати альтернативні джерела постачання. Це передбачає пошук нових партнерів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, де війна має менший вплив або взагалі не зачіпає бізнес-операції. Наприклад, міжнародні постачальники можуть запропонувати стабільніші умови поставок, зокрема через доступ до глобальних логістичних мереж, які менш схильні до перебоїв, спричинених воєнними діями. Крім того, диверсифікація постачальників сприяє конкуренції між ними, що дає організації більше можливостей для переговорів щодо умов постачання, цін та якості продукції. Підприємства можуть розподіляти замовлення між кількома постачальниками, що дозволяє їм бути більш гнучкими та швидше реагувати на зміни ситуації, зокрема на раптові зупинки поставок або зміну цін. У сучасних умовах війни цей підхід набуває особливого значення, оскільки ситуація на ринку є непередбачуваною. Різке зростання цін, закриття кордонів, обмеження в перевезеннях та підвищені ризики для вантажів потребують від організацій більш гнучкого підходу до планування закупівель. Диверсифікація постачальників допомагає знизити залежність від конкретних регіонів або логістичних маршрутів, що підвищує стійкість організації та її здатність забезпечувати свої потреби в критичних ситуаціях. Зрештою, впровадження цієї стратегії в умовах війни дозволяє організаціям не лише мінімізувати ризики, але й забезпечити стабільність своїх бізнес-процесів, що є особливо важливим у нинішній нестабільній економічній та політичній ситуації.

2. Управління ризиками в умовах воєнного конфлікту стає одним із найважливіших аспектів для забезпечення стабільності бізнесу та збереження його ефективної діяльності. Війна створює численні невизначеності та загрози для підприємств, що впливають на всі етапи ланцюга постачання, від виробництва до кінцевої доставки товарів. Організаціям необхідно враховувати різке зростання ризиків, пов'язаних із перебоями в постачанні через пошкодження або знищення

логістичної інфраструктури, блокування транспортних шляхів, а також зміни вартісних умов на ринку сировини та готової продукції. Перебої в постачанні можуть спричиняти серйозні затримки, що призводить до зупинки виробничих процесів, невиконання замовлень та фінансових втрат. Зміни цін на сировину також є значною проблемою під час конфліктів, оскільки війна часто викликає коливання цін на світових ринках, що вимагає від організацій швидкого реагування для мінімізації витрат. Крім того, руйнування інфраструктури, як-от мостів, доріг та залізничних сполучень, можуть повністю порушити звичні логістичні маршрути, що ускладнює доступ до необхідних ресурсів. Щоб протистояти цим викликам, компанії впроваджують різноманітні стратегії управління ризиками. Однією з таких стратегій є резервування товарів — організації намагаються створити запаси ключових матеріалів і сировини, щоб зменшити залежність від нестабільних поставок. Цей підхід дозволяє забезпечити безперервність виробництва навіть за умов тимчасових перебоїв у постачанні. Ще однією важливою стратегією є переукладання контрактів із включенням умов форс-мажору. Це дає можливість організаціям застрахувати себе від непередбачених ситуацій, таких як військові дії або інші кризові явища, що впливають на виконання зобов'язань. Наявність таких умов у договорах дає змогу сторонам переглянути умови постачання або призупинити їх виконання без серйозних фінансових втрат. Страхування вантажів також відіграє критичну роль в управлінні ризиками під час війни. Підвищений ризик для транспортування товарів через військові дії потребує додаткового захисту, який можна отримати через страхові поліси. Це дозволяє знизити фінансові втрати у випадку пошкодження або знищення вантажів під час доставки. Додатково, підприємства повинні розробляти альтернативні логістичні маршрути та канали постачання. Підготовленість до непередбачених обставин передбачає розширення географії постачальників і партнерів, що мінімізує вплив локальних воєнних дій на бізнес. Таким чином, управління ризиками під час воєнного конфлікту є складним і багатоетапним процесом, що вимагає від організацій гнучкості та проактивного

підходу до захисту своїх інтересів. Це дозволяє зменшити вплив зовнішніх загроз і забезпечити стабільність навіть в умовах непередбачуваного середовища.

3. Гнучкість логістики стала однією з основних вимог для успішного функціонування організацій в умовах воєнного конфлікту, оскільки традиційні транспортні шляхи часто стають небезпечними або зовсім непрохідними. Зруйновані дороги, блоковані порти та постійна загроза обстрілів значно ускладнюють процеси доставки товарів і сировини. Це змушує підприємства переглядати свої логістичні стратегії та впроваджувати інноваційні рішення для забезпечення стабільності постачань. Одним із ключових елементів гнучкої логістики є пошук нових маршрутів для доставки. Організації повинні бути готові до швидких змін в умовах транспортування, включаючи тимчасові або постійні зміни маршрутів. Для цього важливо активно моніторити ситуацію на дорогах, у морських портах та на залізничних вузлах, і бути готовими оперативно перебудовувати логістичні ланцюги. Наприклад, якщо певна ділянка дороги або порт стає недоступним через бойові дії, компанії повинні мати альтернативні варіанти, такі як використання об'їзних шляхів або перенаправлення вантажів через інші порти. Крім того, організаціям слід розглядати використання різних видів транспорту. В умовах, коли автомобільні дороги стають небезпечними або зруйнованими, залізничний транспорт може стати більш надійним способом доставки товарів на великі відстані, оскільки він менш залежить від стану доріг. У деяких випадках, особливо для термінових і дорогих вантажів, доцільно використовувати повітряний транспорт, який хоча й є дорожчим, проте забезпечує швидкість і безпеку доставки. Комбінація різних видів транспорту дозволяє компаніям бути більш гнучкими і зменшити залежність від одного конкретного шляху. Ще одним важливим елементом є інтеграція з міжнародними логістичними системами. Військовий конфлікт ускладнює внутрішні перевезення, тому організації повинні звертатися до міжнародних партнерів для забезпечення стабільних постачань. Це може включати співпрацю з глобальними логістичними операторами, які мають ширші мережі і доступ до альтернативних маршрутів за межами зон конфлікту. Такі компанії мають досвід роботи в кризових умовах і

можуть запропонувати організаціям рішення, що прискорюють процеси доставки та мінімізують ризики. Крім того, міжнародні логістичні компанії часто мають доступ до сучасних технологій відстеження вантажів і можуть забезпечувати прозорість у всіх етапах транспортування. Це дає змогу організаціям в реальному часі відслідковувати рух товарів і швидко реагувати на будь-які зміни чи затримки. У таких умовах також важливим є налагодження співпраці з урядовими та гуманітарними організаціями, які можуть мати додаткові ресурси або доступ до спеціальних логістичних маршрутів, які іншим підприємствам недоступні. Спільні зусилля дозволяють підвищити ефективність логістичних операцій і забезпечити безперебійність поставок. Отже, гнучкість логістики в умовах війни полягає у здатності організацій швидко адаптуватися до змін, оптимізуючи маршрути, використовуючи різні види транспорту та інтегруючи міжнародні рішення. Це не лише допомагає забезпечити стійкість поставок, але й мінімізує ризики, пов'язані з безпекою та економічною стабільністю бізнесу.

4. Цифровізація та автоматизація процесів стають невід'ємними елементами успішного управління закупівлями, особливо в умовах воєнних конфліктів, де швидкість і точність рішень мають вирішальне значення. Завдяки сучасним технологіям, організації можуть значно підвищити ефективність своїх закупівельних процесів, адаптуватися до непередбачуваних змін на ринку та краще контролювати всі етапи постачання. Відстеження ринкових змін у реальному часі є однією з ключових переваг цифровізації. Завдяки використанню спеціальних аналітичних платформ і програмного забезпечення, компанії можуть оперативно реагувати на коливання цін, доступність сировини, зміни у логістичних ланцюгах і навіть на нові ризики, що виникають через бойові дії. Такі платформи дозволяють постійно моніторити ринок і автоматично інформувати менеджерів про потенційні проблеми або можливості, що виникають в умовах кризи. Це особливо важливо під час війни, коли економічні умови можуть змінюватися буквально щодня. Іншим значним елементом є автоматизація закупівель через електронні платформи. У мирний час організації часто покладаються на традиційні методи закупівель, що можуть включати тривалі

переговори, паперову документацію та інші процедури, що забирають час. Проте в умовах війни, коли часу на бюрократичні процеси немає, автоматизація закупівель через електронні системи дозволяє значно прискорити процеси, зменшити людський фактор і уникнути помилок. Такі платформи можуть автоматично відправляти запити постачальникам, контролювати запаси та навіть обирати найбільш вигідні умови на основі встановлених алгоритмів. Цифрові платформи також дають змогу ефективно використовувати аналіз великих масивів даних. Завдяки цьому, організації можуть проводити глибокий аналіз історичних даних про закупівлі, ринок та постачальників, що дозволяє оптимізувати всі етапи процесу – від вибору найкращого постачальника до прогнозування потреб у майбутньому. Використання технологій великих даних також дозволяє виявляти ризики на ранніх етапах та розробляти стратегії для їх мінімізації. Наприклад, аналіз даних може виявити постачальників, які не в змозі виконати свої зобов'язання в умовах війни, або передбачити нестабільність цін на певні види сировини. Оперативність у прийнятті рішень стає особливо критичною під час воєнних дій. У цей період бізнес повинен діяти швидко, щоб не втратити конкурентні переваги або уникнути серйозних збитків. Цифровізація закупівельних процесів дозволяє підприємствам приймати рішення на основі актуальних даних і робити це значно швидше, ніж при використанні традиційних методів. Зокрема, системи на базі штучного інтелекту можуть автоматично рекомендувати рішення, які забезпечують найкращий результат в умовах нестабільності, що особливо актуально для українських підприємств, що функціонують в умовах війни. Крім того, цифровізація дозволяє оптимізувати віддалену роботу всіх учасників закупівельного процесу, що є критично важливим в умовах війни, коли фізична присутність персоналу може бути обмеженою або небезпечною. Онлайн-платформи та системи управління процесами забезпечують можливість здійснювати координацію закупівель і логістики з будь-якої точки світу, забезпечуючи при цьому високу продуктивність і безперервність операцій. Таким чином, цифровізація та автоматизація закупівельних процесів дозволяють організаціям не тільки підвищити свою

ефективність і скоротити витрати, але й стати більш стійкими до зовнішніх викликів, зокрема воєнних конфліктів. Це забезпечує гнучкість, прозорість та швидкість реакції, що є ключовими факторами успіху в сучасних умовах.

5. Адаптація до змін у попиті стала ключовою вимогою для організацій, що функціонують у воєнних умовах. Війна впливає не тільки на ланцюги постачання, але й суттєво змінює характер споживчого попиту, вимагаючи від компаній гнучкості та оперативної реакції. У періоди криз та воєнних конфліктів споживчі потреби змінюються через економічну нестабільність, зміну пріоритетів та навіть обмеження доступу до певних ринків або товарів. По-перше, економічна нестабільність значно впливає на купівельну спроможність населення. Війна призводить до інфляції, скорочення доходів населення, безробіття та інших факторів, що знижують здатність споживачів купувати товари та послуги. Для компаній це означає, що традиційні моделі попиту більше не працюють, і необхідно швидко переглядати свої бізнес-стратегії. Наприклад, продукти класу «люкс» або дорогі послуги можуть втратити свою популярність, тоді як зросте попит на товари першої необхідності, такі як продукти харчування, ліки, або товари для безпеки. По-друге, зміна пріоритетів покупців також має важливий вплив. Під час війни люди починають цінувати інші аспекти споживання, що диктуються новими умовами життя. Наприклад, попит може зміщуватися у бік більш дешевих, але якісних продуктів, або зростає потреба у товарах, що сприяють безпеці, виживанню та здоров'ю. Компанії, що раніше зосереджувалися на просуванні товарів, пов'язаних з дозвіллям або розкішшю, тепер повинні адаптуватися до нових реалій і пропонувати продукти, що відповідають життєво необхідним потребам. Для цього підприємствам необхідно проводити регулярний аналіз ринку, щоб виявити, які категорії товарів і послуг стали пріоритетними для споживачів в умовах війни. Крім того, війна може закривати доступ до певних ринків, що ще більше ускладнює ситуацію з попитом. Бойові дії можуть блокувати цілі регіони, роблячи неможливим продаж продукції або надання послуг у цих зонах. Це змушує компанії шукати нові ринки збуту або переорієнтовувати свою діяльність на менш уражені регіони, де попит все ще

залишається стабільним. Зокрема, українські підприємства під час війни з Росією можуть втрачати можливість обслуговувати східні області країни або виходити на міжнародні ринки через труднощі з експортом, що змушує шукати нові сегменти споживачів на внутрішньому або європейському ринку. Для ефективної адаптації до цих змін компаніям необхідно запроваджувати гнучкі бізнес-моделі. Це включає можливість швидкого коригування асортименту товарів або послуг, зміни маркетингових стратегій та оперативного реагування на потреби споживачів. Наприклад, компанії можуть переглянути свою продуктову лінійку, скоротивши виробництво непопулярних товарів і збільшивши випуск тих, що користуються попитом. Важливо також використовувати технології прогнозування попиту, які допомагають організаціям аналізувати великі обсяги даних та робити точні прогнози щодо зміни ринкових умов. Такі прогнози дозволяють підприємствам знижувати витрати на надмірні закупівлі та запаси, а також запобігати дефіциту товарів, які будуть потрібні в майбутньому. Ще одним аспектом адаптації є гнучкість у ціноутворенні. В умовах коливання попиту та економічної нестабільності компанії повинні бути готовими коригувати ціни на свої товари або послуги, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це може включати як тимчасове зниження цін для залучення споживачів, так і підвищення цін на дефіцитні товари, якщо це відповідає ринковій ситуації. Крім того, для підтримки попиту компанії можуть пропонувати акції та знижки або розробляти нові програми лояльності для утримання клієнтів у складних економічних умовах. Таким чином, адаптація до змін у попиті є невід'ємною складовою успішної стратегії управління в умовах війни. Організації, які можуть швидко реагувати на зміни ринку та потреб споживачів, зберігають свою конкурентоспроможність і здатність продовжувати діяльність навіть у найскладніші часи. Це вимагає постійного аналізу ринкової ситуації, використання технологій прогнозування та розробки гнучких бізнес-моделей, що дозволяють компаніям пристосовуватися до мінливих умов і забезпечувати потреби своїх клієнтів.

