

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

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра менеджменту підприємств**

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА  
«10» червня 2024 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття ступеня бакалавра**

**за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «Реалізація логістичного підходу до організації закупівельної  
діяльності підприємства»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЛ-01

**БІЛЕНЬКА Анастасія Олегівна**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств

**к.е.н, доц.**

**ШКРОБОТ Маріна Володимирівна**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент завідувач кафедри економіки і підприємництва

**д.е.н., проф. ТУЛЬЧИНСЬКА Світлана Олександрівна**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі  
немає цитат та вилучень з праць інших  
авторів без відповідних посилань  
Студентка \_\_\_\_\_ (підпис)

Київ – 2024 року

**Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Логістика»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ  
БІЛЕНЬКІЙ Анастасії Олегівні**

**1. Тема роботи:** «Реалізація логістичного підходу до організації закупівельної діяльності підприємства»

керівник роботи к.е.н., доц. **ШКРОБОТ Маріна Володимирівна**

затверджені наказом по університету від 30.05.2024р. № 2222-с

**2. Термін подання студентом роботи:** 10.06.2023 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, періодичні видання, інформація про історію створення та розвиток торговельного підприємства ТОВ «Інтергіпс Україна», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2023рр.), Інтернет-джерела, статут.

#### **4. Зміст пояснювальної записки**

##### **а) теоретична частина:**

- проаналізувати сутність та основні принципи логістичного підходу до управління;
- розглянути методики та світовий досвід впровадження логістичного підходу в управлінні закупівельною діяльністю.

##### **б) аналітична частина:**

- здійснити економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства – бази дослідження;
- провести діагностику існуючої системи закупівель підприємства та виявити її недоліки;
- оцінити потенціал підприємства до організації закупівельної діяльності на засадах логістичного підходу;

##### **в) рекомендаційна частина:**

- розробити проєкт з удосконалення (логістизації) системи закупівель підприємства на засадах логістичного підходу;
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проєкту.

#### **5. Перелік ілюстративного матеріалу**

1. Схема взаємодії потоків у логістичному ланцюзі.
2. Основні елементи SRM.
3. Асортимент компанії за 2023 рік у відсотках.
4. Розміщення складів ТОВ «Інтергіпс Україна».
5. Динаміка валового та чистого прибутку ТОВ «Інтергіпс».
6. Схематичний процес закупівель ТОВ «Інтергіпс».
7. Схематичне зображення відділу закупівель.
8. Схематичне зображення оновлених організаційно-функціональних зв'язків.
9. Структура витрат на реалізацію проєкту.

**6. Дата видачі завдання:**                    «12» жовтня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад логістичного підходу	14.10.2023 – 13.11.2023	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду впровадження логістичного підходу до управління ресурсним забезпеченням підприємств	14.11.2023– 05.12.2023	
3.	Економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства за 2021-2023 рр.	06.12.2023 – 05.01.2024	
4.	Діагностика наявної системи закупівель підприємства та виявлення її недоліків	06.01.2024 – 07.02.2024	
5.	Оцінка потенціалу підприємства до організації закупівель на засадах логістичного підходу	08.02.2024 – 09.03.2024	
6.	Розроблення проєкту з удосконалення (логістизації) закупівельної діяльності підприємства на засадах логістичного підходу	10.03.2024 – 09.04.2024	
7.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проєкту	10.04.2024 – 04.05.2024	
8.	Оформлення висновків за розділами дипломної роботи та загальних висновків	05.05.2024 – 28.05.2024	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	28.05.2024 – 31.05.2024	

**Студентка** \_\_\_\_\_ **Анастасія БІЛЕНЬКА**

**Керівник дипломної роботи** \_\_\_\_\_ **Маріна ШКРОБОТ**

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Реалізація логістичного підходу до організації закупівельної діяльності підприємства» містить 83 сторінки, 17 таблиць, 24 рисунки. Перелік посилань складається з 42 найменувань.

**Метою роботи** є розгляд теоретичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій щодо реалізації логістичного підходу до організації закупівельної діяльності торговельного підприємства, що функціонує на ринку будівельних матеріалів, задля підвищення ефективності діяльності цього підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес організації закупівельної діяльності підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні засади та практичні аспекти реалізації логістичного підходу до організації закупівельної діяльності торговельного підприємства.

**База дослідження** – ТОВ «Інтергіпс Україна».

**Методи дослідження.** Використані статистичний, економічний, порівняльний та графічний аналіз, метод логічного узагальнення, аналізу та синтезу під час систематизації теоретичного матеріалу та розробки проєкту; фінансовий аналіз, групування даних, задіяні при роботі з фінсовими звітностями та аналізі динаміки економіко-фінансових показників підприємства протягом 2021-2023 рр.; метод дисконтування та порівняння для оцінки ефективності проєкту. У процесі дослідження також було застосовано Microsoft Excel.

**Результати роботи.** За результатами проведеного дослідження розроблено проєкт логістизації системи закупівель підприємства, що передбачає впровадження системи показників для вибору постачальників на основі концепції SRM, введення посади логіста у відділ закупівель та організацію прямих поставок від постачальників до клієнтів. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів полягає в скороченні часу на обробку замовлення (до 2,5-4,5 днів), збільшенні коефіцієнту оборотності запасів до 11,35. Чиста приведена вартість (NPV) проєкту становить 1 577,88 тис. грн.

**Рекомендації щодо використання результатів роботи.** Результати дослідження можуть бути використані підприємствами, зокрема ТОВ «Інтергіпс Україна» для підвищення ефективності закупівельної діяльності та оптимізації логістичних процесів..

**Результати впровадження досліджень.** Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «Інтергіпс Україна», де було визнано можливість їх практичного застосування.

**Ключові слова:** *закупівельна логістика, логістичний підхід, управління закупівлями, Supplier Relationship Management, управління запасами, оборотність запасів, оптова та роздрібна торгівля.*

## ABSTRACT

Bachelor's thesis includes 83 pages, 17 tables, 24 drawings. The bibliography list consists of 42 items.

The **purpose** of the study is to examine the theoretical aspects and develop practical recommendations for implementing a logistics approach to organizing procurement activities of a trading enterprise operating in the construction materials market, intending to improve the efficiency of this enterprise.

The **object** of the study is the process of organizing the procurement of an enterprise.

The **subject** of the study is the theoretical foundations and practical aspects of implementing a logistics approach to organizing the procurement of a trading enterprise.

**Research methods.** Statistical, economic, comparative, and graphical analysis; the method of logical generalization, analysis, and synthesis in systematizing theoretical material and developing the project; financial analysis, data grouping, and data analysis used in working with financial reports and analyzing the dynamics of economic and financial indicators of the enterprise during 2021-2023; discounting and comparison method to assess the effectiveness of the project. Microsoft Excel was also used in the study.

**Results.** Based on the results of the study, a project for the logistics of the enterprise's procurement system was developed, which involves the introduction of a system of indicators for selecting suppliers based on the SRM concept, the inclusion of a logistics position in the procurement department, and the organization of direct deliveries from suppliers to customers. The economic effect of implementing the proposed measures is to reduce order processing time (up to 2.5-4.5 days) and increase the inventory turnover ratio to 11.35. The net present value (NPV) of the project is 1,577.88 thd. UAH.

**Recommendations for using the results of the work.** The results of the study can be used by trading enterprises in the construction materials industry to improve the efficiency of procurement activities and optimize logistics processes. In particular, LLC "Intergips Ukraine" can use the developed project of logistics of the procurement system to improve the process of procurement planning, inventory management, selection of suppliers and organization of direct deliveries from suppliers to customers. The proposed recommendations can be used by the management of , LLC "Intergips Ukraine" to make management decisions on optimizing procurement activities and ensuring the development of the enterprise in a dynamic market environment.

**Results of research implementation.** The proposals developed in the thesis were presented to the management of LLC "Intergips Ukraine", where the possibility of their practical application was recognized.

**Keywords:** *procurement logistics, logistics approach, procurement management, Supplier Relationship Management, inventory management, inventory turnover, wholesale and retail trade.*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>8</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>10</b>
1.1 Сутність та принципи логістичного підходу до управління.....	10
1.2 Логістичний підхід в управлінні закупівельною діяльністю: методики та світовий досвід.....	19
Висновки до розділу 1.....	30
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕРГІПС УКРАЇНА» .....</b>	<b>33</b>
2.1 Економіко-управлінський аналіз господарської діяльності підприємства.....	33
2.2 Аналіз та діагностика наявної системи закупівель підприємства.....	42
2.3 Оцінка потенціалу підприємства до організації закупівельної діяльності на засадах логістичного підходу.....	52
Висновки до розділу 2.....	55
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ.....</b>	<b>57</b>
3.1 Проект логістизації системи закупівель ТОВ «Інтергіпс Україна» .....	57
3.2 Економічне обґрунтування проекту та оцінка його ефективності.....	67
Висновки до розділу 3.....	74
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>76</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>79</b>

## ВСТУП

В умовах сьогодення, з динамічним ринковим середовищем та, водночас, нестабільністю й загостренням конкуренції, підприємства мають завжди залишатись максимально ефективними, щоб втримувати свої позиції на ринку. Серед усіх процесів на підприємствах часто саме у раціонально вибудованій логістичній системі криється прихований потенціал для зростання. Ефективне управління логістичними процесами, зокрема закупівельною діяльністю, стає одним з ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Особливо актуальним питання оптимізації закупівель є для торговельних підприємств галузі будівельних матеріалів, адже після початку повномасштабного російського вторгнення в Україну було зафіксовано збільшення потреби у даних матеріалах внаслідок руйнувань. Отож, питання впровадження логістичного підходу до організації закупівельної діяльності є актуальним та має практичне значення, оскільки дозволяє оптимізувати процес закупівель, мінімізувати витрати, підвищити якість обслуговування споживачів та забезпечити високу ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, **мета** роботи полягає в дослідженні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо реалізації логістичного підходу до організації закупівельної діяльності торговельного підприємства (ТОВ «Інтергіпс Україна»), що функціонує на ринку будівельних матеріалів, задля підвищення ефективності діяльності даного підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі **завдання**:

1. Дослідити сутність та принципи логістичного підходу.
2. Розглянути методики та досвід впровадження логістичного підходу в управлінні закупівельною діяльністю.
3. Провести економіко-управлінський аналіз господарської діяльності ТОВ «Інтергіпс Україна».
4. Дослідити існуючу систему закупівель підприємства.
5. Оцінити потенціал ТОВ «Інтергіпс Україна» до впровадження логістичних принципів в закупівлі.

6. Розробити проєкт логістизації системи закупівель ТОВ «Інтергіпс Україна».
7. Провести економічне обґрунтування ефективності запропонованого проєкту та оцінити його вплив на діяльність підприємства.

**Об'єктом** дослідження є процес організації закупівельної діяльності підприємства.

**Предметом** дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти реалізації логістичного підходу до організації закупівельної діяльності ТОВ «Інтергіпс Україна».

У процесі виконання даної роботи використано такі **методи дослідження**: статистичний та економічний, порівняльний та графічний аналіз, метод логічного узагальнення, аналізу та синтезу під час систематизації теоретичного матеріалу та розробки проєкту; фінансовий аналіз та групування даних, задіяні при роботі з фінсовими звітностями та аналізі динаміки економіко-фінансових показників підприємства протягом 2021-2023 рр.; метод дисконтування грошових потоків та порівняння для оцінки ефективності проєкту. У процесі дослідження також було застосовано Microsoft Excel.

**Інформаційну базу** дослідження становлять наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем логістики та управління закупівлями, Інтернет-джерела, дані фінансової звітності ТОВ «Інтергіпс Україна», інформація про історію створення та розвиток торгівельного підприємства ТОВ «Інтергіпс Україна».

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо реалізації логістичного підходу до організації закупівельної діяльності ТОВ «Інтергіпс Україна», впровадження яких дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, скоротити витрати та зміцнити конкурентні позиції на ринку будівельних матеріалів України.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 83 сторінок, у тому числі 17 таблиць, 24 рисунки, список використаних джерел з 42 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1 Сутність та принципи логістичного підходу до управління

У сучасному світі кожне підприємство прагне досягнути максимальної ефективності у веденні господарської діяльності. Для цього залучаються різні інструменти та методики, переймається досвід найбільш успішних гравців ринку, підприємства раціонально вибудовують та трансформують свої системи управління матеріальними потоками й запасами тощо. Однак, незмінним лишається факт того, що в абсолютній більшості випадків потенціал для зростання ефективності підприємства криється в правильно вибудованій логістиці. Тому, розуміння та вміння запровадити логістичний підхід на підприємстві залишається актуальним та необхідним.

Втім, для послідовності варто розглянути, що являє собою даний підхід, та дати йому визначення.

Н. Фасоля та Л. Литвинець зазначають, що логістичний підхід (в контексті управління матеріальними потоками) – це підхід, що робить акцент на можливості максимальної оптимізації всього комплексу логістичних процесів та операцій (таких як: збутова діяльність, транспортування товарів чи складські операції) [1]. Тобто такий підхід має на меті досягнення підвищення загальної ефективності діяльності підприємства шляхом мінімізації загальних витрат і максимізації рівня обслуговування кінцевих споживачів, максимальної оптимізації логістики.

Варто зазначити, що саме поняття «логістика» може мати багато трактувань, адже досліджувалась великою кількістю науковців (рис. 1.1). Питанням розкриття сутності логістики займалися такі дослідники, як Є.В. Крикавський, О.М. Тридід, О.Б. Білоцерківський, П.В. Брінь, О.О. Замула, Н.В. Ширяєва, К.В. Мельникова та ін. Серед трактувань цього поняття часто можна зустріти визначення логістики як мистецтва чи як науки, однак у даному випадку логістику доречно трактувати як найбільш ефективну організацію управління матеріальними, інформаційними і

фінансовими потоками підприємства, на чому і зосереджується підхід, який ми розглядаємо.

<b>Сутність логістики</b>	
<b>Сутність поняття</b>	
	Це організація у рамках єдиного потокового процесу переміщення матеріалів та інформації вздовж всього ланцюга від постачальника до споживача [22]
	Це планування і управління потоком матеріалів, складових частин і необхідним інформаційним потоком з метою прискорення загального потоку та готових виробів у межах установи та через її маркетингові канали, забезпечуючи максимізацію поточного та майбутнього прибутку та найвищу ефективність реалізації замовлення [21]
	Це наука про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах з синергетичним зв'язком [52]
	Наука про планування, організацію, управління, контроль і регулювання руху матеріальних й інформаційних потоків у просторі й у часі від їх первинного джерела до кінцевого споживача [24]

Рисунок 1.1 – Різні трактування сутності логістики

Джерело: [2, с.9]

Логістичний підхід може застосовуватись не тільки у бізнесі та комерційній діяльності: логістика відіграє вирішальну роль у багатьох сферах, існують різні її види та класифікації (рис.1.2).