6. Скорочення витрат стало ключовим пріоритетом для організацій, які працюють у воєнних умовах, де зростання цін на енергоресурси, паливо та

матеріали може суттєво вплинути на фінансові показники підприємств. У таких ситуаціях особливий акцент робиться на оптимізацію витрат у процесах закупівель, оскільки це дозволяє не тільки зберегти фінансову стабільність, але й забезпечити стійкість бізнесу. Перш за все, переговори щодо кращих умов контрактів стають важливим інструментом у зменшенні витрат. Компанії повинні активно співпрацювати зі своїми постачальниками, щоб отримати найбільш вигідні умови закупівлі. Це може включати зниження цін, продовження термінів платежів або покращення умов доставки. Сильна переговорна стратегія дозволяє підприємствам не лише зменшити витрати, але й побудувати довгострокові партнерські відносини з постачальниками. Групові закупівлі також стають все більш популярними, оскільки вони дозволяють об'єднати ресурси кількох компаній для отримання вигідніших цін. Спільні закупівлі не тільки знижують витрати на одиницю продукції, але й збільшують торгівельну силу учасників групи на ринку. Такі ініціативи можуть бути особливо ефективними для малих і середніх підприємств, які прагнуть знизити витрати, але не мають достатньої обсягу закупівель для отримання вигідних умов окремо. Крім того, перехід на більш економічні матеріали чи товари стає важливим шляхом до скорочення витрат. Організації повинні переглянути свої асортименти та оцінити, які матеріали чи послуги можуть бути замінені на альтернативні, менш дорогі, але не менш якісні. Цей процес вимагає ретельного аналізу, оскільки заміна товарів може вплинути на кінцеву якість продукції. Однак, в умовах війни, коли ресурси обмежені, пошук більш вигідних варіантів стає важливим завданням. Також слід звернути увагу на пошук вигідніших джерел постачання. Організації повинні активно досліджувати ринок на предмет нових постачальників, які можуть запропонувати кращі умови або нижчі ціни. Це може включати не тільки місцевих постачальників, але й міжнародні компанії, які можуть забезпечити необхідні матеріали за більш вигідними цінами. Розширення кола постачальників та створення конкурентного середовища можуть суттєво знизити витрати підприємства. Загалом, скорочення витрат в умовах війни є складним, але необхідним процесом, що вимагає від організацій адаптації, креативності та

стратегічного мислення. Оптимізація витрат не тільки допомагає зберегти фінансову стабільність, але й забезпечує довгострокову конкурентоспроможність у складних умовах.

7. Підтримка стійких бізнес-відносин стає особливо важливою в умовах воєнного конфлікту, де невизначеність і ризики стають повсякденністю для підприємств. У таких складних обставинах критично важливо підтримувати довгострокові відносини з постачальниками, що базуються на довірі та взаємній вигоді. Налагоджені комунікації між партнерами допомагають оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах, що виникають через війну. Це дозволяє не тільки швидше вирішувати проблеми, які можуть виникнути в процесі постачання, але й ефективно обговорювати можливості співпраці в нових умовах. Взаємна підтримка у важкі часи може стати запорукою виживання для обох сторін. Наприклад, постачальники можуть запропонувати більш гнучкі умови оплати або допомогти в пошуку альтернативних логістичних рішень. У відповідь компанії можуть надавати зворотний зв'язок щодо якості товарів або послуг, що, в свою чергу, допомагає постачальникам вдосконалювати свої пропозиції. Такий підхід не лише зміцнює бізнес-відносини, але й сприяє формуванню стійкості обох компаній перед лицем викликів, що виникають внаслідок воєнних дій. У результаті, стійкі та надійні партнерства стають основою для успішного розвитку в умовах криз, що може забезпечити тривалі конкурентні переваги на ринку.

8. Увага до безпеки постачань стає критично важливою у світлі воєнних дій, які можуть суттєво перешкоджати доставці товарів або навіть загрожувати самому процесу постачання. В таких умовах питання безпеки постачань виходить на перший план, адже збереження ресурсів і неперервність бізнес-процесів залежать від надійності логістичних схем. Організації повинні ретельно планувати свої постачання, враховуючи можливі ризики та загрози, пов'язані з воєнними діями. Це може включати створення резервних маршрутів доставки, використання альтернативних засобів транспорту та забезпечення додаткових заходів безпеки на всіх етапах логістичного процесу. Наприклад, для доставки стратегічно важливих ресурсів можуть бути задіяні охоронні компанії або

системи GPS-трекінгу, що дозволяють відстежувати транспортування в режимі реального часу. Також важливо проводити регулярний аналіз ризиків, що допомагає ідентифікувати потенційні загрози та вжити необхідних заходів для їх усунення. Введення чітких протоколів реагування на надзвичайні ситуації дозволяє швидше реагувати на проблеми, які можуть виникнути під час постачання, і зменшує ймовірність збитків. Загалом, увага до безпеки постачань не лише забезпечує захист матеріальних ресурсів, але й зміцнює довіру клієнтів і партнерів, що є важливим елементом стійкості бізнесу в умовах воєнного конфлікту.

Отже, управління закупівельною діяльністю в умовах воєнного конфлікту в Україні вимагає від організацій не лише високого рівня адаптивності, але й комплексного стратегічного підходу до вибору постачальників і логістичних маршрутів. В умовах невизначеності та нестабільності ринку, важливо активно аналізувати і оцінювати ризики, пов'язані з постачанням матеріалів та послуг. Організації повинні розробляти гнучкі стратегії, які дозволять їм швидко адаптуватися до нових обставин, зокрема, знаходити альтернативних постачальників, розширювати географію поставок та впроваджувати інноваційні рішення.

Крім того, здатність оперативно реагувати на зміни та кризові ситуації стає критично важливою для забезпечення безперервності бізнес-процесів. Це може включати в себе створення запасів критично важливих товарів, впровадження нових технологій для оптимізації процесів закупівлі та співпраця з партнерами для спільного подолання викликів.

Таким чином, для успішного управління закупівельною діяльністю в умовах війни організаціям необхідно не тільки зберігати оперативність і гнучкість, але й будувати стійкі відносини з постачальниками, сприяти інноваціям і постійно вдосконалювати свої процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними навіть у найскладніших умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ НВО ЮБІСІ ПРОМО

2.1 Характеристика підприємства та аналіз постачальників матеріальних ресурсів

«UBC Group» — це, передусім, дистрибуційна компанія, що працює в сегменті B2B.

Ринкові цілі компанії реалізуються шляхом створення ефективної системи прямих продажів. Основна мета — повне та ефективне задоволення потреб клієнтів. Послуги та товари пропонуються в максимально зручному для клієнта форматі. Філії відкриваються з метою надання максимального сервісу. Компанія завжди намагається передбачити побажання клієнтів. Для клієнтів «UBC Group» є супермаркетом послуг та товарів, місцем, де можна за мінімальний термін та за оптимальною ціною отримати необхідні товари та послуги.

1. «UBC Cool» — підрозділ холдингу, що займається розробкою та виробництвом холодильної техніки для напоїв і продуктів. Включає завод «UBC Cool» у місті Дергачі, Харківська область, та завод «UBC Green Cool» у Вінниці, Україна.

«UBC Cool»:

- №1 виробник охолоджувачів у світі.
- №1 виробник холодильних шаф в Україні.
- №2 виробник холодильних шаф у Східній Європі.

2. «UBC Promo» — підрозділ холдингу, який займається розробкою та виробництвом промоційних матеріалів. Включає завод PROMO у Харкові та завод у Дергачах.

ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» є провідним виробником рекламної продукції та супутніх послуг в Україні. Компанія спеціалізується на виготовленні високоякісних промоційних матеріалів, включаючи різноманітні рекламні стенди, демонстраційні матеріали та POS-матеріали, що забезпечують ефективне

просування товарів на ринку. Завдяки впровадженню інноваційних технологій та використанню сучасного обладнання, ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» гарантує високу якість продукції, що відповідає потребам клієнтів.

Компанія активно співпрацює з великими брендами, пропонуючи індивідуальні рішення та комплексні послуги для організації рекламних кампаній. Її основною метою є забезпечення ефективного комунікаційного процесу між брендами та споживачами, що допомагає клієнтам досягати успіху на конкурентному ринку.

«UBC Promo»:

- №1 виробник промо-продукції у Східній Європі.
- №1 у світі виробник керамічних колон для розливу пива.

3. «UBC Engineering» — провідна компанія в СНД, що надає монтажні та пусконаладжувальні послуги в сфері харчової та переробної промисловості.

4. «UBC Armature» — провідна інжинірингова компанія в СНД у сфері харчової та переробної промисловості. Займається проектуванням і інсталяцією обладнання та технологічних процесів, дистрибуцією промислової арматури та витратних матеріалів.

5. «UBC Distribution» — компанія, що займається продажем продуктів та послуг «UBC Group», а також товарів та послуг інших компаній у відповідних сферах. Центральний офіс UBC Distribution розташований у Харкові. Компанія працює на всіх основних світових ринках.

6. «UBC Service» — компанія, яка надає сервісні послуги та послуги реконструкції професійного холодильного обладнання. UBC Service представлена сервісними департаментами в Україні та Казахстані.

«UBC Service»:

№1 у сервісі професійних холодильних шаф в Україні.

7. «Stargorod» — унікальна мережа пивоварних ресторанів високого класу в СНД та країнах Балтії, створена за німецькими та чеськими традиціями.

Багаторазовий лауреат премії «Сіль» як найкращий пивоварний ресторан в Україні та премії «Platinum Platter Awards» як найпопулярніший ресторан у країнах Балтії.

Місія «UBC Group»

Компанія є пріоритетним постачальником найкращих у світі продуктів та послуг, орієнтуючись на клієнтів. Місія відображає ключову ринкову перевагу — вміння продавати, донести товар до клієнта та задовольнити його потреби.

Суть місії — задовольнити потреби клієнтів, і в цьому компанія є найкращою у світі.

Стратегія «UBC Group»

Основна стратегія — швидка реакція на задоволення потреб клієнтів. В її основі лежить процес постійного навчання задоволенню цих потреб.

Цільова стратегія

Головна мета «UBC Group» — зайняти першу позицію на ринках свого бізнесу.

Відношення до бізнесу (роботи) у компанії. Філософія

Робота в компанії сприймається як захоплююча гра. Граючи в дитинстві, люди забували про обіди та вечері. Компанія прагне, щоб співробітники захоплювалися своєю роботою так, як у дитинстві грою. Успішна людина не відчуває часу, займаючись своєю справою. Мета — забезпечити, щоб кожен працівник відчував задоволення від своєї роботи.

Компанія шукає людей, здатних віддаватися своїй справі, і готова надати можливості для зростання всередині компанії. «UBC Group» підтримує молодих, амбітних людей, які прагнуть змінити світ. Компанія змінює ринки, досягає успіху у всьому світі та є лідером.

Вона вважає, що бізнес має приносити більше, ніж просто гроші. Він має бути частиною захоплюючої гри, приносити задоволення, пристрасть та бути станом душі. Компанія має ширші інтереси, ніж лише виробництво та продаж. Бізнес — це лише частина її експресивного життя та гри. «UBC Group» змінює світ.

Елементи ідентичності UBC Group

1. Люди, система відзнаки.

2. Корпоративна культура компанії включає цінності, такі як новаторство, гра, веселощі, розваги, якість, сильна індивідуальність та безшабашність. «UBC Group» — це стиль життя з власною позицією. Відносини з клієнтами будуються не лише на функціональних, а, передусім, на емоційних вигодах.

3. Компанія виготовляє продукти світового класу. Продукти — це новаторство та лідерство. Таким чином, компанія уособлює культурні цінності, традиції, а також своїх співробітників і клієнтів. «UBC Group» є інноваційною та креативною організацією зі своїми цінностями та культурою.

4. Активи «UBC Group»

«UBC Group» — це глобальний бренд лідерства:

- Лідери в технологіях продажу
- Високі виробничі стандарти
- Перевага в якості та послугах
- Зобов'язання з обслуговування на всіх світових ринках
- Найкраща цінова позиція.