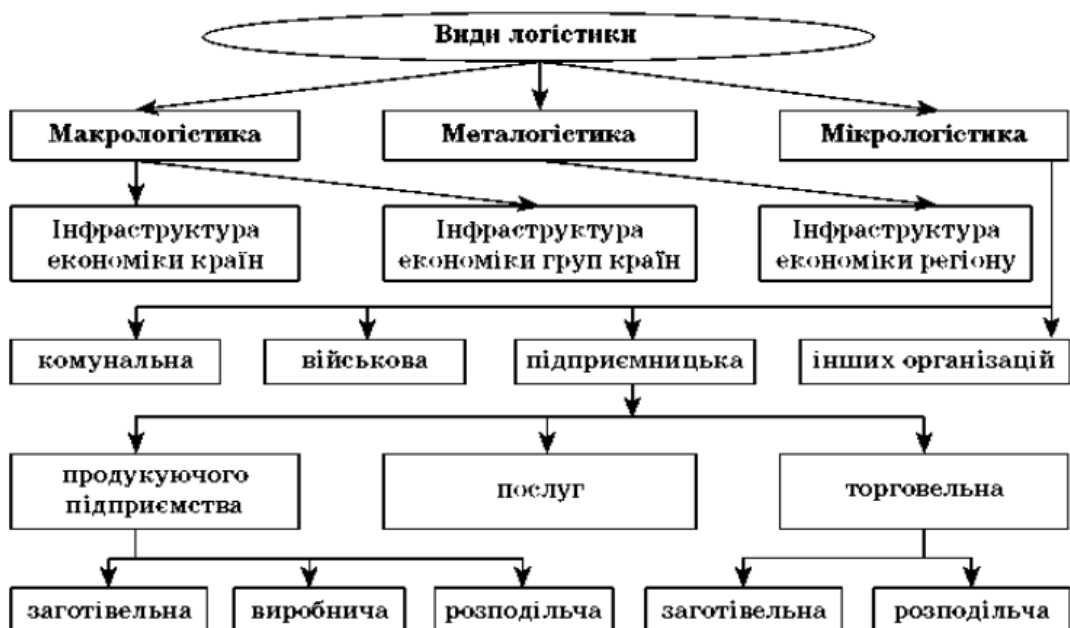


Рисунок 1.2 – Види логістики

Джерело: [3]

Зокрема, після російського вторгнення в Україну в 2022 році значно актуалізувалась військова логістика, що має свою унікальну специфіку, однак ґрунтується на тих же засадах, що й інші види логістики – логістичний інтегративний підхід до управління потоками.

Також варто зупинитись на тому, що означає «потік» у логістиці. «Потік», як і «запас», є основними її категоріями. Ці два поняття взаємопов'язані між собою [4].

У науковому контексті потік визначається як сукупність об'єктів, що сприймаються як єдине ціле протягом певного часового інтервалу. Вимірювання потоку здійснюється в абсолютних одиницях за конкретний період часу. Концепція матеріального потоку узагальнює безперервність змін і переміщень продуктів праці у сферах обігу та виробництва.

Матеріальний потік являє собою сукупність товарно-матеріальних цінностей, які розглядаються в процесі застосування різних логістичних операцій на певному часовому відрізку. Ці потоки можуть функціонувати як у межах одного підприємства, так і між різними суб'єктами господарювання. Кожному матеріальному потоку відповідає певний інформаційний потік, який може не збігатися з ним у часовому та просторовому аспектах [4].

Матеріальні потоки можуть перебувати у двох протилежних станах: динамічному (під час руху) і статичному (у стані спокою). При розгляді матеріальних потоків не протягом часового інтервалу, а в певний момент часу, вони утворюють матеріальні запаси.

Як вже зазначалось раніше, виділяють три базові види потоків:

- матеріальні;
- інформаційні;
- фінансові.

Також, думка науковців щодо сервісних потоків відрізняється: деякі науковці додатково окремо виділяють потоки послуг, і відносять їх до категорії супутніх потоків, а деякі – відносять їх до категорії основних матеріальних (рис.1.3).



Рисунок 1.3 – Основні та супутні потоки

*Джерело: [5]*

Таким чином, матеріальні потоки включають в себе рух сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції від постачальників до споживачів. Інформаційні потоки – це рух інформації, необхідної для планування, організації та контролю матеріальних потоків. Фінансові потоки – це рух грошових коштів, які супроводжують матеріальні та інформаційні потоки.

Логістичний підхід до управління базується на розгляді всіх цих потоків не ізольовано, а у взаємозв'язку та взаємодії (схематично умовну взаємодію потоків у логістичному ланцюзі зобразимо на рисунку 1.4). Можемо прийти до висновку, що зміни в одному потоці неминуче впливають на інші й всю систему в цілому, тому необхідно враховувати ці взаємозв'язки та будувати логістичну систему таким чином, щоб забезпечити її оптимальне функціонування.

Сутність інтегративності логістичного підходу полягає в тому, що всі процеси, пов'язані з рухом матеріальних, інформаційних, фінансових та інших потоків, розглядаються як єдина система, яка функціонує за певними законами та принципами. Головною метою логістичного підходу є оптимізація цих потоків для досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства. Тому для ефективного управління потоками необхідно враховувати не лише окремі елементи системи, але й їх взаємодію та синергетичний ефект, який виникає в результаті такої взаємодії. Опираючись на статтю І. Л. Голік [6], зазначимо, що ефект синергії являє собою результат взаємодії всіх елементів системи, який характеризується

підвищенням якісних показників функціонування системи без збільшення кількісних параметрів. Іншими словами, синергетичний ефект виникає внаслідок інтеграції та координації діяльності компонентів системи, що призводить до виникнення нових властивостей і можливостей, які не притаманні окремим елементам.

Цей ефект базується на принципі емерджентності, згідно з яким властивості системи як цілого не зводяться до простої суми властивостей її складових частин. Завдяки синергії система набуває здатності досягати вищих результатів, оптимізувати процеси та підвищувати ефективність без залучення додаткових ресурсів.

Ефект синергії є важливим фактором у функціонуванні складних систем, оскільки він дозволяє отримувати якісно нові результати шляхом налагодження ефективної взаємодії між елементами системи без необхідності кількісного нарощування її компонентів.



Рисунок 1.4 – Схема взаємодії потоків у логістичному ланцюзі

*Джерело: [5]*

Однією з ключових характеристик сутності логістичного підходу також виділяють орієнтацію на потреби споживачів. Логістика спрямована на забезпечення доставки необхідних товарів і послуг в потрібне місце, в потрібний час, в потрібній кількості та якості з мінімальними витратами (можемо згадати правило семи «R», рис.1.5). Для цього необхідно чітко розуміти потреби та вимоги

споживачів, а також враховувати їх при плануванні та організації логістичних процесів [7].

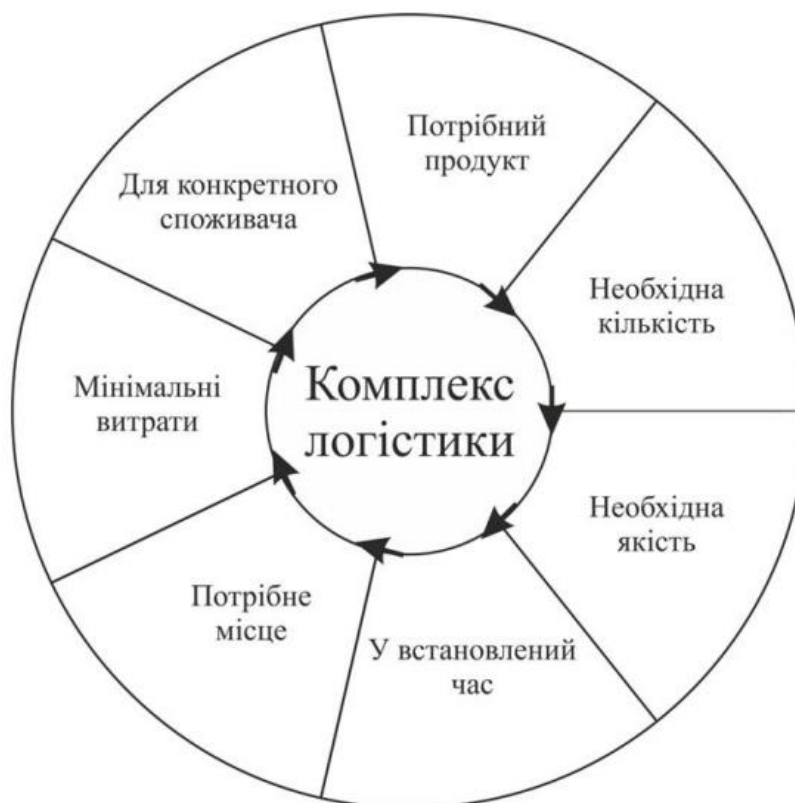


Рисунок 1.5 – правило 7 «R»

*Джерело: [8, с. 15]*

Ще однією важливою складовою логістичного підходу є інтеграція всіх учасників логістичного ланцюга – від постачальників сировини до кінцевих споживачів. Це надає можливість максимально скоротити витрати та підвищити ефективність діяльності за рахунок узгодження дій всіх учасників, усунення дублювання функцій та оптимізації процесів.

Варто зазначити, що засоби сучасних інформаційних технологій також використовуються при логістичному підході для управління потоками. Це дозволяє в режимі реального часу відстежувати рух товарів, контролювати запаси, оптимізувати маршрути доставки та приймати ефективні управлінські рішення.

Отже, підсумовуючи – сутність логістичного підходу до управління полягає в комплексному та інтегрованому підході до планування, організації та контролю всіх потоків на підприємстві з метою підвищення ефективності діяльності, зниження витрат та забезпечення високої якості обслуговування споживачів.

Принципи логістичного підходу до управління потоками є основоположними правилами та ідеями, які визначають функціонування логістичної системи та забезпечують її ефективність. Розглянемо детальніше ключові принципи логістичного підходу, базуючись на підручниках Є.В. Крикавського [9], М.А. Окландера [10] та статті М.І. Іванової [11].

#### 1. Принцип системності.

Логістична система розглядається як складна, динамічна, адаптивна та відкрита система, яка складається з взаємопов'язаних елементів та підсистем. Всі процеси в логістичній системі повинні бути узгоджені між собою та спрямовані на досягнення спільної мети. Зміни в одному елементі системи впливають на всю систему в цілому.

#### 2. Принцип комплексності.

Логістичний підхід передбачає врахування всіх факторів, що впливають на ефективність логістичної системи – економічних, організаційних, технічних, інформаційних, правових тощо. Рішення в сфері логістики повинні прийматися з урахуванням їх впливу на всю систему, а не на окремі її елементи.

#### 3. Принцип оптимальності.

Логістична система повинна функціонувати таким чином, щоб забезпечити мінімізацію загальних витрат на рух потоків при заданому рівні якості обслуговування споживачів. Оптимізація логістичних процесів досягається за рахунок вибору найбільш ефективних технологій, маршрутів, способів транспортування тощо.

#### 4. Принцип інтеграції.

Логістичний підхід передбачає інтеграцію всіх учасників логістичного ланцюга – від постачальників сировини до кінцевих споживачів. Така інтеграція дозволяє усунути дублювання функцій, скоротити витрати та час виконання замовлень, підвищити якість обслуговування споживачів.

#### 5. Принцип гнучкості.

Логістична система повинна бути здатною швидко адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі – коливань попиту, появи нових товарів

і послуг, змін у законодавстві тощо. Гнучкість досягається за рахунок використання адаптивних технологій, модульного обладнання, розвитку партнерських відносин з постачальниками та споживачами.

#### 6. Принцип надійності.

Логістична система повинна забезпечувати стабільність та безперервність функціонування, своєчасність доставки товарів та послуг, точність виконання замовлень. Надійність досягається за рахунок створення страхових запасів, використання резервних потужностей, впровадження систем контролю якості тощо.

#### 7. Принцип екологізації.

Логістична діяльність повинна здійснюватися з мінімальним негативним впливом на навколишнє середовище. Це передбачає використання екологічно безпечних технологій транспортування та зберігання товарів, мінімізацію відходів, впровадження систем рециклінгу тощо [11].

Втім, окремі науковці мають своє бачення, і максимально скорочують кількість цих принципів. Так, вищезгаданий Окландер М.А. виділяє лише три фундаментальні принципові положення (адже він не ототожнює логістичний підхід і логістику – табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Відмінності логістики та логістичного підходу за М.А. Окландером

Логістика	Логістичний підхід
Є наукою та практикою управління матеріальними потоками, спрямовану на оптимізацію процесів постачання, виробництва та розподілу товарів.	Є інструментарієм, який може бути застосований для вирішення широкого спектру проблем у різних сферах діяльності.
Використання принципів та методів дозволяє ефективно координувати та інтегрувати всі етапи руху матеріальних потоків, починаючи від джерел сировини та закінчуючи доставкою готової продукції кінцевому споживачу.	Застосування дає змогу знаходити ефективні рішення в умовах невизначеності та мінливості ринкового середовища, забезпечуючи гнучкість та адаптивність бізнесу.

## Продовження таблиці 1.1

Завдяки оптимізації логістичних процесів досягається зниження витрат, скорочення часу виконання замовлень, підвищення рівня обслуговування клієнтів та загальне покращення результатів діяльності підприємства.	У ідеальному випадку, використання логістичних принципів та інструментів веде до досягнення оптимальних результатів, що характеризуються максимальною ефективністю використання ресурсів та задоволенням потреб споживачів.
Управління матеріальним потоком	Інструмент вирішення проблем

*Джерело: складено автором на основі [10, с. 50-52]*

Крім згаданої раніше інтегративності, згідно з якою взаємопов'язані функції розглядаються як єдиний потік, що дозволяє комплексно аналізувати процеси та проводити оптимізації (перше принципове положення), науковець виділяє другим принципом створення спеціальної системи (тобто організаційно-управлінського механізму) для ефективного управління цим потоком. У рамках таких систем сумарний ефект від оптимізації потоку може значно перевищувати прибуток від локальної оптимізації окремих його функцій та операцій. Крім того, відбувається перерозподіл витрат, при якому їх збільшення в одній ділянці компенсується економією в іншій, що призводить до загальносистемного покращення.

Третім принципом є те, що оцінювання ефективності функціонування системи управління потоком здійснюється не лише з урахуванням витрат, але й втрат прибутку, спричинених нераціональним використанням ресурсів потоку. Це дозволяє враховувати не тільки прямі витрати, а й упущені можливості, пов'язані з неоптимальним розподілом ресурсів.

Таким чином, логістичний підхід забезпечує цілісне бачення процесів, дозволяє створювати ефективні системи управління потоками та оцінювати їх результативність з урахуванням усіх релевантних факторів. Це сприяє досягненню синергетичного ефекту та підвищенню загальної ефективності функціонування систем.

В свою чергу, принципи логістичного підходу до управління потоками забезпечують комплексність, оптимальність, надійність та екологічність

функціонування логістичної системи, її здатність адаптуватися до змін та забезпечувати високу якість обслуговування споживачів при мінімальних витратах.

## **1.2 Логістичний підхід в управлінні закупівельною діяльністю: методики та світовий досвід**

Закупівельна діяльність є важливою складовою логістичної системи підприємства, оскільки вона забезпечує своєчасне та ефективне постачання необхідних матеріальних ресурсів для здійснення виробничої та комерційної діяльності. Від ефективності закупівельної діяльності залежить безперервність виробничого процесу, якість продукції, рівень витрат та, в кінцевому підсумку, конкурентоспроможність підприємства на ринку. Тобто, можемо дійти до заключення, що при правильно обраному підході та оптимально побудованому процесі закупівель підприємство отримує можливість вивести свою ефективність на новий рівень та реалізувати прихований потенціал до зростання.

Для початку визначимо, що собою являє логістика закупівель. Дослідженням цього питання займалися багато науковців, тому існують різні бачення її трактування. Згідно з Є. В. Крикавським, логістика закупівель (або ж постачання) являє собою інтегрований процес планування, управління та фізичного опрацювання потоку матеріальних ресурсів, який включає сировину, комплектуючі та відповідний інформаційний потік, під час їх переміщення від постачальника до місця початкового виробничого складування. Метою логістики постачання є оптимізація витратних і часових параметрів процесів забезпечення виробництва необхідними ресурсами [12]. Мета та завдання закупівельної логістики зображені нижче (див. рис. 1.6).

Цей напрямок логістики передбачає застосування комплексного підходу до управління матеріальними та інформаційними потоками, що дозволяє синхронізувати процеси постачання з виробничими потребами, мінімізувати витрати на закупівлю та зберігання матеріалів, а також скоротити час їх доставки до місця використання у виробничому процесі.

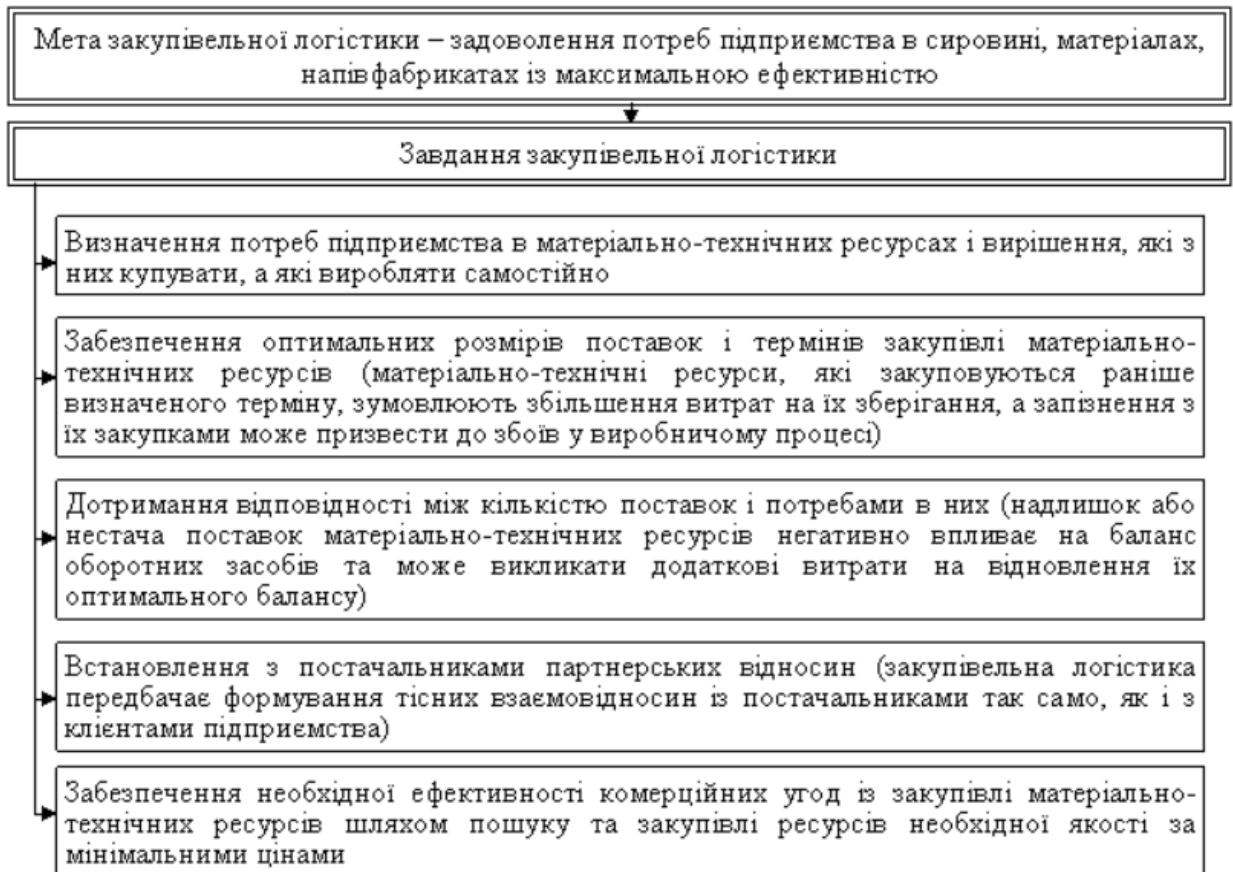


Рисунок 1.6 – Мета і завдання закупівельної логістики

Джерело: [13]

Втім, важливо вказати також те, що деякі науковці розділяють поняття «закупівельна логістика» та «логістичний підхід до управління закупівлями». Так, В.М. Собчишин [13] наголошує на відмінностях цих двох понять, і наводить їх основні ознаки (рис.1.7).

Отже, основні відмінності полягають у:

- методологічній системі (логістичний підхід ґрунтується не лише на теоретичних засадах логістики, а й менеджменту).
- системі наук (логістичний підхід є складовою логістичного менеджменту);
- рівнях управління (логістичний підхід охоплює і вищі, і нижчі рівні управління);
- функціях (логістичний підхід базується на функціях менеджменту).

Ознака	Закупівельна логістика	Логістичне управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів
Методологічна основа	Теоретичні основи логістики	Теоретичні основи менеджменту та теоретичні основи логістики
Місце в системі наук	Складова логістики	Складова логістичного менеджменту
Рівні управління	Оперативний рівень	Стратегічний та оперативний рівні
Функції	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення потреби підприємства в матеріально-технічних ресурсах та вирішення, які з них купувати, а які виробляти самостійно.</li> <li>2. Оптимізація розмірів поставок і термінів закупівель матеріально-технічних ресурсів.</li> <li>3. Оцінка та вибір постачальників і встановлення з ними партнерських відносин.</li> <li>4. Транспортування та складування закуплених матеріально-технічних ресурсів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення стратегічних і тактичних цілей логістичного управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів.</li> <li>2. Вибір стратегій закупівельної логістики.</li> <li>3. Прийняття рішень: щодо закупівель чи власного виробництва матеріально-технічних ресурсів; при виборі постачальників.</li> <li>4. Планування: оперативних і стратегічних потреб підприємства в матеріально-технічних ресурсах; розмірів поставок і термінів закупівлі матеріально-технічних ресурсів; транспортування і складування закуплених матеріально-технічних ресурсів.</li> <li>5. Формування організаційної структури закупівель матеріально-технічних ресурсів.</li> <li>6. Мотивація працівників служби логістики підприємства і постачальників.</li> <li>7. Контроль: розмірів поставок і термінів закупівель матеріально-технічних ресурсів; транспортування і складування закуплених матеріально-технічних ресурсів.</li> </ol>

Рисунк 1.7 – Відмінності закупівельної логістики та логістичного підходу

Джерело: [13]

Отже, узагальнюючи дану інформацію, можемо дійти до висновку, що на думку В.М. Собчишина, логістичний підхід до закупівель є ширшим поняттям, а закупівельна логістика – вужчим, адже логістичний підхід водночас поєднує основні принципи логістики та менеджменту, та більше зосереджений на функціях менеджменту.

Крім цього, проаналізувавши статтю, ми можемо побачити, що наразі існує два підходи до управління закупівельною діяльністю: традиційний, який сформувався історично, і логістичний, що більше відповідає викликам сьогодення.

Традиційний підхід до закупівель фокусується на запасах. Головна мета при цьому підході – придбати матеріально-технічні ресурси за мінімальною ціною. Натомість, логістичний підхід зосереджений на тому, щоб мінімізувати сукупні

витрати, які потрібні для того, щоб перетворити товар чи послугу в кінцевий продукт. Решту ключових відмінностей даних підходів узагальнимо у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Відмінності традиційного і логістичного підходів

Характеристика	Підхід до закупівель	
	Традиційний	Логістичний
Розміри партії закупок	Більші партії, менша частота поставок	Партії оптимального розміру з урахуванням потреби і мінімальних витрат
Об'єми запасів	Максимальні	Відсутність надмірних запасів
Склади та їхня площа	Великі склади, щоб зберігати значні об'єми запасів	Обґрунтована площа та кількість
Кількість постачальників та взаємини з ними	Постачальників багато (щоб уникнути зривів поставок), вони виступають як протилежна сторона, часто змінюються	Не така велика кількість постачальників, довгострокові відносини, виступають як партнери зі спільними інтересами
Основний фокус при транспортуванні матеріально-технічних ресурсів	Акцент на забезпечення низької ціни на транспорт та надійність постачання	Фокус на тому, щоб сукупні витрати були мінімальними, а частота, обсяги та графік поставок були економічно обґрунтованими
Упакування	Відправник чи перевізник обирає зручне пакування самостійно	Стандартна тара незначних розмірів для максимально ефективного використання транспортного засобу
Чітка характеристика ресурсу на упаковці	Відсутня	Вказана точна характеристика

*Джерело: узагальнено автором на основі [13]*

Отже, на противагу традиційному підходу, логістичний підхід до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів майже повністю мінімізує можливість виникнення дефіциту необхідних для виробничого процесу ресурсів. Це досягається завдяки розрахунку оптимального розміру партії замовлення, встановлення точних термінів поставки та формування обґрунтованих страхових запасів. Певний короточасний дефіцит необхідних для виробництва ресурсів

допускається лише у випадку, коли втрати від простою виробництва, спричинені відсутністю цих ресурсів, менші за витрати на зберігання їх запасів [13].

Також, як згадувалось раніше, логістичний підхід до управління закупівельною діяльністю передбачає розгляд процесу закупівель не ізольовано, а в тісному взаємозв'язку з іншими логістичними функціями підприємства. Наприклад, вибір постачальника матеріальних ресурсів повинен здійснюватися не лише на основі ціни та якості продукції, але й з урахуванням умов доставки, можливостей постачальника щодо забезпечення своєчасності та надійності поставок, наявності у нього необхідних потужностей для зберігання запасів тощо [13].

Інтеграція закупівельної діяльності з транспортною логістикою дозволяє оптимізувати маршрути доставки матеріальних ресурсів, скоротити транспортні витрати та час доставки, інтеграція з управлінням запасами – дозволяє оптимізувати рівень запасів матеріальних ресурсів на складах підприємства, уникнути дефіциту або надлишків запасів, мінімізувати витрати на зберігання [13].

Можемо виділити такі основні завдання цього підходу (рис.1.8):

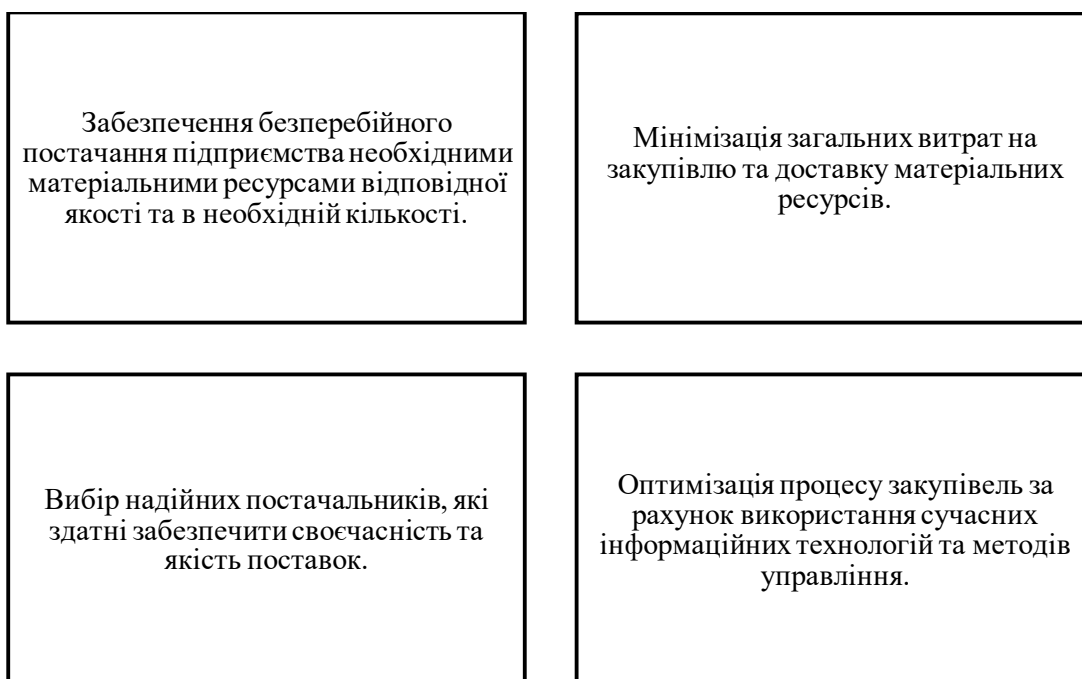


Рисунок 1.8 – Основні завдання логістичного підходу до закупівель

*Джерело: складено автором*

Для виконання наведених завдань та успішної реалізації логістичного підходу до управління закупівельною діяльністю використовуються різні методики та інструменти. Серед них виділяють як методи класифікації ресурсів, так і різні концепції управління. До найбільш популярних належать:

### 1. ABC-аналіз

Метод класифікації матеріальних ресурсів за їх внеском у загальну вартість закупівель. Це дозволяє виділити найбільш важливі групи ресурсів та зосередити на них основну увагу при плануванні та організації закупівель. Він базується на принципі Парето, згідно з яким 20% найменувань матеріальних ресурсів складають 80% загальної вартості запасів [14, с.192-193].