Кваліфікаційна робота буде присвячена ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО», що входить до «UBC Group», з акцентом на управління закупівельною діяльністю в організації. У ній буде розглянуто процеси закупівель, оцінки постачальників, а також стратегії, які використовуються для оптимізації витрат і підвищення ефективності управління закупівельною діяльністю. Особлива увага буде приділена впровадженню інноваційних підходів до закупівель, що допоможуть досягти стійкого розвитку і конкурентоспроможності компанії на ринку.

ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» досягає виробництва високоякісного продукту шляхом постійного вдосконалення всіх етапів виробництва, підбору висококваліфікованих кадрів і ретельного відбору постачальників. Для забезпечення довгострокових відносин здійснюється контроль і поліпшення логістики постачання. Безперервний аналіз логістики постачання на ТОВ НВО

«ЮБІСІ ПРОМО» дає змогу на початкових стадіях закупівлі виявляти несумлінних постачальників та уникати партнерських стосунків з ними, а також перепідписувати й укласти вигідні контракти з постійними або новими постачальниками. Для підвищення якості та надійності роботи із закупівлями в компанії було організовано відділ логістики та постачання, який відповідає за забезпечення ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» всіма необхідними товарами для безперебійної роботи заводу, включно з постачанням сировини та матеріалів. Для аналізу фінансово-економічних показників у ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» було проведено аналіз техніко-економічних показників його діяльності (таблиця 2.1) на основі фінансової звітності.

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна показників					
				2021-2022 рік		2022-2023 рік		2021-2023 рік	
				Абсолют. тис.грн.	Віднос. %	Абсолют. тис.грн..	Віднос. %	Абсолют. тис. грн.	Віднос. %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Виручка, тис. грн.	77553	89523	108459	11970	15,43	18936	21,15	30906	39,85
Собівартість продажів, тис. грн.	37968	45046	61257	7078	18,64	16211	35,99	23289	61,34
Валовий прибуток, тис. грн.	39585	44477	47202	4892	12,36	2725	6,12	617	19,24
Витрати, тис. грн.	7854	7422	6126	-432	-5,50	-1296	-17,46	-1728	-22,00
Інші доходи, тис. грн.	2473	3662	4024	1189	48,08	362	9,89	1 551	62,72
Прибуток /збиток до оподаткування, тис. грн.	34203	40717	45099	6514	19,05	4382	10,76	10896	31,86
Витрати з прибуткового податку, тис. грн.	6841	8143	9020	1302	19,03	877	10,77	2179	31,85
Чистий прибуток, тис. грн.	27363	32574	36079	5211	19,04	3505	10,76	8716	31,85
Чисельність. ППП, осіб.	161	193	214	32	19,88	21	10,88	53	32,92
Продуктивність праці до виручки	481,70	463,85	506,82	-17,85	-3,71	42,97	9,26	25,12	5,99

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Основні засоби, тис. грн.	17600	18474	22600	874	4,97	4126	22,33	5 000	28,41
Поточні активи, тис. грн.	26258	28701	27432	2443	9,30	-1269	-4,42	1174	4,47
Фондовіддача	4,41	4,85	4,80	0,44	9,97	-0,05	-0,97	0,39	8,91
Фондоємність	0,23	0,21	0,21	-0,02	9,07	0,00	0,98	-0,02	-8,18
Фондоозброєність	109,32	95,72	105,61	-13,60	12,44	9,89	10,33	-3,71	-3,39
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	44340	48038	50895	3698	8,34	2857	5,95	6555	14,78
Оборотність активів балансу, разів	1,75	1,86	2,13	0,11	6,29	0,27	14,52	0,38	21,71
Оборотність поточних активів, разів	2,95	3,12	3,95	0,17	5,76	0,83	26,60	1,00	33,90
Тривалість одного обороту поточних активів, дні	124	117	92	-7	5,65	-25	-21,37	-32	-25,81
Тривалість одного обороту активів балансу, дні	209	196	171	-13	-6,22	-25	-12,76	-38	-18,18
Рентабельність продажів, %	35,28	36,39	33,27	1,11	3,15	-3,12	-8,57	-2,01	-5,70
Рентабельність активів, %	61,71	67,81	70,89	6,10	9,88	3,08	4,54	9,18	14,88

Джерело: [розраховано автором на основі фінансової звітності]

Аналіз фінансових показників ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» за період 2021-2023 років демонструє стійке зростання виручки, яка за два роки зросла на 39,85%, досягнувши 108 459 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про позитивну динаміку продажів і успішну реалізацію продукції компанії.

Собівартість продажів також зросла, проте її зростання на 61,34% свідчить про необхідність оптимізації витрат для підвищення ефективності виробництва. Валовий прибуток за цей період зріс на 19,24%, що вказує на покращення фінансових результатів, проте зменшення валового прибутку у 2023 році в порівнянні з 2022 роком може свідчити про вплив зростаючих витрат.

Що стосується витрат, компанія зуміла зменшити їх у 2022 році, порівняно з 2021 роком, на 5,50%, а також на 17,46% у 2023 році. Це позитивний знак, що свідчить про контроль над витратами та їх ефективність.

Чистий прибуток зростає, досягнувши 36 079 тис. грн у 2023 році, що є результатом зростання прибутку до оподаткування на 31,86% за три роки. Це свідчить про зростаючу рентабельність компанії.

Крім того, чисельність працівників зросла на 32,92%, що свідчить про розширення виробничих потужностей ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» та активний розвиток бізнесу.

Зміни у показниках фондовіддачі та оборотності активів вказують на зростання ефективності використання ресурсів. Оборотність активів балансу за період зросла на 21,71%, що свідчить про покращення управління активами.

Отже, ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» демонструє позитивні результати своєї діяльності, зростаючу рентабельність, контроль над витратами та ефективність у використанні активів, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку.

У ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» функціонує мережа постачальників, які забезпечують компанію сировиною та матеріалами для виробництва промо-продукції. Це підприємство є виробником промо-продукції у Східній Європі та веде діяльність як у світі виробник керамічних колон для розливу пива. При цьому стан розрахункової дисципліни з постачальниками має значний вплив не лише на фінансову стабільність підприємства, але й на рішення, що приймаються логістичними відділами при виборі конкретного постачальника для подальшої співпраці. В таблиці 2.2 представлено динаміку оборотності заборгованості за постачальниками і покупцями ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» за 2021 – 2023 роки

Таблиця 2.2 - Динаміка оборотності заборгованості за постачальниками і покупцями ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» за 2021 – 2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна показників					
				2021-2022 рік		2022-2023 рік		2021-2023рік	
				Абсолют. тис.грн.	Віднос, %	Абсолют. тис.грн..	Віднос, %	Абсолют. тис. грн.	Віднос, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Виручка, тис. грн.	77553	89523	108459	11970	15,43	18 936	21,15	30906	39,85
Заборгованість постачальникам, тис. грн.	13962	12462	11800	-1500	-10,74	-662	-5,31	-2 162	-15,48
Заборгованість покупців, тис. грн.	381	235	231	-146	-38,32	-4	-1,70	-150	-39,37
Оборотність заборгованості покупців, об./рік	204	381	470	177	87,15	89	23,25	266	130,66
Оборотність заборгованості постачальників, об./рік	6	7	9	2	29,33	2	27,95	4	65,48
Строк погашення заборгованості покупців, дні	2	1	1	-1	-46,57	0	-18,86	-1	-56,65
Термін погашення заборгованості постачальників, дні	66	51	40	-15	-22,68	-11	-21,84	-26	-39,57

Джерело: [розраховано автором на основі фінансової звітності]

На основі даних таблиці про динаміку оборотності заборгованості за постачальниками і покупцями ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» за 2021–2023 роки свідчить про позитивні тенденції в управлінні заборгованістю підприємства.

По-перше, виручка підприємства зросла на 39,85% у порівнянні з 2021 роком, що свідчить про ефективність діяльності компанії. У той же час, заборгованість перед постачальниками знизилась на 15,48%, що говорить про поліпшення фінансової дисципліни та зменшення фінансових зобов'язань. Це позитивно впливає на ліквідність підприємства та його здатність виконувати зобов'язання вчасно.

По-друге, заборгованість покупців також зменшилась на 39,37%, що вказує на успішне управління дебіторською заборгованістю та швидше повернення коштів. Оборотно́ість заборгованості покупців зросла до 470 обертів на рік у 2023 році, що на 130,66% більше, ніж у 2021 році. Це свідчить про підвищення ефективності в обробці кредиторських операцій.

По-третє, скорочення строку погашення заборгованості покупців до 1 дня у 2023 році є вагомим досягненням, що демонструє, як швидко підприємство отримує кошти від реалізації продукції. Термін погашення заборгованості постачальників також зменшився до 40 днів, що на 39,57% менше, ніж у 2021 році, і вказує на зростання платоспроможності компанії.

Таким чином, ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» демонструє значне покращення в управлінні заборгованістю, що сприяє загальному фінансовому здоров'ю підприємства та підвищує його конкурентоспроможність на ринку.

Далі необхідно провести АВС-аналіз постачальників, який дозволить глибше проаналізувати і класифікувати постачальників відповідно до їхнього внеску у загальну вартість поставок.

АВС-аналіз – це метод управлінського обліку, який використовується для класифікації запасів або постачальників на основі їхньої важливості для підприємства. Основна ідея цього аналізу полягає в тому, що не всі постачальники однакові, і на основі їхнього значення для бізнесу їх можна розділити на три категорії:

Категорія А. Постачальники, які становлять найбільшу частку витрат (зазвичай близько 70-80% загальної вартості закупівель). Ці постачальники є критично важливими для успішної діяльності підприємства, тому з ними слід встановлювати найбільш тісні та довготривалі стосунки.

Категорія В. Постачальники, які представляють середню частку витрат (приблизно 15-20% загальної вартості закупівель). З ними можна підтримувати нормальні робочі стосунки, проте не варто зосереджувати на них надмірну увагу.

Категорія С. Постачальники, які забезпечують невелику частку витрат (близько 5-10% загальної вартості закупівель). Ці постачальники не є критичними для підприємства, і їх обслуговування може бути спрощеним.

АВС-аналіз допоможе ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» виявити ключових постачальників, оптимізувати управлінські рішення та зосередитися на тих, хто має найбільший вплив на фінансові результати підприємства.

В таблиці 2.3 представлено інформацію про вартість закупуваної сировини у кожного з постачальників.

Таблиця 2.3 - Інформація про вартість закупуваної сировини у кожного з постачальників ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» у 2023 році

№ п/п	Постачальник	Вартість закупки на місяць (тис. грн.)
1	ТОВ «ФУРНІ СМАРТ ГРУП»	20200
2	ТОВ «АЛЬТА ГРУП УКРАЇНА»	2050
3	ТОВ «ПЛИТТОРГСЕРВІС»	8000
4	ТОВ НВП «ЛЮКС-Х»	50000
5	ТОВ «ЕНЕРДЖІ ГЛАС ТЕХНОЛОДЖИС»	10000
6	ТОВ «СКЛОРЕСУРС»	7200
7	ПП ВКФ «ІННОВАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ»	900
8	ТОВ «РЕМПЛАСТ»	600
9	ТОВ «СТРОНЕКС»	500
Разом		99450

Далі розставимо постачальників згідно зі спаданням вартості закупівлі (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Розподіл постачальників відповідно до вартості закупівлі ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» у 2023 році

№ п/п	Постачальник	Вартість закупки на місяць (тис. грн.)
1	ТОВ НВП «ЛЮКС-Х»	50000
2	ТОВ «ФУРНІ СМАРТ ГРУП»	20200
3	ТОВ «ЕНЕРДЖІ ГЛАС ТЕХНОЛОДЖИС»	10000
4	ТОВ «ПЛИТТОРГСЕРВІС»	8000
5	ТОВ «СКЛОРЕСУРС»	7200
6	ТОВ «АЛЬТА ГРУП УКРАЇНА»	2050
7	ПП ВКФ «ІННОВАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ»	900
8	ТОВ «РЕМПЛАСТ»	600
9	ТОВ «СТРОНЕКС»	500
Разом		99450

Визначимо внесок постачальника в процентному співвідношенні, згідно з вартістю закупівлі, дані наведемо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Внесок постачальника у відсотковому співвідношенні до вартості закупівлі ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» у 2023 році

№ п/п	Постачальник	Вартість закупки на місяць (тис. грн.)	Внесок, %
1	ТОВ НВП «ЛЮКС-Х»	50000	50,29
2	ТОВ «ФУРНІ СМАРТ ГРУП»	20200	20,31
3	ТОВ «ЕНЕРДЖІ ГЛАС ТЕХНОЛОДЖИС»	10000	10,06
4	ТОВ «ПЛИТТОРГСЕРВІС»	8000	8,04
5	ТОВ «СКЛОРЕСУРС»	7200	7,24
6	ТОВ «АЛЬТА ГРУП УКРАЇНА»	2050	2,06
7	ПП ВКФ «ІННОВАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ»	900	0,90
8	ТОВ «РЕМПЛАСТ»	600	0,60
9	ТОВ «СТРОНЕКС»	500	0,50
Разом		99450	100

Згідно з даними таблиці 2.5, найбільший відсоток постачання матеріалів для ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» припадає на закупівлі від ТОВ НВП «ЛЮКС-Х», частка якого становить 50,29%. Після цього потрібно визначити загальний відсоток, який обчислюється шляхом додавання всіх значень, що у підсумку повинні складати 100% (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Розрахунок сукупного відсотка

№ п/п	Постачальник	Вартість закупки на місяць (тис. грн.)	Внесок, %	Сукупний відсоток, %
1	2	3	4	5
1	ТОВ НВП «ЛЮКС-Х»	50000	50,29	50,29
2	ТОВ «ФУРНІ СМАРТ ГРУП»	20200	20,31	70,06
3	ТОВ «ЕНЕРДЖІ ГЛАС ТЕХНОЛОДЖИС»	10000	10,06	80,66
4	ТОВ «ПЛИТТОРГСЕРВІС»	8000	8,04	88,70

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5
5	ТОВ «СКЛОРЕСУРС»	7200	7,24	95,94
6	ТОВ «АЛЬТА ГРУП УКРАЇНА»	2050	2,06	98,00
7	ПП ВКФ «ІННОВАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ»	900	0,90	98,90
8	ТОВ «РЕМПЛАСТ»	600	0,60	99,50
9	ТОВ «СТРОНЕКС»	500	0,50	100
Разом		99450	100	-

Аналізуючи таблицю 2.6, проведемо поділ постачальників за позиціями згідно з АВС-аналізом:

Перша група - постачальники, що займають позиції від початкової до межі 88%, відносяться до категорії А;

Друга група - позиції в межах від 88% до 97% потрапляють у категорію В;

Третя група - постачальники від 97% до 100% входять до категорії С.