При проведенні ABC-аналізу всі матеріальні ресурси поділяються на три групи:

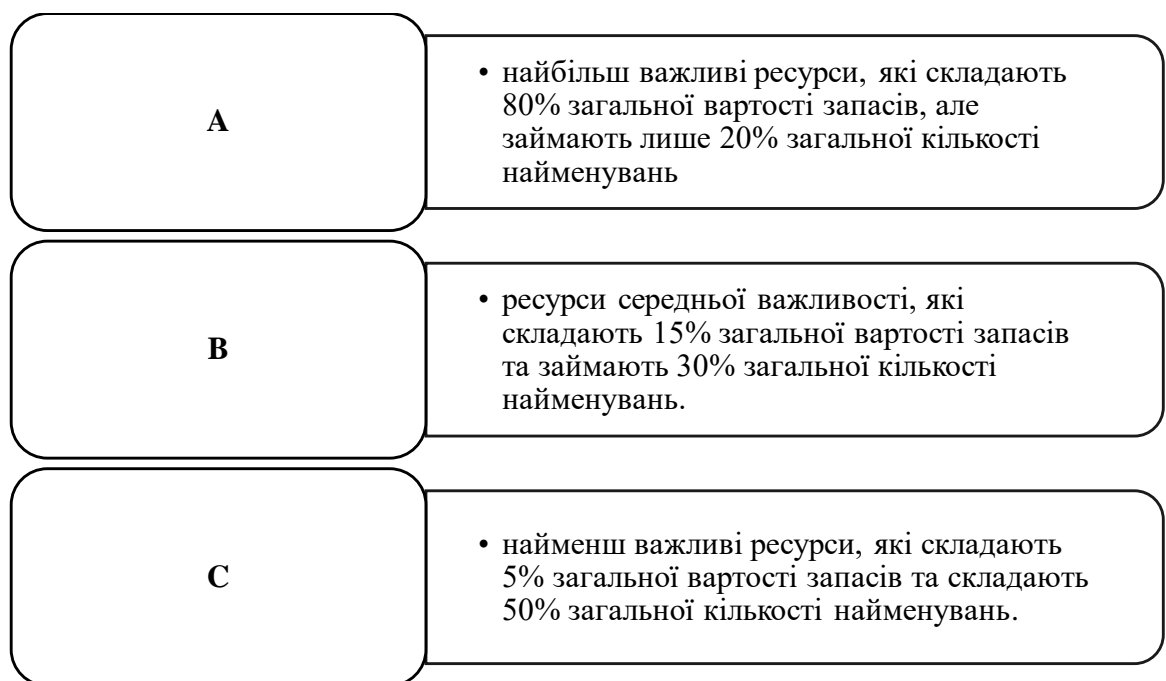


Рисунок 1.9 – Групи ABC-аналізу

*Джерело: складено автором на основі [14]*

Такий поділ дозволяє зосередити основну увагу на найбільш важливих ресурсах групи А, які мають найбільший вплив на загальну вартість запасів. Для цих ресурсів необхідно розробляти детальні плани закупівель, ретельно вибирати постачальників, контролювати рівень запасів та оптимізувати витрати на закупівлю та зберігання. Ресурси групи В потребують меншої уваги, а ресурси групи С

можуть закуповуватися за спрощеною процедурою (чи виводитися з асортименту) [15, с. 13-14].

## 2. XYZ-аналіз

Цей метод класифікації матеріальних ресурсів за стабільністю їх споживання дозволяє визначити ресурси з високою, середньою та низькою стабільністю споживання, та відповідним чином планувати їх закупівлю та управляти запасами [16, с. 23].

При проведенні XYZ-аналізу всі матеріальні ресурси поділяються на такі групи (рис.1.10):

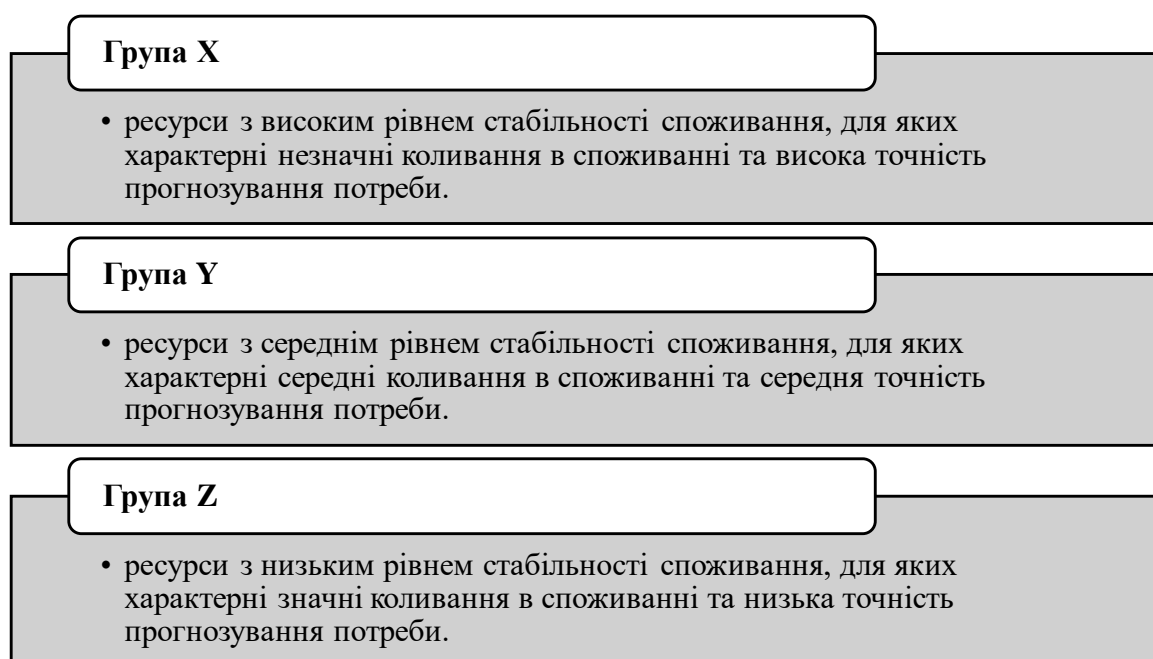


Рисунок 1.10 – Групи матеріальних ресурсів при XYZ-аналізі

*Джерело: складено автором на основі [16]*

Головним показником при цьому аналізі є коефіцієнт варіації попиту. Ресурси групують в порядку його зростання. Якщо значення цього коефіцієнта лежить в межах від 0 до 10%, ресурс відноситься до групи X; якщо значення лежить в межах від 10-25% – до категорії Y, а якщо значення коефіцієнта варіації перевищує 25% – ресурс відноситься до групи Z [16].

Поєднання результатів ABC-аналізу та XYZ-аналізу (створення ABC-XYZ матриці) дозволяє розробити ефективну стратегію управління закупівлями та запасами матеріальних ресурсів. Наприклад, для ресурсів категорії AX

рекомендується розраховувати оптимальний розмір закупівель і впроваджувати технологію «just in time», яка передбачає постачання необхідних ресурсів точно в момент їх потреби у виробничому процесі. Натомість для ресурсів категорії AZ ефективнішим є використання системи постачання за запитами з обов'язковим розрахунком величини страхового запасу, що дозволяє забезпечити безперебійність виробництва в умовах нерегулярного попиту. Загалом, для ресурсів групи AX доцільно забезпечити високий рівень контролю та оптимізації запасів, для ресурсів групи BX – середній рівень контролю, а для ресурсів групи CZ - мінімальний рівень контролю [16, с. 24].

### 3. Модель EOQ (Economic Order Quantity)

Це метод визначення оптимального розміру замовлення матеріальних ресурсів, який забезпечує мінімізацію загальних витрат на закупівлю та зберігання запасів [16, с. 4].

Основна ідея моделі EOQ полягає в тому, що існує оптимальний розмір замовлення, при якому сукупні витрати на закупівлю та зберігання запасів будуть мінімальними. Якщо розмір замовлення буде меншим за оптимальний, то витрати на оформлення замовлень будуть високими, а якщо розмір замовлення буде більшим за оптимальний, то витрати на зберігання запасів будуть високими [9].

Модель EOQ базується на таких припущеннях:

- Попит на продукцію є відомим та постійним протягом усього періоду.
- Час доставки замовлення є відомим та постійним.
- Відсутні обмеження на розмір замовлення та складські потужності.
- Відсутні знижки на великі обсяги замовлень.
- Витрати на оформлення замовлення та витрати на зберігання запасів є відомими та постійними [10].

Для обчислення оптимального розміру замовлення (EOQ) використовується формула 1.1 [17].

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot S}{H}} \quad (1.1)$$

Де Q – оптимальний розмір замовлення, од.;

D – річний попит на продукцію, од.;

S – витрати на оформлення одного замовлення, грн;

H – витрати на зберігання одиниці запасу протягом року, грн/од.

Використання моделі EOQ дозволяє оптимізувати процес закупівель, мінімізувати витрати на закупівлю та зберігання запасів, забезпечити безперебійність виробництва та уникнути дефіциту або надлишків запасів.

Однак слід враховувати, що модель EOQ має певні обмеження та не завжди може бути застосована на практиці. Зокрема, вона не враховує можливі зміни попиту на продукцію, обмеження на складські потужності, знижки на великі обсяги замовлень тощо. Тому при використанні моделі EOQ необхідно враховувати специфіку конкретного підприємства та адаптувати її до реальних умов.

#### 4. Система JIT («Just-In-Time»)

Ця концепція управління закупівлями передбачає доставку матеріальних ресурсів безпосередньо перед їх використанням у виробництві. Це дозволяє мінімізувати витрати на зберігання запасів та підвищити ефективність виробництва, але вимагає точного прогнозування попиту [18].

Дана концепція також відома як «Toyota Production System» (TPS), оскільки виробник автомобілів Toyota першим прийняв цю систему в 1970-х роках.

Втім, як і в кожній стратегії, в JIT є певні переваги і недоліки.

Системи управління запасами «Just-in-Time» (JIT) мають низку суттєвих переваг порівняно з традиційними моделями. Насамперед, короткі виробничі партії дозволяють виробникам швидко переналагоджувати обладнання для випуску різних продуктів, забезпечуючи високу гнучкість виробництва. Крім того, застосування методу JIT сприяє зниженню витрат шляхом мінімізації потреб у складських приміщеннях. Компанії також оптимізують витрати на сировину, закупаючи лише необхідну кількість ресурсів для виготовлення замовлених продуктів, уникаючи надлишкових запасів [18].

Однак, системи управління запасами JIT мають і певні недоліки, зокрема пов'язані з потенційними збоями в ланцюзі поставок. У разі виникнення проблем у постачальника сировини, що призведуть до затримки доставки необхідних

матеріалів, існує ризик зупинки всієї виробничої лінії. Це може спричинити простой обладнання та персоналу, а також затримки у виконанні замовлень клієнтів. Крім того, раптові непрогнозовані замовлення товарів можуть ускладнити своєчасну доставку готової продукції кінцевим споживачам через відсутність буферних запасів [18].

Таким чином, незважаючи на значні переваги систем управління запасами ЛІТ, їх впровадження вимагає ретельного планування, налагодження надійних партнерських відносин з постачальниками (для цього зокрема використовується система Supplier Relationship Management (SRM) – управління взаємовідносинами з постачальниками) та врахування потенційних ризиків для забезпечення безперебійності виробничого процесу та своєчасного задоволення потреб клієнтів.

### 5. Система SRM (Supplier Relationship Management)

Концепція управління взаємовідносинами з постачальниками, яка передбачає тісну співпрацю та інтеграцію з ключовими постачальниками для забезпечення високої якості поставок та мінімізації витрат [19, с. 5].

Основні елементи системи SRM представлені на рисунку 1.11:

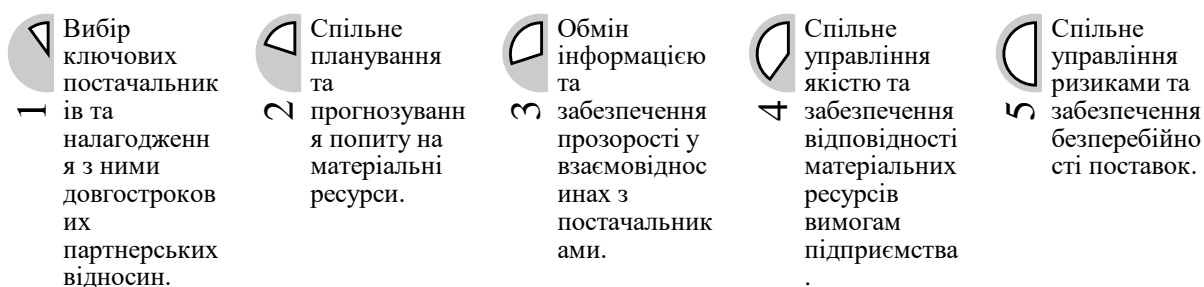


Рисунок 1.11 – Основні елементи SRM

*Джерело: складено автором на основі [19, 20]*

Впровадження системи SRM дозволяє підвищити якість матеріальних ресурсів та забезпечити їх відповідність вимогам підприємства, зменшити витрати на закупівлю матеріальних ресурсів за рахунок довгострокових партнерських відносин з постачальниками. Також можливо забезпечити безперебійність

поставок та зменшити ризики зупинки виробництва, підвищити гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни попиту.

Системи Just-in-Time (JIT) та Supplier Relationship Management (SRM) є ефективними інструментами логістичного підходу до управління закупівлями, які дозволяють оптимізувати процес закупівель, мінімізувати витрати та забезпечити високу якість матеріальних ресурсів. Їх впровадження вимагає налагодження тісної співпраці з постачальниками та забезпечення високого рівня комунікації, але дозволяє підвищити ефективність закупівельної діяльності підприємства та забезпечити його конкурентоспроможність на ринку [19].

У світовій практиці логістичний підхід до управління закупівлями набув широкого поширення. Провідні компанії, такі як Toyota, IBM, Dell, Motorola тощо активно використовують методики та інструменти логістики для оптимізації процесу закупівель та підвищення ефективності своєї діяльності.

Так, найвідоміший приклад, компанія Toyota Motor Corporation – перша, хто запровадив систему управління запасами Just-in-Time (JIT), застосовує підхід, за якого замовлення запчастин здійснюється лише після отримання замовлень на нові автомобілі. Хоча компанія започаткувала цей метод ще в 1970-х роках, процес його вдосконалення та оптимізації тривав протягом понад 20 років [19].

Проте, цей метод несе в собі певні ризики. Так, у 1997 році Toyota зіткнулася з серйозним випробуванням, коли пожежа на заводі Aisin, єдиного постачальника Р-клапанів для автомобілів Toyota, призвела до значних простоїв виробничих потужностей. Через відсутність альтернативних джерел постачання цієї критичної деталі, Toyota була змушена призупинити виробництво на кілька днів. Ця ситуація спричинила ланцюгову реакцію, оскільки інші постачальники запчастин Toyota також мусили тимчасово зупинити свою діяльність через відсутність потреби в їхніх компонентах протягом цього періоду. У результаті, пожежа на заводі Aisin завдала Toyota фінансових збитків у розмірі 160 мільярдів єн [19].

Цей інцидент яскраво продемонстрував потенційні ризики, пов'язані з надмірною залежністю від одного постачальника в рамках системи JIT, та

підкреслив важливість забезпечення стійкості ланцюга поставок шляхом диверсифікації джерел постачання ключових компонентів.

Варто зазначити, що система термінів виробництва з коротким циклом, яку використовує Motorola, і виробництво безперервного потоку, яке використовує IBM, є ідентичними системі JIT [19].

Компанія Dell використовує систему SRM для налагодження тісної співпраці з постачальниками та забезпечення високої якості комплектуючих для своєї продукції. Всі їхні стратегічні постачальники проходять періодичні всебічні перевірки ефективності з використанням заздалегідь визначеного списку критеріїв, включаючи вартість, доставку, інновації, безпеку та дотримання Принципів постачальників Dell, усі з яких є умовою ведення бізнесу з Dell. Вимоги до безпеки об'єкта (FSR) включені в контракти на закупівлю. Як правило, заводи-постачальники оцінюються та перевіряються на відповідність очікуванням компанії. Якщо внаслідок аналізу обгрутовано доцільність співпраці, Dell активно підтримує зусилля постачальника щодо внесення необхідних коригувань і допомагає постачальнику в розбудові нових можливостей. [21, с. 13].

Отож, логістичний підхід до управління закупівельною діяльністю дозволяє підприємствам оптимізувати процес закупівель, мінімізувати витрати, підвищити якість поставок та забезпечити високу ефективність виробництва. Використання сучасних методик та інструментів логістики, а також досвіду провідних світових компаній, є запорукою успішної реалізації логістичного підходу до управління закупівлями.