Отримані результати занесемо до таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Розподіл постачальників сировини за категоріями АВС – аналізу

№ п/п	Постачальник	Вартість закупки на місяць (тис. грн.)	Внесок, %	Сукупний відсоток, %	Категорія
1	ТОВ НВП «ЛЮКС-Х»	50000	50,29	50,29	А
2	ТОВ «ФУРНІ СМАРТ ГРУП»	20200	20,31	70,06	А
3	ТОВ «ЕНЕРДЖІ ГЛАС ТЕХНОЛОДЖИС»	10000	10,06	80,66	А
4	ТОВ «ПЛИТТОРГСЕРВІС»	8000	8,04	88,70	В
5	ТОВ «СКЛОРЕСУРС»	7200	7,24	95,94	В
6	ТОВ «АЛЬТА ГРУП УКРАЇНА»	2050	2,06	98,00	С
7	ПП ВКФ «ІННОВАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ»	900	0,90	98,90	С
8	ТОВ «РЕМПЛАСТ»	600	0,60	99,50	С
9	ТОВ «СТРОНЕКС»	500	0,50	100	С
Разом		99450	100	-	-

Згідно з результатами проведеного АВС-аналізу постачальників для підприємства ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО», можна зробити такі висновки:

1. Категорія А включає ключових постачальників, які вносять найбільший вклад у загальні закупівлі компанії. Це три постачальники: ТОВ НВП «ЛЮКС-Х», ТОВ «ФУРНІ СМАРТ ГРУП» і ТОВ «ЕНЕРДЖІ ГЛАС ТЕХНОЛОДЖИС». Вони разом забезпечують 80,66% від загальної вартості закупівель. Найбільший постачальник — ТОВ НВП «ЛЮКС-Х», на частку якого припадає більше половини всіх закупівель (50,29%). Ці постачальники є критично важливими для підприємства і потребують особливої уваги щодо умов співпраці, логістики та якості товарів.

2. Категорія В охоплює постачальників середньої важливості, які забезпечують помірну частку закупівель. Це ТОВ «ПЛИТТОРГСЕРВІС» і ТОВ «СКЛОРЕСУРС», чий сукупний внесок становить 15,88%. Хоча їх частка менша, ці постачальники все ще є вагомими для стабільності поставок.

3. Категорія С включає дрібні постачальники, які забезпечують незначну частку від загальної вартості закупівель (разом — 2,94%). Це такі компанії, як ТОВ «АЛЬТА ГРУП УКРАЇНА», ПП ВКФ «ІННОВАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ», ТОВ «РЕМПЛАСТ» і ТОВ «СТРОНЕКС». Вони мають мінімальний вплив на загальні операції підприємства, але можуть бути корисними для специфічних товарів або послуг.

Особливо важливо правильно управляти ланцюгами постачання під час воєнного конфлікту між Росією та Україною, оскільки нестабільність і ризики у сфері логістики та матеріальних поставок значно зростають. Воєнні дії призводять до порушення транспортних шляхів, затримок у доставках, проблем із забезпеченням безпеки для транспортування товарів та зниження доступності сировини. З цієї причини компанії повинні впроваджувати ефективні стратегії управління ланцюгами постачання, щоб мінімізувати ці ризики та забезпечити безперервність виробничих процесів.

У першу чергу, необхідно максимально зосередитися на постачальниках категорії А, оскільки вони забезпечують основну частку необхідних матеріалів і

мають вирішальний вплив на функціонування підприємства. Компанія повинна тісно співпрацювати з ними, пропонуючи більш гнучкі умови співпраці, переглядаючи строки та умови поставок, щоб мінімізувати ризики виникнення перебоїв у постачанні. Забезпечення надійності постачальників категорії А також передбачає проведення регулярного моніторингу їх фінансового стану та здатності виконувати свої зобов'язання в умовах нестабільності.

Крім того, важливо оцінювати можливі альтернативи та створювати резервні плани на випадок, якщо ключові постачальники зіткнуться з непереборними труднощами через війну. Наявність додаткових каналів постачання або можливостей для диверсифікації джерел закупівель може значно знизити ризик зупинки виробництва в критичні моменти. У воєнний час кожен крок у напрямку забезпечення стабільності постачання має стратегічне значення для підтримки стійкості підприємства.

2.2 Оцінка системи постачання підприємства ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО»

ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» демонструє стійкість та інноваційність, незважаючи на складні виклики, що виникають через воєнний конфлікт між росією та Україною. Компанія продовжує невпинно рухатися вперед, розробляючи нові види продукції, що відповідають сучасним вимогам ринку. Одним із актуальних проєктів є створення передової технології для виробництва скляних та текстильних виробів великої площі, які можуть мати широкий спектр застосувань, зокрема в гуманітарних місіях, військових операціях та інших сферах.

Реалізація цього інноваційного проєкту вимагає залучення надійних партнерів, здатних забезпечити стабільні постачання необхідних матеріалів. Вибір постачальників для цього виробництва є одним із ключових завдань, оскільки продукція повинна відповідати високим стандартам якості, а також бути економічно вигідною. Тому компанія орієнтована на співпрацю з постачальниками, які зможуть гарантувати не тільки надійність у поставках, але й запропонувати оптимальні ціни, що дозволить забезпечити

конкурентоспроможність готового продукту на ринку. Для успішної реалізації проекту, необхідно провести ґрунтовний аналіз постачальників тентованих тканин ПВХ. Це дозволить визначити найбільш надійних та компетентних партнерів, здатних забезпечити стабільні поставки матеріалів високої якості, необхідних для виготовлення продукції. Аналіз повинен охоплювати кілька важливих аспектів, серед яких: наявність досвіду роботи на ринку, репутація постачальників, гарантії якості матеріалів, логістичні можливості, умови співпраці, а також гнучкість у ціноутворенні.

Особливу увагу слід приділити тому, як постачальники справляються з викликами, пов'язаними з воєнним станом, та їхній здатності оперативно реагувати на зміни ринкових умов. Важливо також оцінити здатність постачальників дотримуватися домовлених строків та обсягів поставок, що є критично важливим для безперервного виробничого процесу. Окрім цього, вибір партнера має забезпечити оптимальний баланс між вартістю матеріалів та їхньою якістю, щоб гарантувати конкурентоспроможність кінцевого продукту на ринку.

Розглянемо детальніше інформацію щодо доставки промислового текстилю за трьома основними постачальниками (таблиця 2.8).

Застосуємо такі вагові показники:

- ціна 0,20
- терміни поставання 0,30
- якість сировини 0,50
- разом 1,00

Таблиця 2.8 - Інформація про постачальників ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО»

Показники	Постачальники		
	ТОВ «ПОЛІМЕРКОНСАЛТІНГ»	ТОВ «Техно Тент Плюс»	ТОВ «Профі ТЕНТ»
Вартість сировини, грн./100м продукції	1800	1800	1050
Термін поставання	7	5	9
Якість сировини, що поставляється	3	2	1

Далі проводимо оцінку постачальників за допомогою трьохбальної шкали для кожного критерію (3 бали – найкращий варіант, 1 бал – найгірший варіант). Після цього визначаємо найбільш відповідного постачальника на основі отриманих результатів, які представлені в таблиці 2.9. Для обчислення остаточної оцінки використовуємо формулу:

$$R_i = \sum_{j=1}^J w_j * k_{ij} \quad (2.1)$$

Де R_i - інтегрований показник і-го постачальника;

W_j - вага j-го критерію;

K_{ij} - бальна оцінка і-го постачальника по j-му критерію;

J – кількість критеріїв оцінки постачальників.

Цей підхід дозволяє систематизувати дані й забезпечити об'єктивне порівняння постачальників за ключовими показниками, такими як якість, надійність, терміни поставки та цінова політика, що дає змогу прийняти зважене рішення щодо вибору найбільш оптимального партнера для довгострокової співпраці.

Таблиця 2.9 - Підсумкова оцінка постачальників тентованої тканини ПВХ

Показники	Постачальники		
	ТОВ «ПОЛІМЕРКОНСАЛТІНГ»	ТОВ «Техно Тент Плюс»	ТОВ «Профі ТЕНТ»
Вартість сировини, грн./100м продукції	0,4	0,4	0,6
Термін постачання	0,6	0,9	0,3
Якість сировини, що поставляється	1,5	1	0,5
Разом	2,5	2,3	1,4

Проаналізувавши дані таблиці 2.9, можна зробити висновок, що на підприємстві є два постачальники, показники яких майже рівні за підсумковими критеріями оцінки. Вибір між цими двома постачальниками є ключовим для

подальшого здійснення процесу закупівлі. Особливо важливо під час виробництва нового продукту звертати увагу на якість сировини, оскільки це дозволить зрозуміти, наскільки ефективно можна виготовляти нову продукцію. Враховуючи, що якість сировини підприємства ТОВ «ПОЛІМЕРКОНСАЛТІНГ» є вищою, ніж у ТОВ «Техно Тент Плюс», на етапі першого запуску нової продукції доцільно обрати співпрацю з постачальником, що пропонує найкращу якість. Це дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з недоліками сировини, і забезпечити високий рівень продукції.

Однак у перспективі, коли виробничі процеси будуть налагоджені, можна розглянути можливість використання сировини від ТОВ «Техно Тент Плюс», оскільки її якість є достатньою для умов стабільного виробництва. До того ж, коротші терміни поставок від цього постачальника допоможуть знизити ризики простоїв через брак матеріалів.

Згідно з фінансовими звітами ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» і аналізом структури витрат на собівартість продукції, представленими в аналітичній таблиці 2.1, річний обсяг витрат на матеріали в 2023 році склав 29500 тис. грн. Використовуючи формулу (2.2), можна визначити оптимальний розмір замовленої партії, що сприятиме оптимізації виробничих процесів та зменшенню витрат.

$$N_{opt} = \sqrt{\frac{2C_d N}{C_{зб}}} \quad (2.2)$$

де: N- кількість матеріалу;

C_d - витрати на доставку матеріалу у плановому періоді;

$C_{зб}$ - витрати на зберігання партії матеріалу.

$$N_{opt} = \sqrt{\frac{2 * 29500 * 160}{32 * 630}} = \sqrt{468,25} \approx 21,64 \text{ тис. грн.}$$

Наступним показником є коефіцієнт виконання плану постачань, який відіграє важливу роль у формуванні річного бюджету закупівель. Для його розрахунку використаємо формулу (2.3).

$$K_{mn} = \frac{\Pi_{\phi}}{\Pi_n} \quad (2.3)$$

Де K_{mn} - коефіцієнт виконання плану постачань;

Π_{ϕ} - поставлено за період фактично;

Π_n - план постачання.

$$K_{mn} = \frac{6126}{8263} \approx 0,74$$

Після цього проведемо аналіз коефіцієнта частки оперативних закупок у загальних закупках ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО», керуючись формулою (2.4):

$$D_{oz} = \frac{MP_{oz}}{MP_{zag}} \quad (2.4)$$

Де D_{oz} – коефіцієнта частки оперативних закупок у загальних закупках

MP_{oz} – товарно-матеріальні цінності куплені оперативно за визначений період, тис. грн.

MP_{zag} – всі товарно-матеріальні цінності куплені за визначений період, тис. грн.

$$D_{oz} = \frac{7108}{8885} \approx 0,8$$

Після визначення частки оперативних закупок у загальному обсязі закупівель важливо обчислити питому вагу витрат на закупівлю товарно-матеріальних цінностей у загальній вартості матеріальних ресурсів, застосувавши формулу (2.5):

$$ПВ_з = \frac{B_з}{B_{заг}} \quad (2.5)$$

Де $ПВ_з$ – витрати на закупівлю товарно-матеріальних цінностей у загальній вартості матеріальних ресурсів;

$B_з$ - витрати на закупівлю товарно-матеріальних цінностей, у тому числі збір інформації щодо постачальників за період, тис. грн.

$B_{заг}$ – загальні витрати на закупівлю товарно-матеріальних цінностей.

$$ПВ_з = \frac{9084}{10480} \approx 0,87$$

Наступним кроком зробимо розрахунок питомої ваги транспортних витрат на доставку товароматеріальних цінностей за формулою (2.6):

$$П_{тв} = \frac{B_m}{B_{заг}} \quad (2.6)$$

Де: $П_{тв}$ – питома вага транспортних витрат в структурі загальних витрат на купівлю товарно-матеріальних цінностей;

B_m – транспортні витрати на доставку товарно-матеріальних цінностей;

$B_{заг}$ – загальні витрати на закупівлю товарно-матеріальних цінностей.

$$П_{тв} = \frac{2500}{10480} \approx 0,23$$

Також необхідно розрахувати частку витрат на придбання товароматеріальних цінностей у структурі витрат на постачальницьку діяльність за формулою (2.7):

$$Д_{вв} = \frac{B_з + B_m}{Вн} \text{ або } Д_{вв} = \frac{B_з + B_m}{Лв} \quad (2.7)$$

Де: $Д_{вв}$ – доля витрат на закупівлю матеріальних ресурсів в структурі витрат на постачання або в структурі логістичних витрат;

B_n – витрати на постачання, тис. грн.

$L_{\text{г}}$ – логістичні витрати, тис. грн.

$$L_{\text{гг}} = \frac{9084 + 2500}{7415} \approx 1$$

Згідно з даними додатка зробимо розрахунки за формулою (2.8) - коефіцієнт придбання товарно-матеріальних цінностей на одиницю готової продукції та заробітної плати персоналу, що займається закупівлями на підприємстві.

$$K_1 = \frac{Tn_{\text{гз}}}{Tn_{\text{гзарпл.}}} \quad (2.8)$$

Де: K_1 – коефіцієнт придбання товарно-матеріальних цінностей на одиницю готової продукції та заробітної плати персоналу, що займається закупівлями на підприємстві;

$Tn_{\text{гз}}$ – темпи приросту витрат на закупівлю товарно-матеріальних цінностей на одиницю готової продукції, %;

$Tn_{\text{гзарпл.}}$ – темпи приросту витрат на заробітну плату персоналу, який займається закупками в організації, %.

$$K_1 = \frac{1,07 * 100\%}{1,2 * 100\%} = \frac{107}{120} \approx 0,9$$

Виконавши необхідні розрахунки, можна зробити такий висновок: процес закупівлі товарно-матеріальних цінностей на заводі ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» залишається стабільним, проте його ефективність залишає бажати кращого. Як уже згадувалося, однією з можливих причин може бути ненадійна робота постачальника під час транспортування сировини та матеріалів. Це може бути викликано як відсутністю чіткого процесу вибору оптимального виду транспорту і маршруту, так і неправильним розрахунком вартості перевезення, що, своєю

чергою, призводить до подорожчання кінцевого продукту. Також варто зазначити, що ненадійне транспортування може бути наслідком військового конфлікту в Україні, який негативно впливає на логістичні ланцюжки.

ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» демонструє інноваційний підхід та стійкість у відповідь на виклики, пов'язані з війною між росією та Україною. Основна увага компанії зосереджена на впровадженні нових технологій для виробництва великих скляних та текстильних виробів, які мають широке застосування. Важливим аспектом успіху цього проекту є вибір надійних постачальників високоякісних матеріалів.

Аналіз постачальників текстилю, проведений за критеріями ціни, термінів постачання та якості, показав, що найкращим варіантом для першого етапу виробництва є ТОВ «Полімерконсалтінг», який пропонує вищу якість сировини. Надалі, для оптимізації виробничих процесів, можна також розглянути співпрацю з ТОВ «Техно Тент Плюс», який забезпечує коротші терміни постачань, що допоможе уникнути простоїв.

Також проведено розрахунки щодо ефективності закупівельних процесів, витрат на транспорт та загальну структуру витрат. Цей аналіз дозволить компанії оптимізувати закупівлі, забезпечити стабільність постачань та конкурентоспроможність продукції на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ТОВ НВО ЮБІСІ ПРОМО

3.1 Запровадження SCOR-моделі для оцінки виконання замовлень постачання

Удосконалення управління закупівельною діяльністю організації набуває особливої важливості в умовах воєнної агресії росії проти України. Війна спричинила не лише людські та економічні втрати, а й порушила сталий порядок функціонування багатьох бізнесів. Значні збої в ланцюгах постачання призводять до дефіциту критичних ресурсів, необхідних для забезпечення виробництва та операційної діяльності. Багато традиційних постачальників опинилися в зоні бойових дій або на тимчасово окупованих територіях, що змусило підприємства шукати нові логістичні маршрути та партнерів.

Крім того, різке підвищення цін на сировину та товари, зокрема через нестабільність на світових ринках і перебої у виробництві, значно впливає на фінансову стійкість підприємств. Ускладнення логістичних процесів, зокрема через знищення інфраструктури та блокаду портів, вимагає від компаній гнучкого підходу до організації постачань. Ризики зростають, і питання безпеки постачання стають першочерговими.

Організації змушені швидко адаптуватися до цих викликів, що включає пошук надійних постачальників у нових регіонах, оцінку ризиків, пов'язаних з альтернативними маршрутами постачання, та розробку нових логістичних стратегій. При цьому ключовим стає завдання мінімізації витрат, оскільки економічна нестабільність вимагає максимізації ефективності використання ресурсів, що залишилися доступними.

Забезпечення безперервності операцій у складних умовах воєнної агресії вимагає від організацій високої гнучкості не лише у плануванні запасів, але й у загальному управлінні закупівельною діяльністю. Операційна діяльність стає

дедалі більше залежною від здатності швидко адаптуватися до нових умов ринку, забезпечуючи своєчасне постачання необхідних матеріалів та сировини. У цій ситуації класичні підходи до закупівель та управління запасами можуть виявитися неефективними, тому потрібні сучасні інструменти, що дозволяють приймати рішення на основі оперативної інформації про зміни у зовнішньому середовищі.

Планування запасів має враховувати можливість раптових перебоїв у постачанні, зміни в транспортних коридорах, а також ризики затримок через військові дії. Це означає, що організаціям необхідно будувати більш гнучкі і диверсифіковані ланцюги постачання, в яких частина постачальників може виконувати резервну роль у випадку форс-мажорних обставин. Управління закупівлями має стати більш динамічним, здатним до швидкого переформатування в залежності від змін у постачальниках або доступності ресурсів.

Для досягнення цієї гнучкості особливо важливим є впровадження сучасних моделей управління ланцюгами постачання, таких як SCOR (Supply Chain Operations Reference). SCOR модель забезпечує комплексний підхід до управління операційними процесами на всіх етапах ланцюга постачання, від планування та закупівель до виробництва та доставки. Вона дозволяє організаціям не лише оптимізувати процеси, але й підвищити прозорість операцій, що сприяє прийняттю більш точних рішень на основі реальних даних.

SCOR модель також допомагає зосередитися на таких важливих аспектах, як управління ризиками, оптимізація витрат та підвищення стійкості організації до зовнішніх шоків. В умовах війни це особливо актуально, оскільки гнучкість та адаптивність є ключовими для забезпечення безперервності операцій та мінімізації втрат.

SCOR-модель (Supply Chain Operations Reference model) є загальновизнаною методикою для оцінки, оптимізації та управління ланцюгами постачань, яку активно використовують компанії по всьому світу. Її мета полягає в стандартизації процесів та підвищенні ефективності на всіх етапах роботи ланцюгів постачань. Вона охоплює весь цикл управління постачаннями,

починаючи від стратегічного планування ресурсів і прогнозування попиту, до безпосередньої доставки готової продукції кінцевим споживачам і управління процесами повернення.

SCOR-модель створює універсальний підхід, який дозволяє інтегрувати всі операції в ланцюзі постачання в єдину систему. Це надає компаніям можливість оцінювати продуктивність на кожному етапі, вимірювати ключові показники ефективності (KPI), ідентифікувати вузькі місця та знаходити шляхи для вдосконалення. Модель поєднує найкращі практики і стандарти галузі, дозволяючи фірмам порівнювати свої процеси з іншими організаціями або галузевими стандартами, визначати «слабкі місця» та розробляти рішення для підвищення конкурентоспроможності.

Особливо ефективною SCOR-модель є в умовах війни, зокрема під час воєнної агресії росії проти України. Війна створює значні виклики для закупівель і логістики, адже постачання можуть бути обмежені або нестабільні через військові дії, перебої в інфраструктурі або блокади. SCOR-модель допомагає компаніям адаптувати свої ланцюги постачань, підвищити стійкість операцій і забезпечити безперебійне постачання критично важливих ресурсів та товарів, навіть в умовах кризової ситуації. Вона дозволяє швидко моделювати різні сценарії та оперативно реагувати на зміни у постачаннях, що є життєво необхідним для збереження бізнесу та економічної стабільності в Україні.

Крім того, SCOR-модель пропонує універсальні рішення для таких ключових операційних процесів, як планування, закупівля, виробництво, доставка та повернення, забезпечуючи інструментарій для їх оптимізації. Це дозволяє не тільки покращувати якість обслуговування клієнтів та скорочувати терміни виконання замовлень, але й знижувати витрати на управління запасами та логістику. Окремо слід зазначити можливість моделювання різних сценаріїв, що дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни ринку, попиту або внутрішні проблеми в ланцюгу постачання.

Таким чином, SCOR-модель є надзвичайно гнучким і потужним інструментом для підвищення операційної ефективності та досягнення

стратегічних цілей підприємства. Основні компоненти SCOR-моделі для оцінки виконання замовлень постачання включають такі ключові процеси, що охоплюють усі етапи управління ланцюгом постачання – від початкового планування до завершальних операцій з доставки та підтримки. Ці процеси не лише забезпечують узгодженість дій між різними учасниками ланцюга, а й створюють основу для ефективного управління ресурсами та оптимізації витрат. Компанії повинні мати здатність адаптуватися до змін, зберігаючи при цьому надійність та ефективність своїх операцій. Сучасні бізнес-умови, особливо в умовах воєнної агресії, вимагають від організацій не лише гнучкості, але й стратегічного підходу до управління своїми ресурсами. Серед численних інструментів, що можуть допомогти в цьому, SCOR-модель (Supply Chain Operations Reference) стає важливим елементом для стратегічного планування та оперативного управління в екстремальних умовах.

У контексті екстремальних умов, таких як війна, SCOR-модель допомагає організаціям швидко реагувати на виклики, що виникають внаслідок непередбачуваних ситуацій. Вона дозволяє здійснювати моніторинг змін у зовнішньому середовищі, таких як коливання цін, затримки постачання, або зміни в регуляторному середовищі, і своєчасно адаптувати стратегії відповідно до нових умов.

Крім того, SCOR-модель сприяє інтеграції сучасних технологій, таких як аналітика даних та автоматизація, що підвищує ефективність і прозорість процесів. Це особливо важливо в умовах, коли рішення повинні прийматися швидко і на основі надійної інформації.

Завдяки впровадженню SCOR-моделі, компанії можуть зменшити ризики, пов'язані з зовнішніми факторами, підвищити свою стійкість і, зрештою, забезпечити стабільність бізнесу в умовах невизначеності. Це дозволяє не лише зберегти конкурентоспроможність, але й створити основи для подальшого зростання та розвитку в складних економічних умовах.

Основні компоненти SCOR-моделі для оцінки виконання замовлень постачання включають такі процеси, як представлено на рис.3.1.