## **Висновки до розділу 1**

Отож, сутність логістичного підходу полягає в розгляді всіх процесів, пов'язаних з рухом матеріальних, інформаційних, фінансових та інших потоків, як єдиної системи, яка функціонує за певними принципами. Головна мета логістичного підходу – оптимізація потоків для максимізації ефективності діяльності підприємства. Даний підхід загалом базується на принципах:

системності, комплексності, оптимальності, інтеграції, гнучкості, надійності та екологізації.

Закупівельна діяльність в логістичній системі підприємства є однією з ключових функцій логістики, яка забезпечує підприємство необхідними матеріальними ресурсами для здійснення виробничої та комерційної діяльності. Логістичний підхід до управління закупівлями передбачає інтеграцію процесу закупівель з іншими логістичними функціями, такими як транспортування, складування, управління запасами тощо.

Найбільш популярними та ефективними інструментами логістичного підходу до управління закупівлями є ABC-аналіз та XYZ-аналіз, модель EOQ, система «Just-in-Time» (JIT) та концепція SRM. Зокрема, ABC-аналіз та XYZ-аналіз дозволяють класифікувати матеріальні ресурси за їх внеском у загальну вартість запасів та стабільністю споживання, що дозволяє розробляти диференційовані стратегії управління закупівлями для кожної групи ресурсів. Модель EOQ дозволяє визначити оптимальний розмір замовлення матеріальних ресурсів, який забезпечує мінімізацію сукупних витрат на закупівлю та зберігання запасів. Система JIT передбачає мінімізацію витрат на зберігання запасів шляхом доставки матеріальних ресурсів безпосередньо перед їх використанням у виробництві. Концепція SRM передбачає налагодження довгострокових партнерських відносин з ключовими постачальниками з метою підвищення ефективності закупівельної діяльності та забезпечення високої якості поставок.

Логістичний підхід до управління закупівлями успішно використовується провідними компаніями різних галузей, зокрема у Toyota, IBM, Dell, Motorola тощо. Його впровадження дозволяє компаніям зменшити витрати, підвищити якість продукції, забезпечити швидке реагування на зміни попиту та втримувати свої високі конкурентні позиції на ринку.

Таким чином, проведений аналіз теоретико-методичних засад логістичного підходу до закупівельної діяльності показав, що його впровадження є ефективним інструментом підвищення ефективності закупівельної діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Водночас, його реалізація

вимагає ретельного планування, налагодження тісної співпраці з постачальниками та адаптації інструментів логістики до специфіки конкретного підприємства.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕРГІПС УКРАЇНА»

### 2.1 Економіко-управлінський аналіз господарської діяльності підприємства

Аналізоване підприємство – ТОВ «Інтергіпс Україна» займається господарською діяльністю на ринку будівельних матеріалів України. Цей ринок є досить ємним та перспективним, що стало особливо помітно після російського вторгнення в Україну в 2022 році. Попри те, що в 2022 році на ринку відбувся спад (рис.2.1), ця галузь все більше актуалізується, оскільки частка руйнувань внаслідок російської агресії наразі є досить значною, і багато будинків та нежитлових споруд потребують відбудови, а отже – у найближчому майбутньому фіксуватиметься зростання попиту на будівельні матеріали зокрема.

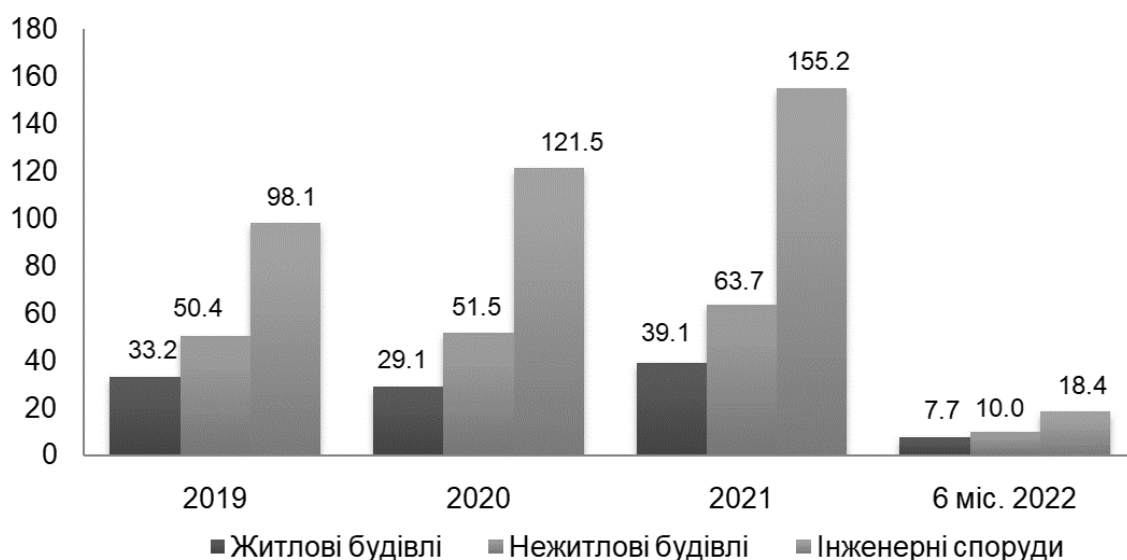


Рисунок 2.1 – Динаміка об'єму виконаних будівельних робіт по типу будівель і споруд в Україні 2019-6 міс.2022 рр., млрд грн

Джерело: маркетингове дослідження компанії Pro-Consulting [22]

Згідно інформації, вказаної на офіційному сайті компанії [23], компанія «Інтергіпс Україна» функціонує на ринку будівельних матеріалів з 1997 року, тобто вже понад 20 років. Протягом цього часу підприємство трансформувалось і проходило через ряд змін, але водночас продовжувало співпрацювати з багатьма

партнерами (як українськими, так і закордонними), й зарекомендувало себе як надійного та стабільного партнера.

Детальнішу інформацію про підприємство наведемо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основна інформація про ТОВ «Інтергіпс Україна»

Необхідні відомості	Інформація про підприємство
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Інтергіпс Україна»
Скорочена назва	ТОВ «Інтергіпс Україна»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Статутний капітал	750 000 грн.
Код ЄДРПОУ	44018127
Основний вид діяльності	46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
Юридична адреса	Україна, 03038, місто Київ, вул. Нововокзальна, будинок 21
Засновники	Гринько О.К. Петенко М.М.

*Джерело: складено автором на основі даних YouControl [24]*

Як бачимо з таблиці 2.1, основний вид діяльності підприємства – 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Отож, основним напрямком діяльності ТОВ «Інтергіпс Україна» є продаж будівельних матеріалів оптом та в роздріб через власний інтернет-магазин. Компанія пропонує широкий асортимент товарів для будівництва, ремонту та оздоблювальних робіт.

Крім цього, варто зазначити, що «Інтергіпс Україна» співпрацює з найбільшими світовими та українськими постачальниками будівельних матеріалів, зокрема з такими компаніями-лідерами ринку як Ceresit, Anserglob, Kreisel, KNAUF тощо. Більше того, компанія є офіційним представником фірми KNAUF в Україні, що свідчить про високий рівень довіри до неї з боку провідних виробників галузі. Отож ТОВ «Інтергіпс Україна» має змогу постачати своїм клієнтам продукцію найвищої якості від перевірених брендів великих гравців ринку.

Асортимент продукції, що пропонується ТОВ «Інтергіпс Україна», включає (рис.2.2):

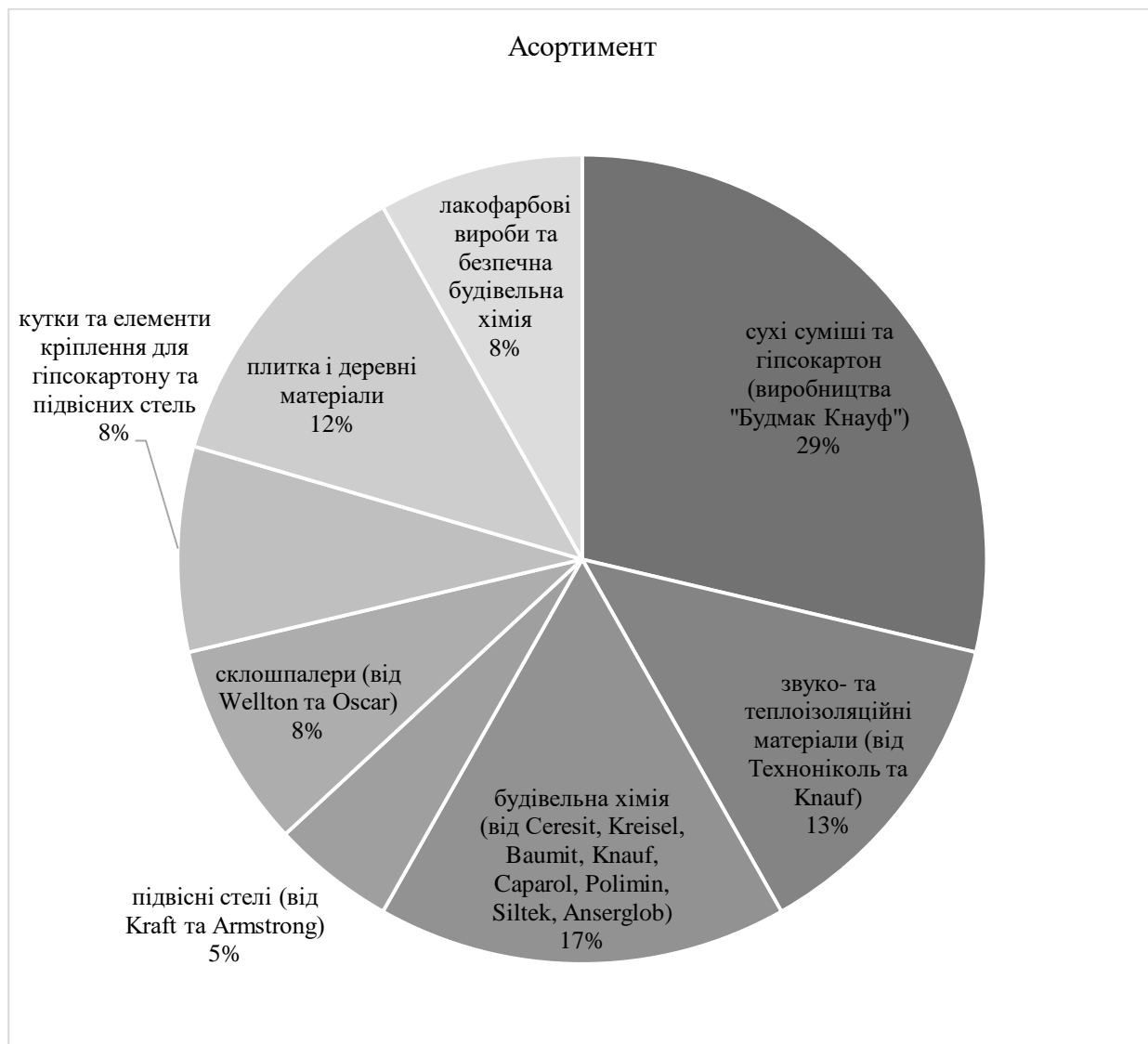


Рисунок 2.2 – Асортимент компанії за 2023 рік у відсотках

*Джерело: складено автором на основі даних сайту компанії [23]*

Зокрема компанія пропонує клієнтам сухі суміші, гіпсокартон, звуко- та теплоізоляційні матеріали, підвісні стелі, будівельну хімію, склошпалери, плитку, деревні матеріали, лакофарбові вироби тощо [23].

Хоча компанія займається як оптовою, так і роздрібною торгівлею, серед клієнтів компанії основну частину становлять саме оптові покупці, тому компанія прагне налагоджувати співпрацю з виробниками та великими операторами (рис.2.3).

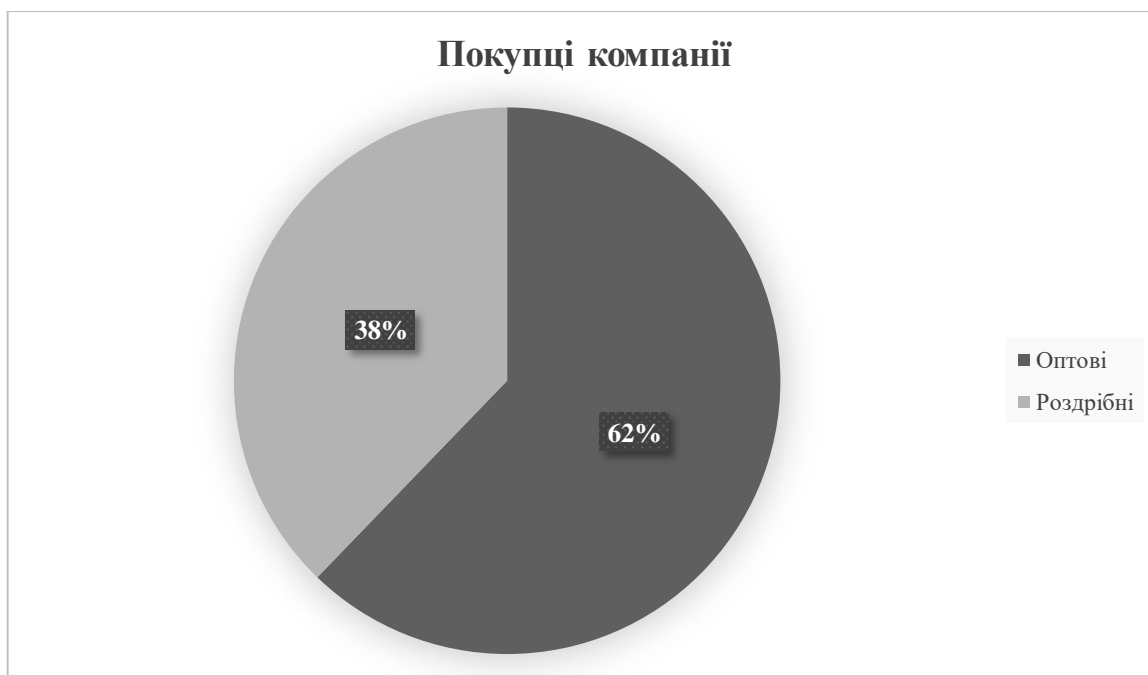


Рисунок 2.3 – Співвідношення оптових та роздрібних покупців компанії у 2023 році

*Джерело: складено автором на основі даних, наданих підприємством*

Однією з особливостей ТОВ «Інтергіпс Україна» є виробництво та продаж власних гіпсокартонних профілів під торговою маркою «Інтерпрофіль». Компанія займається випуском профілів для конструкцій з гіпсокартону з 1999 року [25].

Продукція пройшла численні випробування та перевірки міцності й надійності і на сьогоднішній день займає лідируючу позицію серед українських виробників металопрофільних деталей. Компанія надає можливість замовити профіль довжиною від 2,6 м до 6,0 м та пропонує послуги доставки як по Україні, так і закордон. Серед великих партнерів «Інтерпрофілю» – Siltek, Ceresit, EuroGips, Isover, Armstrong [25].