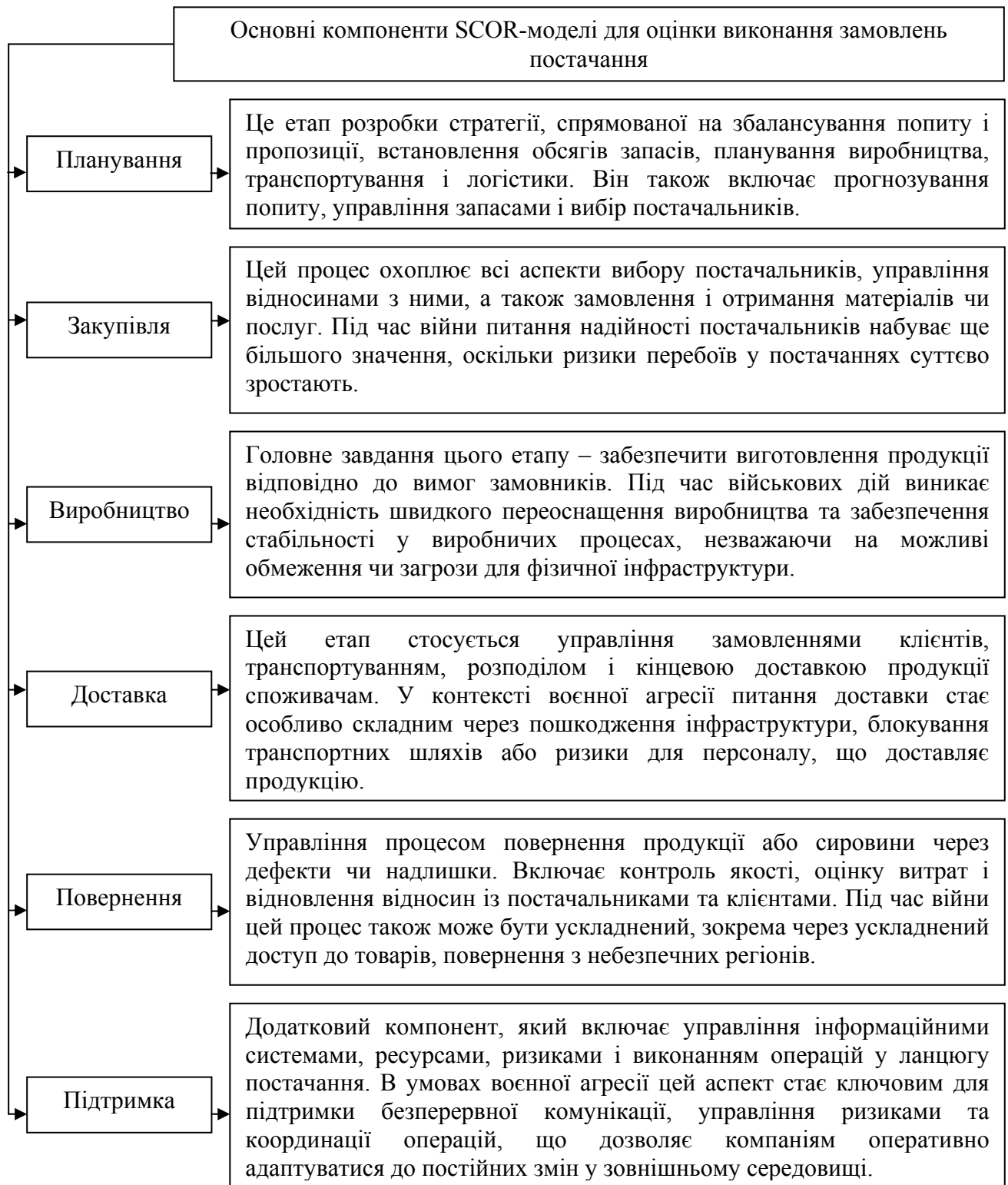


Рис.3.1 - Основні компоненти SCOR-моделі для оцінки виконання замовлень постачання

Джерело: сформовано автором на основі []

Таким чином, SCOR-модель в умовах війни стає незамінним інструментом для забезпечення стабільності та ефективності ланцюгів постачання, допомагаючи адаптувати процеси та швидко реагувати на виклики воєнного часу.

Для початку розглянемо кількість замовлень, виконаних бездоганно в період із січня по грудень 2023 року, застосувавши для аналізу модель SCOR. У таблиці 3.1 наведено відомості про виконання замовлень за вказаний період.

Таблиця 3.1 - Дані про виконання замовлень ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» за 2023 рік

Номер замовлення	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кількість, тис. т.	8	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2
Кількість поставленої сировини	8	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	2
Кількість відповідає замовленій кількості за поставленими виробами	8	2	2	2	3	4	4	2	4	4	4	2
Постачання в межах строку	так	ні	ні	так	ні	так	так	так	так	ні	ні	ні
Постачання з правильно оформленими документами	так	так	так	так	ні	так	так	ні	так	так	так	так
Якість поставленого матеріалу	так	так	так	так	ні	так	так	так	так	так	так	так
Разом дотримано всіх умов метрики «Ідеальне виконання замовлення»	так	ні	ні	так	ні	так	так	ні	так	ні	ні	ні

На першому етапі необхідно розрахувати показники надійності постачальника, визначивши відсоток замовлень, доставлених у повному обсязі.

Цей відсоток визначається як відношення кількості повністю виконаних замовлень до загальної кількості замовлень, помножене на 100%.

Згідно з даними таблиці 2.10, із 12 замовлень 2 (під номерами 5 і 8) не відповідають установленим вимогам. Таким чином, показник замовлень, виконаних у повному обсязі, становить 83%.

Далі розглянемо дані щодо транспортування сировини. Із 12 поставок тільки 6 було виконано в узгоджені строки, тоді як решта 6 відбулися із затримкою. Відповідно, відсоток своєчасно виконаних поставок розраховується як відношення кількості поставок, доставлених вчасно, до загальної кількості поставок, помножене на 100%, що становить 50%.

На третьому етапі необхідно визначити відсоток поставок з коректно оформленими документами. Для цього обчислюють відношення числа замовлень із правильно оформленим комплектом документів до загальної кількості замовлень, помножене на 100%. У цьому випадку показник правильно оформлених замовлень становить 83%, оскільки замовлення під номерами 5 і 8 мали помилки в документації.

Четвертий етап включає розрахунок відсотка поставок із матеріалом належної якості. Цей показник визначається як відношення числа замовлень, що відповідають стандартам якості, до загальної кількості замовлень, також помножене на 100%. За аналізований період було виявлено одну невідповідність за якістю, що дає показник якісних поставок на рівні 92%.

Після аналізу даних і проведених розрахунків за кожним із параметрів, було виявлено всього п'ять замовлень, які можна вважати «ідеально виконаними». Розрахувавши їхню частку від загальної кількості замовлень із використанням формули (3.1), можна визначити відсоток таких замовлень.

$$\text{Ідеально виконане замовлення} = \frac{\text{Разом ідеальних замовлень}}{\text{Разом замовлень}} * 100\% \quad (3.1)$$

Розрахунок за формулою 3.1:

$$\text{Ідеально виконане замовлення} = \frac{5}{12} * 100\% = 42\%$$

Проаналізувавши результати, можна зробити висновок, що однією з ключових причин зниження ефективності роботи відділу постачання є ненадійне постачання сировини. Застосування SCOR-моделі показало, що транспортування матеріалів є найпроблемнішою ланкою в ланцюжку постачань порівняно з іншими показниками, такими як точність документів і якість матеріалу, що поставляється. Саме низький рівень логістичних операцій, включно із затримками поставок і порушеннями умов транспортування, істотно знижує загальний відсоток ідеально виконаних замовлень. Недоліки у виборі транспортних засобів, побудові маршрутів, а також ненадійні логістичні партнери погіршують ситуацію, що призводить до зростання витрат і подорожчання кінцевої продукції. У результаті, проблема з транспортуванням безпосередньо впливає на стабільність усього ланцюжка постачання і вимагає негайної уваги для підвищення ефективності.

Розрахунок економічних показників, таких як оптимальний розмір замовленої партії, частка витрат на логістику і транспортні витрати, вказує на важливість оптимізації постачальницької діяльності. В умовах воєнної агресії Росії проти України, коли порушені ланцюги постачання та зростають ризики для транспортування товарів, ця оптимізація стає критично важливою для забезпечення безперебійної роботи підприємства. ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» має потенціал покращити свої логістичні процеси, враховуючи специфіку воєнного часу, зокрема підвищені витрати на транспорт і складність планування маршрутів, а також забезпечити ефективніше управління ланцюгом постачання для досягнення високих результатів навіть у таких складних умовах.

На основі проведеного аналізу виконання замовлень ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» за 2023 рік можна зробити кілька ключових висновків. По-перше, загальний показник надійності постачання сировини становить 83%, що свідчить про здатність компанії виконувати більшість замовлень у повному обсязі. Однак

це також вказує на те, що є певні проблеми, які потрібно вирішити, оскільки два замовлення не відповідали встановленим вимогам.

По-друге, показник своєчасності поставок, що становить лише 50%, підкреслює необхідність покращення логістичних процесів. Затримки у доставці негативно впливають на загальну ефективність виконання замовлень і можуть призводити до збільшення витрат і зниження задоволеності клієнтів.

По-третє, високий відсоток правильно оформлених документів (83%) та якісних матеріалів (92%) свідчить про те, що компанія приділяє значну увагу цим аспектам, але, незважаючи на це, загальна картина показує, що логістика залишається найслабшим місцем у ланцюзі постачання.

Отже, враховуючи високу значимість надійності та ефективності управління закупівельною діяльністю в умовах воєнної агресії, ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» повинно зосередити свої зусилля на оптимізації логістичних процесів, що включає в себе удосконалення вибору транспортних засобів, розробку ефективніших маршрутів та забезпечення співпраці з надійними логістичними партнерами. Впровадження SCOR-моделі може стати потужним інструментом для покращення управління ланцюгом постачання та підвищення загальної ефективності компанії навіть в умовах високих ризиків. Успішна реалізація цих заходів дозволить ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» не лише покращити свою позицію на ринку, але й забезпечити стійкість і стабільність в умовах нестабільності.

3.2 Оптимізація контролю постачання матеріальних ресурсів із застосуванням логістичного аудиту

Оптимізація контролю постачання матеріальних ресурсів є важливою складовою управління підприємством, яка безпосередньо впливає на його ефективність і конкурентоспроможність. У сучасних умовах, особливо в контексті воєнної агресії, що триває в Україні, важливо забезпечити безперервність та надійність постачань, адже це суттєво впливає на стабільність виробничих процесів та фінансові результати компанії.

Контроль постачання — це система заходів, які забезпечують своєчасне надходження матеріальних ресурсів у необхідних обсягах і якості. Він включає в себе моніторинг постачальників, аналіз ризиків, оцінку ефективності логістичних процесів та контроль за виконанням договорів. Основна мета контролю полягає в зменшенні витрат, підвищенні ефективності та забезпеченні відповідності всіх етапів постачання встановленим стандартам. Одним із ключових інструментів для оптимізації контролю постачання є логістичний аудит. Це процес, який дозволяє підприємству об'єктивно оцінити свої логістичні операції, виявити недоліки в системі постачання, а також визначити можливості для покращення. Логістичний аудит включає аналіз всіх етапів постачання, починаючи від вибору постачальників і закінчуючи доставкою товарів до складів підприємства.

Основні напрямки оптимізації представлено на рисунку 3.2.



Рис. 3.2 - Основні напрями оптимізації контролю постачання

Джерело: структуровано автором на основі [42; 51]

Оптимізація контролю постачання матеріальних ресурсів, зокрема через логістичний аудит, є невід'ємною частиною успішної стратегії управління підприємством. У сучасних умовах, що характеризуються високою невизначеністю, ефективне управління постачанням допоможе підприємствам адаптуватися до змін і забезпечити стабільність своїх операцій.

Для ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» логістика постачання є ключовим елементом стабільної роботи, адже виробничі процеси безперервні. Будь-які перебої з постачанням сировини можуть призвести до серйозних негативних наслідків, включаючи зупинку виробництва. У період воєнного конфлікту між росією та Україною, коли ризики зриву постачань збільшуються, оптимізація логістичних процесів стає особливо необхідною.

Пріоритетне завдання для підприємства полягає у побудові якісної системи постачальницької логістики. Перегляд існуючих підходів дозволить не тільки уникнути ризиків, але й знайти нові можливості для розвитку та оптимізації процесів. У такому контексті підприємству слід вирішити кілька важливих питань:

1. Скільки постачальників потрібно залучати для забезпечення безперебійної роботи?
2. Що вигідніше — самостійне виробництво сировини чи її закупівля?
3. Який вид транспортування є найбільш ефективним і як правильно прокласти маршрути?
4. Чи варто впроваджувати сучасні технології на підприємстві?

Для вирішення цих питань автор пропонує впровадження логістичного аудиту, зокрема технології LFA (Logistics Field Audit), що дозволить систематизувати процеси та виявити можливості для оптимізації в умовах, коли зовнішнє середовище є нестабільним та непередбачуваним.

Методика логістичного аудиту за технологією LFA була розроблена американською компанією Logistics Field Audit, Inc. Цей підхід передбачає детальне вивчення існуючої логістичної системи ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО», її потужностей, отриманих результатів за весь період діяльності та

використовуваних технологій. Під час аудиту проводиться порівняння отриманих показників із найкращими в галузі, що дозволяє виявити можливості для зростання та запропонувати нові технології.

Технологія LFA базується на наступних принципах:

1. Відповідність стратегій - логістична система підприємства повинна повністю узгоджуватися з основною метою організації. У разі зміни стратегії розвитку компанії, логістична стратегія також повинна адаптуватися, щоб досягти заданих цілей.

2. Контроль витрат – всі витрати, пов'язані з логістичними процесами, повинні бути обліковані та контролюватися. Багато підприємств не враховують загальні витрати на логістику через брак досвіду, що ускладнює оцінку ефективності обраної стратегії.

3. Оцінка показників – постійний моніторинг логістичних показників є необхідним для досягнення лідерства в галузі. Без якісного обліку та оцінки неможливо визначити успіхи логістичних процесів.

4. Аналіз «зверху вниз» - процес аудиту починається з дослідження глобальних цілей та операційних показників, після чого переходять до аналізу причин низької ефективності досягнення цих цілей і виявлення можливостей, що не були використані. Лише потім проводиться детальне вивчення обраних напрямків діяльності підприємства. Відповідно до цього принципу, досліджуються стратегії та цілі компанії, які можуть вплинути на логістику, або навпаки. Для цього аналізуються корпоративна місія, виробнича, маркетингова та закупівельна стратегії.