Крім цього, торгова марка «Інтерпрофіль» має значну кількість нагород та дипломів, отриманих у випробуваннях контролю виробництва, а у 2002 році посіла перше місце у конкурсі «Золоті торгові марки». У 2003 році компанія отримала нагороду за Європейську якість [23].

Важливою конкурентною перевагою ТОВ «Інтергіпс Україна» є зручна система співпраці з клієнтами, яка включає продаж будівельних та ремонтних матеріалів за найнижчими цінами, швидкий та якісний сервіс. Клієнти можуть

отримати кваліфіковану консультацію менеджерів щодо продукції та оплати, а також вибрати зручний спосіб доставки – кур'єром або самовивозом зі складу. Підприємство доставляє замовлення своїми кур'єрами по Україні, тобто терміни доставки в середньому становлять 1-2 дні.

Варто зауважити, що «Інтергіпс Україна» займається і такими додатковими видами діяльності, як: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля, 49.41 Вантажний автомобільний транспорт та 52.10 Складське господарство [24]. Компанія має власний автопарк та 3 склади в Києві (рис.2.4).

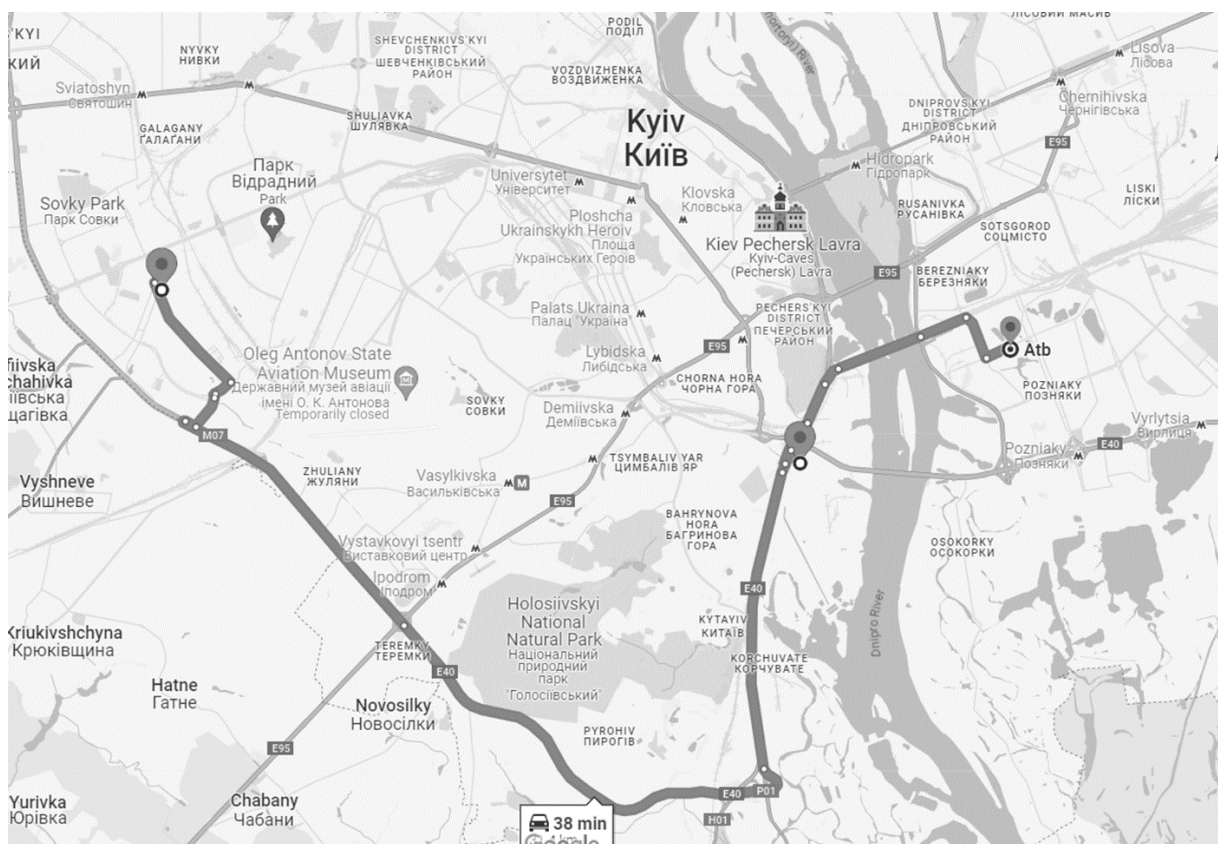


Рисунок 2.4 – Розміщення складів ТОВ «Інтергіпс Україна»

*Джерело: складено автором на основі даних, наданих підприємством*

Варто зауважити, що підприємство мало також четвертий функціонуючий склад у м. Київ, однак 29 грудня 2023 року це складське приміщення, наряду з іншими будинками вулиці Кирилівської, було значно пошкоджено внаслідок російського ракетного удару [23]. Працівники компанії не постраждали, однак всі товарні залишки було знищено, і відвантаження з цього складу на даний момент тимчасово не відбувається (до повного його відновлення).

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства демонструє такі результати (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «Інтергіпс Україна» за 2021-2023 рр.

Показник, тис.грн	Рік			Відхилення абсолютне, тис.грн		Відхилення відносне,%	
	2021	2022	2023	2021/2022	2022/2023	2021/2022	2022/2023
Чистий дохід від реалізації продукції	437858	272571	444721	-165 287	172 150	-37,75	63,16
Собівартість реалізованої продукції(товарів, робіт, послуг)	391501	244748	413644	-146 753	168 896	-37,48	69,01
Валовий: прибуток	46 357	27 823	31 077	-18 534	3 254	-39,98	11,70
Інші операційні доходи	3 047	3 592	3 190	545	-402	17,89	-11,19
Адміністративні витрати	5 036	5 174	5 848	138	674	2,74	13,03
Витрати на збут	33 267	12 265	20 749	-21 002	8 484	-63,13	69,17
Інші операційні витрати	4 116	4 066	136	-50	-3 930	-1,21	-96,66
Фінансовий результат від операційної діяльності	6 985	9 910	7 534	2 925	-2 376	41,88	-23,98
Фінансові витрати	-	233	154	-	-79	-	-33,91
Фінансовий результат до оподаткування	6 985	9 677	7 380	2 692	-2 297	38,54	-23,74

## Продовження таблиці 2.2

Витрати з податку на прибуток	1 257	1 742	1 328	485	-414	38,58	-23,77
Чистий прибуток	5 728	7 935	6 052	2 207	-1 883	38,53	-23,73

*Джерело: складено на основі [26], [27], [28]*

Отож, проаналізувавши фінансові звіти компанії за 2021-2023 рр., можемо прийти до декількох висновків. По-перше, очевидним стає вплив політичної ситуації у 2022 році на можливість ведення господарської діяльності у м. Київ та області, оскільки на початку повномасштабного вторгнення росії в Україну значна частина підприємств на Київщині виявилась фактично паралізованою до моменту, поки область не деокупували [29]. Це, імовірно, і спричинило такий спад реалізації продукції підприємством, адже у 2022 році обсяги реалізації знизились майже вдвічі (для наочності зобразимо це на рис.2.5).

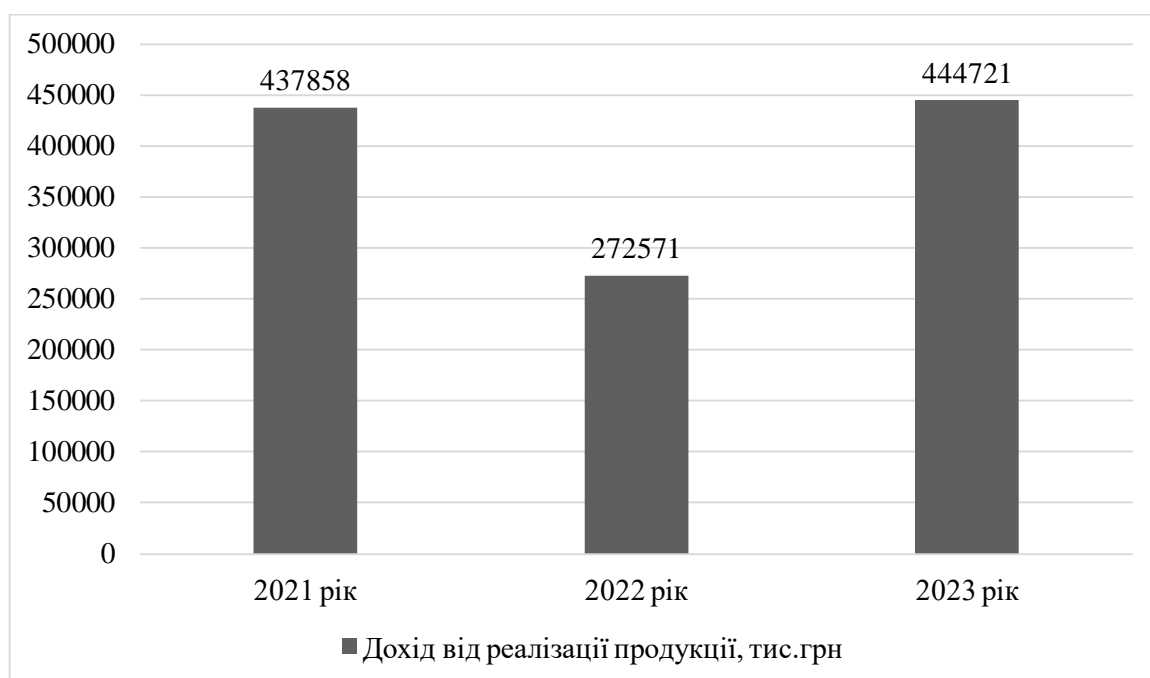


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни доходу від реалізації продукції ТОВ «Інтергіпс Україна» протягом 2021-2023 рр.

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Втім, також можемо бачити, що якщо валовий прибуток у 2022 році скоротився так само, як і виручка, то чистий прибуток за цей рік все ж був на прийнятному рівні, навіть вищому за попередній (див.рис.2.6).

Це може бути викликано декількома причинами. Перша – набагато менші витрати на збут, ніж у 2021 та 2023 роках. У 2022 році витрати на збут підприємства були більш, ніж у 2 рази менші за попередній рік (див.рис.2.7). Також, інші операційні витрати знизились, та витрати на матеріали мали нижче значення.

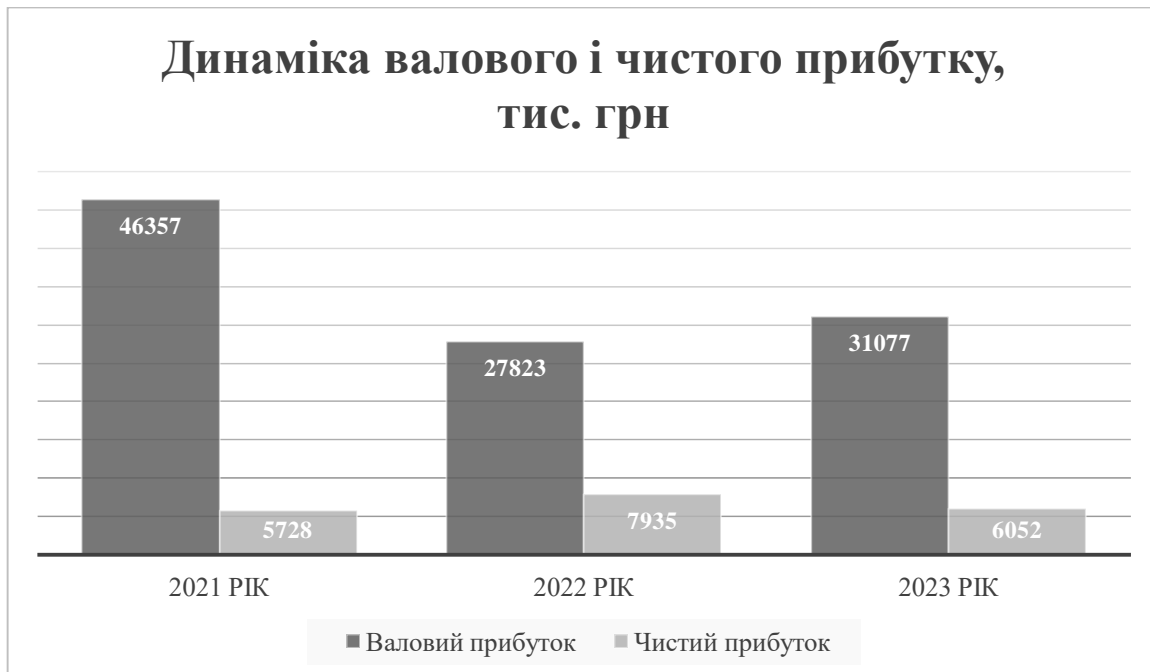


Рисунок 2.6 – Динаміка валового та чистого прибутку ТОВ «Інтергіпс»  
Джерело: складено автором на основі даних підприємства

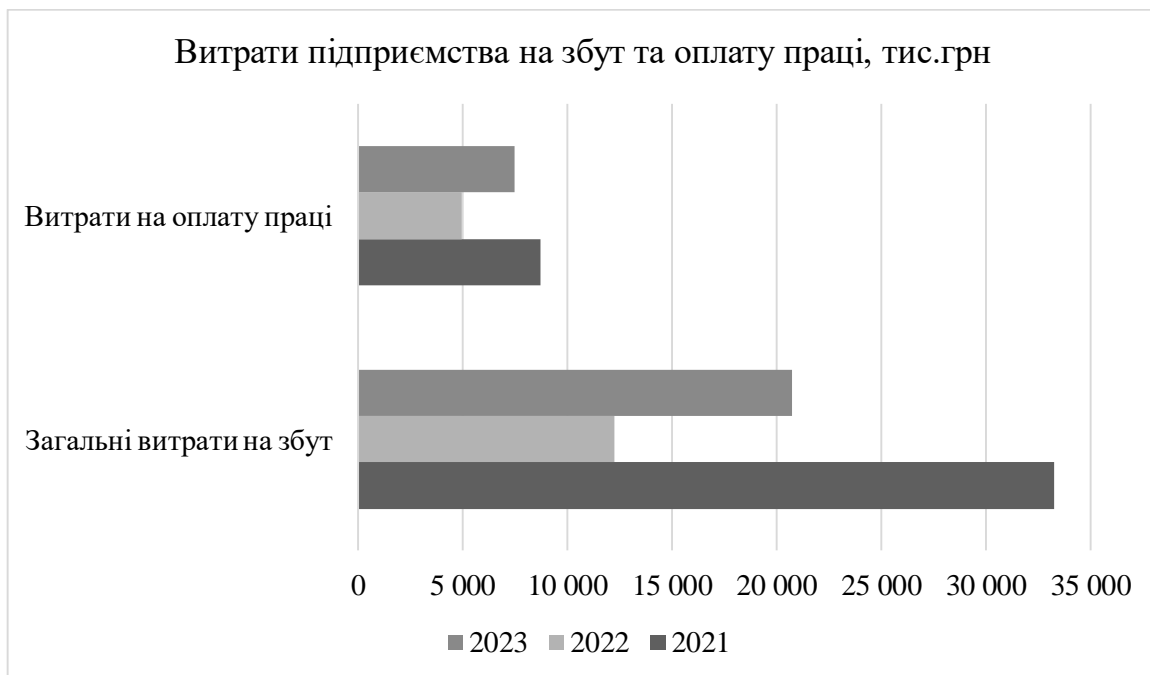


Рисунок 2.7 – Динаміка витрат ТОВ «Інтергіпс» у 2021-2023 рр.  
Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Друга причина – компанія знизилася операційні витрати за рахунок скорочення витрат на оплату праці. Якщо у 2021 році середня кількість працівників становила 124 особи [30], то в 2022 – скоротилася до 112 осіб [31]. Таким чином, завдяки поєднанню цих двох факторів і скорочення витрат у 2022 році компанії вдалося не лише впоратись з кризою та зберегти чистий прибуток на рівні 2021 року, а й збільшити його.