Ця послідовність дій формує базу даних, яка може бути використана для оцінки ефективності логістичної системи ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО».

LFA (Logistics Field Audit) – це інноваційний та швидко розвивається підхід до аудиту логістичної діяльності, який слугує ефективним інструментом управління.

Цей тип аудиту дозволяє скоротити час між отриманням об'єктивної інформації та якісною оцінкою логістичних процесів ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО»,

а також наданням рекомендацій і впровадженням їх у практику завдяки залученню фахівців-логістів-аудиторів до поточних робочих процесів. При впровадженні LFA-аудиту підприємство стає менш залежним від зовнішніх аудиторських компаній, які зазвичай лише вказують на наявні проблеми, не пропонуючи ефективних рішень.

Пропонована автором система LFA передбачає активну участь аудиторів у роботі підприємства, що дозволяє не лише вирішити внутрішні проблеми, а й стати наставниками для працівників.

Такий підхід є більш результативним, оскільки процес аудиту стає безперервним і інтегрованим у роботу логістики, що економить час, необхідний для проведення окремих досліджень, ухвалення рішень та їх реалізації. Аудит за технологією LFA надає підприємству можливість зібрати повну інформацію, яка необхідна для обґрунтованих і фінансово зважених рішень щодо покращення логістичної системи.

Правильне застосування LFA-аудиту повинно охоплювати такі ключові аспекти:

- стратегія розвитку підприємства;
- аналіз асортименту продукції;
- управління запасами;
- коректність планування на підприємстві;
- витрати, пов'язані з логістичними операціями;
- забезпечення підприємства сучасними ІТ-технологіями;
- аналіз ефективності роботи логістичного відділу.

Відповівши на ці запитання та застосувавши індивідуальну структуру дослідження, аудитор має виявити слабкі місця і визначити шляхи підвищення ефективності. Зрозумівши методику проведення LFA-аудиту, можна адаптувати ці питання до специфіки діяльності ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО». Пропонована методика логістичного аудиту за технологією LFA складається з кількох етапів (рис. 3.2)

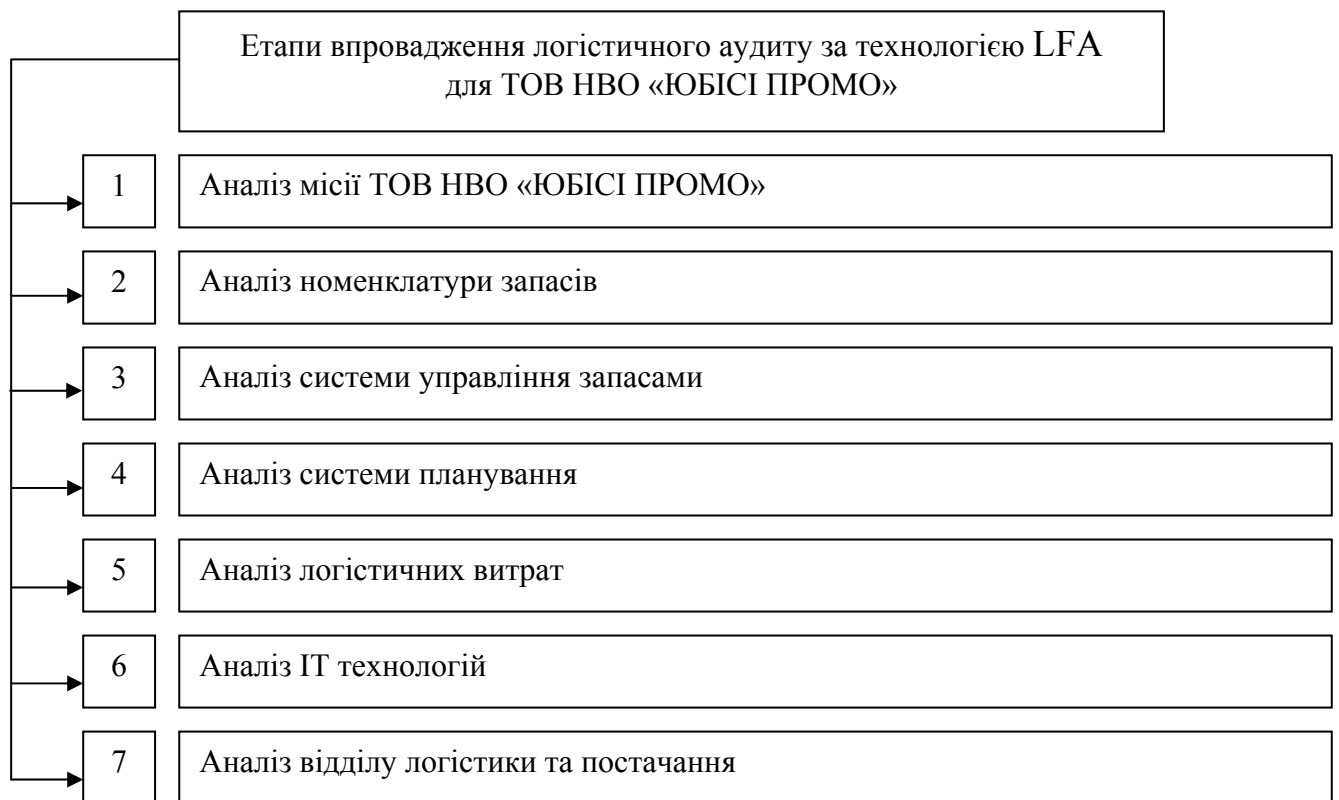


Рис.3.1 - Етапи впровадження логістичного аудиту за технологією LFA
для ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО»

Джерело: сформовано автором на основі [16; 33]

Стратегія ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» спрямована на забезпечення високоякісного обслуговування як дилерів, так і кінцевих споживачів продукції, що особливо актуально в умовах воєнного конфлікту. Це вимагає збільшення витрат на своєчасну доставку товарів, оперативне формування виробничих замовлень і гарантоване забезпечення безперебійних постачань сировини і матеріалів з належним рівнем якості. В умовах нестабільної ситуації на ринку мінераловатних матеріалів важливо створити запаси готової продукції, необхідних на даний момент, що передбачає підтримку безперервного виробництва і наявність великої мережі запасів. Ці фактори збільшують логістичні витрати, що вимагає додаткових зусиль з оптимізації.

Необхідно провести аналіз логістичних параметрів продукції, що дасть змогу виявити можливості для ефективнішого використання складських площ і транспортних засобів, особливо з огляду на ризики, пов'язані з доставкою.

В умовах військового конфлікту суворий контроль запасів і залишків на складах підприємства стає критично важливим. Це забезпечить не тільки підвищення ефективності планування поставок, а й дасть змогу знизити рівень витрат.

Слід ідентифікувати приховані витрати через аналіз логістичних функцій і мінімізувати їх, включаючи витрати на транспортування, інвентаризацію та інші операції, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів.

Аналіз оборотного капіталу ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» дасть змогу запропонувати рекомендації щодо скорочення циклу оборотності, а також оцінити можливість підвищення рівня задоволеності клієнтів і зниження дебіторської заборгованості, що стає особливо актуальним на тлі нестабільності.

В умовах мінливої економічної ситуації необхідно виявити потребу у впровадженні інформаційних систем. Цей захід допоможе поліпшити облік товарно-матеріальних цінностей і підвищить якість управління матеріальними потоками на основі системи TMS, що є ключовим аспектом для адаптації до нових умов.

Розробка чітких параметрів операційної діяльності ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» та моніторинг логістичної діяльності стають важливими кроками для оптимізації процесів в умовах воєнного конфлікту, забезпечуючи стійкість і гнучкість бізнесу.

Застосування технології логістичного аудиту надає ТОВ НВО "ЮБІСІ ПРОМО" можливість виявити наявні проблеми та окреслити потенційні шляхи їх усунення. Важливим аспектом логістичного аудиту є можливість комплексного оцінювання роботи співробітників, які беруть участь у логістичних процесах підприємства.

З вищевикладеного випливає, що логістичний аудит є відносно новим і недостатньо вивченим інструментом аналізу в галузі логістики, що значною

мірою зумовлено недостатніми знаннями керівників про логістичні витрати. У зв'язку з цим логістичний аудит стає нововведенням для багатьох організацій. Цей інструмент у майбутньому може допомогти виявити приховані проблеми, що виникають на всіх етапах ланцюжка поставок.

Ефективне впровадження LFA-аудиту може стати каталізатором для оптимізації всіх логістичних процесів на підприємстві, що є особливо важливим під час воєнної агресії росії проти України. У таких умовах зростає потреба в адаптації бізнес-моделей до нових викликів, а також у швидкій реакції на зміни в умовах ринку. LFA-аудит дозволяє не тільки зменшити витрати на логістику, але й підвищити загальну продуктивність роботи компанії. Завдяки детальному аналізу кожного етапу логістичного ланцюга, підприємства зможуть виявити вузькі місця та усунути їх, що, в свою чергу, призведе до скорочення часу обробки замовлень, поліпшення управління запасами і покращення сервісу для кінцевого споживача.

Крім того, LFA-аудит може підвищити загальний рівень економічної грамотності серед працівників. Освіта в області логістики та економіки допоможе співробітникам краще розуміти фінансові показники та витрати, що позитивно вплине на їхню здатність приймати обґрунтовані рішення. Коли співробітники мають глибше розуміння процесів і витрат, вони можуть працювати більш ефективно, що підвищить загальний рівень конкурентоспроможності компанії на ринку.

У перспективі LFA-аудит може стати важливою частиною управління бізнесом для більшості казахстанських компаній, особливо в умовах сучасних викликів, таких як економічна нестабільність або зміни в логістичних ланцюгах через глобальні фактори. Регулярний аудит допоможе компаніям бути гнучкими і адаптивними до змін, виявляти нові можливості для розвитку і впроваджувати інноваційні рішення.

В умовах воєнної агресії особливо важливо, щоб підприємства мали чіткий план дій і могли оперативно реагувати на будь-які зміни в середовищі. LFA-аудит

дозволяє виявляти потенційні ризики та загрози, що може допомогти бізнесу зберегти свою стійкість і адаптуватися до нових умов.

Однак важливо зазначити, що оцінювати якість проведеного аудиту можна лише після реалізації всіх рекомендацій, запропонованих аудитором. Лише після впровадження цих рекомендацій підприємства зможуть оцінити реальний вплив аудиту на свої операційні процеси та фінансові результати. Це підкреслює важливість не тільки проведення аудиту, але й готовності керівництва до змін і активного впровадження запропонованих покращень.

Отже, запровадження моделі SCOR (Supply Chain Operations Reference) та LFA-аудиту (Logistics Functional Audit) в діяльність ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» є ключовими кроками для забезпечення ефективності логістичних процесів під час воєнної агресії Росії проти України.

У нинішніх умовах, коли підприємства стикаються з численними викликами, такими як перебої в постачанні, зростання витрат і нестабільність на ринку, реалізація цих моделей надає можливість не лише оптимізувати управлінські процеси, але й адаптувати їх до нових реалій. Використання SCOR моделі дозволить ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» детально аналізувати та покращувати всі етапи ланцюга постачань — від планування до виконання — що забезпечить більшу прозорість і контроль у процесах.

Логістичний аудит, у свою чергу, стане важливим інструментом для виявлення слабких місць у системі управління запасами, транспортуванні та обробці замовлень. Його впровадження допоможе підприємству не тільки знизити витрати, але й підвищити загальну продуктивність, а також адаптуватися до швидко змінюваних умов, що особливо критично в умовах війни.

Таким чином, комбінування SCOR моделі та LFA-аудиту створює основу для підвищення конкурентоспроможності ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» у складних економічних і соціальних умовах, які викликані війною та нестабільністю в країні. Ця інтеграція дозволяє підприємству не лише системно оцінювати та оптимізувати свої логістичні процеси, але й адаптувати стратегії управління відповідно до реалій, що постійно змінюються. Зокрема, SCOR модель

надає чітку структуру для аналізу етапів ланцюга постачань, що допоможе виявити та усунути вузькі місця, скоротити час доставки продукції та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

LFA-аудит, в свою чергу, фокусується на детальному аналізі функціонування логістичних процесів, що забезпечує можливість виявлення неефективних ділянок та пропозицій щодо їх покращення. Завдяки цьому підприємство зможе не лише знизити витрати, але й покращити якість обслуговування, що є критично важливим в умовах підвищеної конкуренції.

Впровадження цих інструментів стане важливим етапом на шляху до стійкого розвитку підприємства, яке прагне не лише вижити, але й успішно функціонувати в умовах військового конфлікту. Це дозволить ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» не тільки зміцнити свої позиції на ринку, але й стати надійним партнером для своїх клієнтів, адже ефективна логістика забезпечить стабільність постачань навіть у кризових ситуаціях.