Водночас, у 2023 році показники значно стабілізувались, і повернулись до значень, близьких до результатів 2021 року. На жаль, очікувано, окрім збільшення попиту на будівельні матеріали внаслідок воєнних дій на території країни, збільшилися і ціни на них, тобто собівартість теж значно зросла. Також, попри те, що середня кількість працівників знизилася ще більше – цей показник становив 79 осіб у 2023 році [32], витрати на оплату праці збільшилися. Внаслідок цього, підприємство у 2023 році дещо втратило у прибутку, хоча загалом валовий прибуток перевищив показники 2022 року, а чистий прибуток – перевищив значення 2021 року.

Втім, витрати на збут також зросли у 2023 році – оскільки інфляція та ризики воєнного стану спричинили зростання цін не лише на матеріали, а і на логістику – подорожчання палива, збільшення витрат на оплату праці кваліфікованих водіїв, руйнування ланцюгів поставок, вимушена зміна маршрутів, - все це вплинуло на діяльність і витрати підприємства. Отож, оптимізація логістичної системи підприємства в області закупівель може дати змогу скоротити ці витрати та розкрити потенціал до зростання.

Також, при аналізі господарської діяльності ТОВ «Інтергіпс Україна» було виявлено ряд проблем, які потребують вирішення, що буде детальніше розглянуто у підрозділі 2.2. Зокрема, існують резерви для оптимізації закупівельної діяльності компанії, що дозволить зменшити витрати на закупівлю сировини та товарів, і підвищити ефективність роботи підприємства в цілому.

Таким чином, ТОВ «Інтергіпс Україна» вже довгий час відома на ринку будівельних матеріалів України, і пропонує широкий асортимент продукції та послуг за конкурентними цінами. Компанія має багаторічний досвід роботи в

галузі, співпрацює з провідними постачальниками та виробниками, а також володіє власними виробничими потужностями. Водночас, існують можливості для подальшого вдосконалення діяльності підприємства, зокрема в сфері закупівель, що потребує детального аналізу та розробки відповідних заходів.

## 2.2 Аналіз та діагностика наявної системи закупівель підприємства

Система закупівель ТОВ «Інтергіпс Україна» відіграє ключову роль у забезпеченні безперервного постачання високоякісних будівельних матеріалів для задоволення потреб клієнтів компанії. Ефективність закупівельної діяльності безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства та його фінансові результати [13].

Згідно отриманій на підприємстві інформації, організаційна структура ТОВ «Інтергіпс Україна» включає окремий відділ закупівель, який складається з 8 співробітників та керівника. Кожен співробітник відповідає за свою групу товарів, що дозволяє забезпечити спеціалізацію та ефективність процесу закупівель (рис.2.8)



Рисунок 2.8 – Схематичне зображення відділу закупівель

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Процес закупівель в ТОВ «Інтергіпс Україна» є комплексним та включає взаємодію різних підрозділів підприємства, зокрема відділу закупівель, відділу продажів, відділу логістики та фінансового відділу. Схематично зобразимо цей процес на рис. 2.9.

Тепер, проаналізуємо організаційну структуру відділу закупівель. Наявність спеціалізованого відділу закупівель з чітким розподілом обов'язків між співробітниками за товарними групами є позитивним фактором, який дозволяє забезпечити ефективність та професіоналізм процесу закупівель. Однак, для більш ґрунтовної оцінки необхідно проаналізувати кваліфікацію та досвід співробітників відділу, а також ефективність комунікації та взаємодії між ними. З отриманої інформації під час практики, стало помітно, що комунікації між відділами дещо ускладнені та формалізовані, що сповільнює хід робочого процесу.

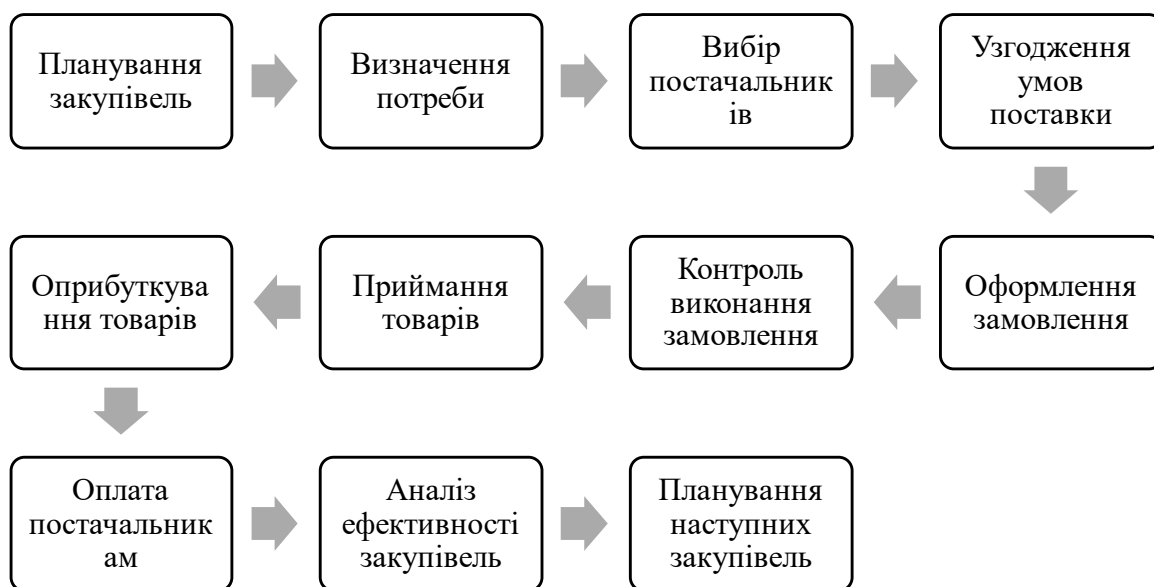


Рисунок 2.9 – Схематичний процес закупівель ТОВ «Інтергіпс»

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Варто зазначити, що відділ закупівель та відділ логістики, хоч і мають схоже спрямування, однак відповідають за дещо різні функції на підприємстві: поки відділ закупівель займається виключно взаємодією з постачальниками, логісти на підприємстві безпосередньо працюють із вже закупленими товарами та їх дистрибуцією кінцевому споживачу.

Розглянемо детальніше послідовність етапів процесу закупівель в компанії.

### ***1. Планування закупівель.***

Відділ продажів на основі аналізу попиту та прогнозування обсягів продажів формує план продажів на певний період (як правило, на квартал). Цей план передається до відділу закупівель, який на його основі розробляє план закупівель, враховуючи поточний рівень запасів та необхідність їх поповнення. Однак, варто зазначити, що часто обсяги закупівель можуть формуватись у трохи більшому, ніж потрібно, об'ємі, якщо це дозволить отримати максимальну знижку від виробника.

### ***2. Визначення потреби в закупівлі.***

Відділ закупівель за допомогою інформаційної системи «1С» формує звіт про поточний стан запасів та визначає товари, які потребують поповнення. При цьому враховуються встановлені нормативи запасів, страхові запаси, а також прогнозований попит на продукцію та можливість (досвід) отримання бонусів від конкретного постачальника при замовленні певного обсягу товару.

### ***3. Вибір постачальників.***

Відділ закупівель здійснює пошук та вибір постачальників необхідних товарів. При цьому враховуються такі критерії, як ціна, якість продукції, умови поставки, надійність постачальника, особливі умови при замовленні певного тонуажу тощо. Перевага надається постачальникам, з якими вже налагоджені довгострокові партнерські відносини та укладені дистриб'юторські контракти (наприклад, KNAUF, Henkel тощо).

Наявність довгострокових партнерських відносин з ключовими постачальниками та дистриб'юторських контрактів є одним із сигналів прояву логістичного підходу, що, безперечно, впливає на діяльність підприємства (враховуючи, що наразі на ньому переважно застосовується традиційний підхід). Це дозволяє забезпечити стабільність поставок та вигідні умови співпраці. Однак, на нашу думку, для мінімізації ризиків в умовах воєнного стану та забезпечення конкурентоспроможності цін доцільно регулярно проводити моніторинг ринку та розглядати можливість залучення нових постачальників.

### ***4. Узгодження умов поставки.***

Відділ закупівель проводить переговори з постачальниками щодо умов поставки, зокрема щодо цін, термінів оплати, тоннажу замовлення для отримання максимальної глибини знижки, інших бонусів та нюансів. При цьому враховуються індивідуальні умови кожного контракту з постачальником (великі виробники щороку встановлюють свої умови, і підприємство приймає чи оскаржує їх, наводячи аргументи та домовляючись про компроміс).

#### ***5. Оформлення замовлення.***

Після узгодження всіх умов поставки відділ закупівель оформлює замовлення постачальнику в системі. Замовлення містить інформацію про необхідні товари, їх кількість, ціну, терміни та умови поставки. Якщо постачальник – не великий гравець (наприклад, постачальники дубелів, кутників, саморізів тощо), з ним домовляються без укладання контракту.

#### ***6. Контроль виконання замовлення.***

Відділ закупівель здійснює контроль за виконанням замовлення постачальником, зокрема за дотриманням термінів поставки, кількості та якості поставленої продукції. У разі виникнення будь-яких проблем або затримок відділ закупівель оперативно зв'язується з постачальником для їх вирішення.

#### ***7. Приймання товарів.***

Після доставки товарів на склад ТОВ «Інтергіпс Україна» відділ логістики здійснює їх приймання. Перевіряється відповідність поставки замовленню за кількістю та якістю товарів, наявність супровідних документів тощо. У разі виявлення невідповідностей відділ логістики інформує відділ закупівель для вирішення питання з постачальником.

#### ***8. Оприбуткування товарів.***

Після приймання товарів відділом логістики, здійснюється їх оприбуткування в системі. Товари розміщуються на складі відповідно до встановлених правил зберігання та обліку.

#### ***9. Оплата постачальникам.***

Після оприбуткування товарів фінансовий відділ здійснює оплату постачальникам згідно з узгодженими умовами контракту. Як правило, оплата

здійснюється на основі рахунку-фактури, виставленого постачальником після поставки товарів.

#### ***10. Аналіз ефективності закупівель, планування наступних закупівель.***

Відділ закупівель періодично проводить аналіз ефективності закупівельної діяльності, використовуючи такі показники, як рентабельність, частка витрат на закупівлю в загальних витратах підприємства тощо. На основі результатів аналізу робляться висновки щодо потреби оптимізації процесу закупівель та підвищення його ефективності. Однак, варто зазначити, що вже довгий час логістичні процеси підприємства залишаються без змін через відносно стабільні задовільні результати. Після цього процес зациклюється і починається спочатку.

Таким чином, підсумовуючи, процес закупівель в ТОВ «Інтергіпс Україна» є послідовним та включає взаємодію різних підрозділів підприємства. Організація процесу закупівель дозволяє забезпечити постачання необхідних товарів, оптимізувати рівень запасів. Як було згадано, закупівля товарів здійснюється на основі дистриб'юторських контрактів або прямих домовленостей з постачальниками. При цьому враховується необхідний тоннаж, який потрібно закупити для отримання максимальної глибини знижки. Кожен контракт є індивідуальним та узгоджується з постачальником, який, як правило, є великим гравцем на ринку, протягом двох місяців на початку року.

Перейдемо до оцінки ефективності системи закупівель підприємства. Для цього скористаємось часовими, вартісними показниками та показниками ефективності управління запасами.

Для аналізу часових показників ефективності закупівельної діяльності та логістичних процесів ТОВ «Інтергіпс Україна» розглянемо такі показники (табл.2.3):

Таблиця 2.3 – Час виконання замовлення

Показник	Значення
Середній час обробки замовлення на закупівлю	1-2 дні
Середній час виконання замовлення постачальником	2-3 дні

## Продовження таблиці 2.3

Середній час доставки товарів від постачальника на склад підприємства	2 дні
Середній час обробки замовлення клієнта	0,5-1 день
Середній час комплектації та відвантаження замовлення клієнта	1-1,5 дні
Середній час доставки товарів клієнту	1-2 дні

*Складено автором*

За даними, отриманими на ТОВ «Інтергіпс Україна», середній час обробки замовлення на закупівлю може варіюватись від кількох годин до 1-2 днів (під обробкою замовлення компанія розуміє такі етапи як: аналіз потреби, формування замовлення, передача даних до відділу логістики, вибір постачальника, надсилання запита постачальнику, знаходження транспорту для доставки відділом логістики), середній час виконання замовлення постачальником – 2-3 дні (однак, також залежить від розміру постачальника та обсягу замовлення), середній час доставки товарів від постачальника на склад підприємства близько 2 днів. Таким чином, загальний час виконання замовлення на закупівлю складає 5-8 днів, що є достатньо високим значенням, і свідчить про необхідність оптимізації процесу закупівель.

Щодо часових показників виконання замовлень клієнтів, то розглянемо оптовиків, адже вони формують основну масу замовлень підприємства. Середній час обробки замовлення клієнта складає 0,5-1 день, середній час комплектації та відвантаження замовлення – 1-1,5 дні, середній час доставки товарів клієнту – 1-2 дні. Загальний час виконання замовлення клієнта складає близько 3-4,5 днів, що є прийнятним показником, але має потенціал для скорочення за рахунок оптимізації логістичних процесів.

Для аналізу вартісних показників ефективності закупівельної діяльності та логістичних процесів ТОВ «Інтергіпс Україна» розглянемо такі показники:

- частка витрат на закупівлю товарів у загальних витратах підприємства;
- частка логістичних витрат у загальних витратах підприємства;
- частка транспортних витрат у загальних логістичних витратах;
- частка витрат на зберігання запасів у загальних логістичних витратах.

За даними фінансової звітності ТОВ «Інтергіпс Україна» [28], частка витрат на закупівлю товарів у 2023 році склала понад 90% від загальних витрат підприємства, що свідчить про високу залежність підприємства від закупівельної діяльності, оскільки дане підприємство займається оптовою і роздрібною торгівлею товарів від виробників клієнтам. Частка витрат на збут у сукупних витратах ТОВ «Інтергіпс Україна» у 2023 році склала близько 5%, що є достатнім показником і свідчить про вплив логістичних процесів на ефективність діяльності підприємства (витрати на збут у випадку даного підприємства це фактично повністю логістичні витрати, оскільки маркетингову діяльність підприємство не здійснює на даному етапі). При цьому частка транспортних витрат у загальних логістичних витратах склала 50%, а частка витрат на зберігання запасів – 35%, що вказує на необхідність оптимізації транспортних потоків та процесу управління запасами.