З огляду на нестабільну політичну та економічну ситуацію в країні, здатність підприємства швидко реагувати на виклики та адаптувати свої стратегії є вирішальним фактором успіху. ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО», впроваджуючи SCOR модель та LFA-аудит, формує не лише свою конкурентну перевагу, але й вносить вклад у загальний розвиток економіки країни, підтримуючи локальних постачальників та забезпечуючи робочі місця. Таким чином, компанія стає не лише учасником ринку, але й активним гравцем, що формує позитивні зміни в умовах воєнного часу.

ВИСНОВКИ

Закупівельна діяльність організації, що є невід'ємною частиною матеріально-технічного забезпечення, спрямована на ефективне задоволення потреб виробництва у матеріалах. Головною метою закупівельної логістики є забезпечення своєчасного та оптимального постачання ресурсів, що відповідають вимогам щодо якості та комплектності. Органи матеріально-технічного постачання повинні проводити детальний аналіз попиту і пропозиції, а також активно слідкувати за змінами цін на ринку.

Управління закупівельною діяльністю під час війни в Україні стало критично важливим для організацій, оскільки ефективні закупівлі забезпечують підприємства необхідними ресурсами. Військові дії істотно впливають на ланцюги постачання, викликаючи перебої у виробництві та нестачу товарів. Підприємствам потрібно шукати нові шляхи забезпечення ресурсами, диверсифікувати постачальників і оптимізувати закупівлі. Стратегічне управління закупівлями дозволяє зменшити вплив негативних факторів, забезпечити безперервність постачання критично важливих ресурсів і знизити витрати.

Диверсифікація постачальників є ключовою стратегією для забезпечення стабільності. Залежність від одного постачальника створює серйозні ризики, особливо в умовах бойових дій. Гнучкість логістики стала основною вимогою для успішного функціонування організацій. Традиційні транспортні шляхи можуть бути небезпечними або непрохідними, тому підприємства повинні переглядати свої логістичні стратегії, шукати нові маршрути та використовувати різні види транспорту. Співпраця з міжнародними логістичними системами також стає важливою, оскільки це забезпечує стабільність постачання в умовах війни.

Отже, управління закупівельною діяльністю в умовах війни в Україні вимагає гнучкості, проактивного підходу та стратегічного планування, щоб зменшити негативний вплив військових дій на бізнес і забезпечити його стійкість у складних умовах.

В другому розділі кваліфікаційної роботи об'єктом дослідження виступає компанія «UBC Group», що позиціонує себе як лідер у дистрибуції товарів та послуг у сегменті B2B, ставлячи за мету максимально ефективного задоволення потреб своїх клієнтів. Аналіз закупівельної діяльності проводився на структурному підрозділі – товаристві з обмеженою відповідальністю науково-виробничому об'єднанні «ЮБІСІ ПРОМО». Аналіз техніко-економічних показників діяльності за 2021-2023 роки, показує, що прибуток до оподаткування зріс з 34,203 тис. грн. у 2021 році до 45,099 тис. грн. у 2023 році, що підтверджує зростання фінансової стійкості компанії. Це свідчить про успішність стратегії ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» у швидкій реакції на потреби ринку та адаптації до змін.

Компанія ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО» продовжує демонструвати стійкість та інноваційність в умовах складної ринкової ситуації, зокрема внаслідок воєнного конфлікту. Створення нових видів продукції, потребує ефективної системи постачання, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Як показав ґрунтовний аналіз, система закупівель на підприємстві залишається стабільною, але потребує вдосконалення. Основні проблеми пов'язані з ненадійним транспортуванням матеріалів, що може бути наслідком недостатнього аналізу та вибору оптимальних логістичних рішень. Необхідно оптимізувати процеси закупівлі, зосередившись на покращенні роботи з постачальниками, що сприятиме підвищенню ефективності виробництва та зниженню витрат.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи, було запропоновано впровадження SCOR-моделі яка є важливим інструментом для організацій, оскільки вона забезпечує комплексний підхід до оптимізації процесів управління ланцюгом постачання. SCOR-модель дозволяє підприємствам підвищувати прозорість операцій, аналізувати ризики, оптимізувати витрати і забезпечувати гнучкість у постачаннях. Це особливо актуально в умовах війни, коли критично важливо швидко реагувати на зміни і забезпечити безперебійне постачання

ресурсів. Завдяки впровадженню SCOR-моделі організації можуть зменшити ризики, пов'язані з зовнішніми факторами, адаптувати свої стратегії до нових умов та забезпечити стабільність у бізнес-процесах. Основні компоненти моделі охоплюють усі етапи управління ланцюгом постачання, починаючи з планування та закупівель і закінчуючи доставкою та поверненням, що дозволяє підвищити ефективність та конкурентоспроможність компаній. У контексті сучасних викликів SCOR-модель стає незамінним інструментом для досягнення стратегічних цілей і забезпечення безперервності операцій у складних умовах.

Оптимізація контролю постачання матеріальних ресурсів через логістичний аудит є критично важливим аспектом управління підприємством, що суттєво впливає на його ефективність і здатність адаптуватися до сучасних викликів, зокрема в умовах воєнної агресії в Україні. Ефективний контроль постачання забезпечує своєчасне надходження матеріалів у необхідних обсягах і якості, знижує витрати та підвищує конкурентоспроможність компанії.

Логістичний аудит, зокрема застосування технології LFA, дозволяє об'єктивно оцінити логістичні процеси підприємства, виявити їхні недоліки та знайти можливості для покращення. У поточних умовах, коли ризики зриву постачань зростають, підприємствам, таким як ТОВ НВО «ЮБІСІ ПРОМО», важливо створити якісну систему постачальницької логістики. Це включає вибір оптимальної кількості постачальників, розгляд вигоди самостійного виробництва чи закупівлі сировини, ефективне транспортування та впровадження сучасних технологій.

Аудит за технологією LFA забезпечує безперервний процес оцінки та інтеграції у роботу підприємства, що дозволяє не тільки виявити проблеми, але й впровадити ефективні рішення для їх усунення. Застосування логістичного аудиту стає необхідним кроком для адаптації до мінливих умов ринку та забезпечення стабільності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків О.В. Економіка підприємства. Київ: Наука-центр, 2016. 334 с.
2. Бажин, І. І., Закупівельна логістика. Київ. 2014. – 256 с.
3. Бай О. А. Управління закупівельною діяльністю підприємства на основі моделювання його функціонування у відкритій системі. Економічний вісник НГУ. 2011. № 1. С. 125-131.
4. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Логістика: підручник. Львів: Вид-во ПП «Магнолія 2006», 2013. 368 с.
5. Балабанова, Л. В. Логістика закупок: Підручник., Київ: 2014. 120 с.
6. Безсмертна О. В. Логістика: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2018 161 с.
7. Безугла Л. С. Маркетинг закупівель: навч. посіб. Дніпро. Видавець Біла К. О., 2019. 240 с.
8. Васюта В. Б. Підвищення ролі матеріально-технічної бази як фактор ефективного функціонування підприємства URL: http://www.rusnauka.com/39_VSN_2014/Economics/10_182500.doc.htm
9. Вишневська О. А. Планування та організація закупівель товарів споживчого призначення торговим підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2019. Вип. 34. С. 50-53.
10. Волинчук Ю. В. Логістичне управління процесом постачання на підприємствах. Економічні науки. Серія: Регіональна економіка. 2013. Вип. 10. - С. 32-38.
11. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 №436-IV. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>
12. Гурч Л.М. Логістика: навч. посіб. для студ. ВНЗ. Київ. Персонал, 2008. 555 с.
13. Денисенко М.П. Організація та проектування логістичних систем:

Підручник/ за ред. проф. М.П. Денисенка, проф. П.Р. Левковця, проф. Л.І. Михайлової. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 336 с.

14. Заборська Н. К. Основи логістики: навчальний посібник. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 216с.

15. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

16. Ковальчук С. В., Андрушкевич З.М. Інноваційні підходи до формування конкурентного потенціалу підприємства на засадах маркетинг-логістики. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Том 3. Хмельницький: ХНУ, 2006. С. 244-248 .

17. Конституція України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>

18. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгам поставок: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 848 с.

19. Крикавський, Є. В. Логістика постачання. Київ. 2014. 210 с.

20. Крисак Ж.М. Закупівельна логістика як запорука оптимізації витрат виробничого підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством. 2017. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101198/96384>

21. Кушнір Т.М. Впровадження концепції маркетингу відносин в систему закупівель підприємств на ринку товарів промислового призначення. Приазовський економічний вісник. 2019. №5(16). с. 165-169. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-5-16>.

22. Кушнір Т.М. Обґрунтування доцільності використання маркетингу закупівель на ринках товарів промислового призначення. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Електронне наукове фахове видання. 2018. Випуск 5 (16). с. 133-137.

23. Кушнір Т.М. Раціоналізація прийняття рішення про закупівлі на ринку товарів промислового призначення. Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки: Збірник наукових статей за

матеріалами V Всеукраїнської науково-практичної конференції (11 – 12 квітня 2019 р.). Частина 1. Дніпро: НМетАУ, 2019. с. 350-353.

24. Литюга Ю., Морозик О. Логістика як ключовий фактор функціонування підприємства у військових умовах. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eb2b3d48-6355-4444-8404>

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

26. Луценко І.С., Крисак Ж.М. Планування та організація закупівельної логістики як запорука оптимізації витрат виробничого підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством. 2017. №2. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/106896>

27. Майстренко О. А. Логістичні аспекти побудови ефективної схеми взаємин підприємства з постачальниками. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. № 2(2). С. 102-104.

28. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.

29. Марченко В.М., Шутюк В. В. Логістика: Підручник Київ. Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.

30. Менеджмент: простір варіантів : навчальний посібник. За заг. ред. проф. Г. О. Дорошенко. / Г О. Сукрушева Розділ 9. Логістика як складова менеджменту. Харків. ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 560 с. С. 215-249. Режим доступу: URI: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194>

31. Нагорна І.І., Мацишина О.В. Організація постачання матеріальних ресурсів на підприємство. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми і перспективи. 2020. №1. С.220-221. <http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/view/БІМ>

32. Неуров І.В. Види закупівельних ситуацій на машинобудівних підприємствах. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2012. № 633. С. 513-520.

33. Неуров І. В. Закупівельна діяльність у ланцюгу поставок. Вісник національного університету «Львівська політехніка» (Сер. Логістика). 2008. № 623.

С. 191-198.

34. Нечаєв В.П. Промисловий маркетинг: Навч. метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни. Кривий Ріг: МІНЕРАЛ, 2016. 185 с.
35. Ніколайчук, В. Є. Закупівельна логістика. Львів. 2013. 260 с.
36. Окландер М. А. Логістика: навчальний посібник. Київ. «ЦУЛ» 2005. 234 с.
37. Податковий Кодекс України: Закон України від 02.12.2010 №2755-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
38. Про товариства з обмеженою і додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>
39. Пятуніна С. С. Вдосконалення матеріально-технічного забезпечення підприємств харчової промисловості: Збірник наукових праць: Випуск 31 «Проблеми підвищення ефективності інфраструктури» / головн. ред. В. М. Загорулько. Київ: НАУ, 2011. - 222 с.
40. Розумна Н. В. Актуальні питання маркетингу закупівель, планування потреби матеріальних ресурсів промислового підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 2. С. 131-138.
41. Смирнов І.Г. Логістика: просторово-територіальний вимір. Київ. Обрії, 2004. 335 с.
42. Собчишин В. М. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2013. № 9. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2308>
43. Сумець О. М. Транспортна логістика: Навч. посібник. Київ. Хай-Тек Прес, 2011. 220 с.
44. Сутність закупівельної діяльності підприємства URL: <https://dlearn.pnu.edu.ua/data/users/34430/import/Тема%202.pdf>
45. Сутність та завдання матеріально-технічного забезпечення URL: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/materialno-tehnicne-zabezpecenna-pidpriemstva>.

46. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства. Практикум: навч. посібник для внз. Київ: Кондор, 2012. 263 с.
47. Титенко Л. В., Богдан С. В., Муравський О. Ю. Аналітичне забезпечення оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. № 28. С. 867-872. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/143.pdf.
48. Таньков К.М, Тридід О.М., Колодизєва Т.О. Виробнича логістика: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Харків. ВД «ІНЖЕК», 2006. 352 с.
49. Тюріна Н. М. Логістика: Навч. посіб. Київ. «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.
50. Тридід О.М., Азаренкова Г.М., Мішина С.В., Борисенко. Логістика: навч. посібник. Київ. Знання, 2008. 566 с.
51. Ястремська О. М. Особливості ухвалення рішень про закупівлю та вибір постачальника в процесі інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 2. С. 131- 138.
52. Difference between JIT and Kanban. Difference between Similar Terms and Objects. URL: <http://www.differencebetween.net/business/difference-between-jit-and-kanban/>
53. Ghisetti C. Demand-pull and environmental innovations: Estimating the effects of innovative public procurement. *Technological Forecasting and Social Change*. 2017. Vol. 125. P. 178–187.
54. Guiliano P. Marketing procurement: optimizing the ecosystem. URL: <https://brandactive.com/marketing-procurement-optimizing-the-ecosystem>
55. Witjes S., Lozano R. Towards a more Circular Economy: Proposing a framework linking sustainable public procurement and sustainable business models. *Resources, Conservation and Recycling*. 2016. Vol. 112. P. 37–44.