Також проаналізуємо ефективність управління запасами на підприємстві. Для цього можуть бути використані такі показники [12]:

- коефіцієнт оборотності товарних запасів;
- тривалість одного обороту товарних запасів;
- частка неліквідних запасів у загальній вартості запасів.

З наявними у нас даними, ми можемо знайти лише декілька з них. Розглянемо та розмістимо ключові дані щодо цього виду діяльності, які були надані підприємством, у табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Дані для аналізу закупівельної діяльності підприємства

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Середньорічна вартість товарних запасів, тис.грн	-	37 398	41 127
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	391 501	244 748	413 644
Коефіцієнт оборотності запасів	-	6,54	10,06

## Продовження таблиці 2.4

Тривалість одного обороту товарних запасів, днів	-	55,0	35,8
--	---	------	------

*Джерело: складено автором на основі фінансових звітностей підприємства*

Спочатку обчислимо середньорічну вартість товарних запасів. Для цього додаємо запаси на початок і кінець року, та ділимо отримане значення навпіл [30-32]. Бачимо, що даний показник зростав протягом аналізованих років.

Коефіцієнт оборотності розраховуємо за формулою 2.1 [33].

$$K_{об.} = \frac{C_{р.п.}}{ТЗ_{сер.}} \quad (2.1)$$

Де  $K_{об.}$  – коефіцієнт оборотності запасів;

$C_{р.п.}$  – собівартість реалізованої продукції;

$ТЗ_{сер.}$  – середньорічна вартість товарних запасів.

Отож, коефіцієнт оборотності запасів також демонструє тенденцію до зростання. Якщо в 2022 році він становив 6,54, то в 2023 році – зріс до 10,06. Це вплинуло і на тривалість одного обороту, яка знизилась у 2023 році до близько 36 днів, що на 20 днів менше, ніж було у 2022 році. Важливо врахувати, що в 2022 році план закупівель був змінений через початок повномасштабної війни на території України, тому, хоч початкові плани реалізації товарів на 2022 рік були схожими на 2021 рік, в підсумку вони були змінені до більш оптимальних.

Також на основі вищезгаданого коефіцієнту можемо обчислити тривалість одного обороту товарних запасів. Для цього ділимо 360 на коефіцієнт оборотності [34]. Таким чином, у 2022 році тривалість обороту становила 55 днів, а в 2023 – 35,8 днів. Це свідчить про пришвидшення оборотності, що є позитивним фактором.

Варто згадати і про інші фактори, які впливають на ефективність діяльності підприємства. Розглянемо рівень використання інформаційної системи «1С». Її використовують для формування звітів про поточний стан запасів та визначення потреби в закупівлі, і це радше позитивний фактор, адже він дозволяє підвищити оперативність та точність планування закупівель. Однак, на нашу думку, у майбутньому доцільно розглянути можливість впровадження інформаційної

системи-аналога, що дозволить автоматизувати більшість етапів закупівельного процесу та забезпечуватимуть надійнішу безпеку даних, беручи до уваги країну-виробника цього програмного забезпечення та рішення Ради національної безпеки і оборони України (РНБО) щодо того, що цей (російський) виробник не може гарантувати безпеку даних українських компаній [35]. Хоча рішення РНБО про заборону використання даного програмного забезпечення стосувалось лише державних компаній, в умовах повномасштабної війни це питання постає по-новому.

Тепер перейдемо до управління запасами. В даному контексті використання системи «1С» для контролю рівня запасів та визначення потреби в закупівлі є позитивним фактором. Однак, оскільки підприємство використовує здебільшого традиційний підхід до організації закупівельної діяльності, управління запасами часто організовано не найбільш ефективним способом, який багато в чому залежить від людського фактору. Існують способи для підвищення ефективності цього процесу. Наприклад, глибший аналіз за допомогою методик логістичного підходу, як, наприклад, ABC-аналіз та XYZ-аналіз, можуть дозволити оптимізувати рівень запасів та мінімізувати витрати на їх зберігання.

Крім цього, проаналізуємо рентабельність ТОВ «Інтергіпс Україна» за 2021-2023 роки на основі даних фінансової звітності (табл.2.5). Для розрахунку скористаємось формулою 2.2 [32]:

$$P = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧВ}} * 100\% \quad (2.2)$$

Де P – рентабельність;

ЧП – чистий прибуток;

ЧВ – чиста виручка.

Таблиця 2.5 – Рентабельність підприємства у 2021-2023 роках

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	437 858	272 571	444 721
Собівартість, тис.грн	391501	244748	413644

## Продовження таблиці 2.5

Валовий прибуток, тис.грн	46357	27823	31077
Валова рентабельність,%	10,59	10,21	6,99
Валова рентабельність собівартості,%	11,8	11,4	7,5
Операційний прибуток, тис.грн	6 985	9 910	7 534
Операційна рентабельність,%	1,60	3,64	1,69
Чистий прибуток, тис.грн	5 728	7 935	6 052
Чиста рентабельність,%	1,31	2,91	1,36

*Джерело: складено автором на основі даних, наданих підприємством.*

Як бачимо, валова рентабельність ТОВ «Інтергіпс Україна» демонструє тенденцію до зниження з 10,59% у 2021 році до 6,99% у 2023 році. Це може свідчити про проблеми, що ведуть до зниження ефективності закупівельної діяльності, зокрема про збільшення собівартості закуповуваних товарів, недостатньо ефективного управління закупівельними цінами чи вибір постачальників, або зниження ефективності управління запасами.

Для підвищення рентабельності ТОВ «Інтергіпс Україна» доцільно впровадити методи логістичного підходу до управління закупівлями, зокрема:

- Оптимізувати процес вибору постачальників з метою закупівлі товарів за більш вигідними цінами (SRM-практики).
- Оптимізувати рівень запасів та мінімізувати витрати на їх зберігання, завдяки поглибленій співпраці з постачальниками.
- Оптимізувати аналізований логістичний процес шляхом найму кваліфікованого логіста до відділу закупівель.

- Посилити контроль за витратами на закупівлю та мінімізувати непродуктивні витрати.

Зниження рентабельності закупівель ТОВ «Інтергіпс Україна» протягом 2021-2023 років свідчить про необхідність оптимізації процесу закупівель та підвищення його ефективності [26-28]. Сама система закупівель ТОВ «Інтергіпс Україна» має ряд позитивних характеристик, таких як наявність спеціалізованого відділу закупівель, використання інформаційної системи «1С» для автоматизації процесу закупівель, налагоджені відносини з ключовими постачальниками тощо. Та водночас, існують резерви для підвищення ефективності закупівельної діяльності, зокрема за рахунок впровадження більш просунутих методів управління запасами, оптимізації процесу вибору постачальників, та посилення контролю за витратами на закупівлю.

### **2.3 Оцінка потенціалу підприємства організації закупівельної діяльності на засадах логістичного підходу**

Впровадження логістичних принципів в закупівельну діяльність є важливим напрямком підвищення ефективності функціонування підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку [13].

Для оцінки потенціалу ТОВ «Інтергіпс Україна» до впровадження логістичних принципів в закупівлі проаналізуємо ключові аспекти діяльності підприємства, які необхідні для успішного впровадження логістичного підходу до організації закупівель (рис.2.10).

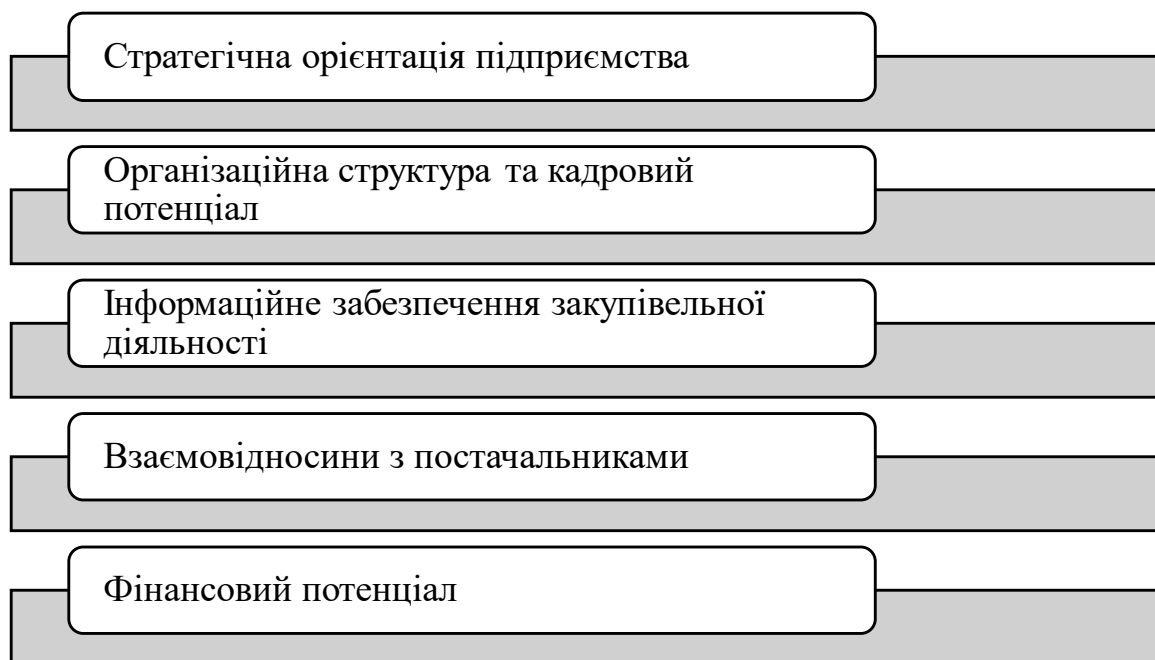


Рисунок 2.10 – Ключові аспекти для впровадження логістичного підходу

*Джерело: складено автором*

Почнемо зі стратегічної орієнтації підприємства.

ТОВ «Інтергіпс Україна» вже давно здійснює господарську діяльність на ринку будівельних матеріалів України, та має бачення подальшої стратегії розвитку, орієнтованої на забезпечення високої якості продукції, розширення асортименту та підвищення ефективності діяльності. Це свідчить про наявність у підприємства стратегічного бачення, а, отже – і розуміння важливості оптимізації бізнес-процесів, зокрема закупівельної діяльності.

Також, розглянемо організаційну структуру та кадровий потенціал підприємства. Наявність спеціалізованого відділу закупівель з чітким розподілом обов'язків між співробітниками за товарними групами є позитивним фактором, який свідчить про розуміння керівництвом підприємства важливості ефективної організації закупівельної діяльності. Однак, для успішного впровадження логістичних принципів в закупівлі необхідно налагодити ефективну комунікацію та взаємодію з іншими підрозділами підприємства.

Інформаційне забезпечення закупівельної діяльності. Використання інформаційної системи «1С» для автоматизації процесу закупівель свідчить про наявність у підприємства необхідної інформаційної інфраструктури. Однак, для

ефективного впровадження логістичних принципів в закупівлі доцільно розглянути можливість використання більш просунутих інформаційних систем, які дозволяють автоматизувати більшість етапів закупівельного процесу та забезпечити інтеграцію з іншими функціональними областями логістики, та є більш безпечними в області збереження даних.

Взаємовідносини з постачальниками. Наявність довгострокових партнерських відносин з ключовими постачальниками та дистриб'юторських контрактів є позитивним фактором, який свідчить про орієнтацію підприємства на стабільність та надійність поставок. Однак, для ефективного впровадження логістичних принципів в закупівлі доцільно розглянути можливість поглиблення співпраці з постачальниками, зокрема в напрямку синхронізації виробничих та логістичних процесів, обміну інформацією та спільного планування закупівель.

Наостанок, чи не найголовніший аспект – фінансовий потенціал та можливості.

Незважаючи на коливання фінансових результатів та рентабельності діяльності ТОВ «Інтергіпс Україна» протягом 2021-2023 років [26-28], викликаних зокрема нестабільною політичною й економічною ситуацією в Україні внаслідок російської агресії, у підприємства є значний потенціал для впровадження логістичних принципів в закупівлі, адже це сприятиме оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності підприємства. Зокрема, оптимізація логістичного ланцюгу закупівель, зниження витрат на доставку і зберігання запасів, та підвищення оборотності останніх дозволить значно покращити фінансові результати підприємства.

Отже, ТОВ «Інтергіпс Україна» має необхідний потенціал до впровадження логістичних принципів в закупівлі. Підприємство має необхідні організаційні та інформаційні передумови, а також налагоджені партнерські відносини з деякими ключовими постачальниками. Водночас, для успішного впровадження логістичних принципів необхідно забезпечити відповідну кваліфікацію персоналу, удосконалити інформаційне забезпечення закупівельної діяльності та поглибити співпрацю з постачальниками.

Для реалізації потенціалу підприємства до впровадження логістичних принципів в закупівлі доцільно розробити та реалізувати комплексну програму оптимізації закупівельної діяльності, яка, на нашу думку, повинна включати наступні заходи:

1. Підвищення прозорості та швидкості комунікацій персоналу відділу закупівель та логістики шляхом введення у штат відділу закупівель логіста, що займався б детальніше логістичними аспектами питань, пов'язаних з поставками.

2. Оптимізація процесу вибору постачальників шляхом впровадження методів оцінки та вибору постачальників, а також розвитку довгострокових партнерських відносин з ключовими постачальниками.

3. Удосконалення процесу планування закупівель шляхом поглибленої співпраці з вибраними за допомогою рішення 2 постачальниками, впровадження методів прогнозування попиту, оптимізації запасів та доставки продукції від ключових постачальників одразу до клієнта.

Таким чином, ТОВ «Інтергіпс Україна» має значний потенціал до впровадження логістичних принципів в закупівлі, реалізація якого дозволить підвищити ефективність закупівельної діяльності, оптимізувати витрати та забезпечити високу конкурентоспроможність підприємства на ринку будівельних матеріалів України.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз загальної характеристики ТОВ «Інтергіпс Україна» показав, що підприємство має багаторічний досвід роботи на ринку будівельних матеріалів України. Компанія пропонує широкий асортимент високоякісної продукції від провідних українських та зарубіжних виробників, а також має власне виробництво гіпсокартонних профілів під торговою маркою «Інтерпрофіль». Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Інтергіпс Україна» за 2021-2023 роки показав коливання фінансових результатів та рентабельності підприємства, що змінювалась від 10,59% у 2021 році до 10,21% у 2022 та 6,99% у 2023. Це свідчить

про необхідність оптимізації логістичних бізнес-процесів, зокрема закупівельної діяльності.

Підприємство має спеціалізований відділ закупівель із розподілом обов'язків між співробітниками за товарними групами. Процес закупівель в компанії є послідовним, однак ускладненим, та включає взаємодію різних підрозділів підприємства. Для автоматизації процесу закупівель використовується інформаційна система «1С», яка дозволяє формувати звіти про поточний стан запасів та визначати потребу в закупівлі. Водночас, аналіз показав наявність резервів для підвищення ефективності закупівельної діяльності, зокрема за рахунок впровадження сучасних логістичних методів управління закупівлями та оптимізації процесу вибору постачальників.

Оцінка потенціалу ТОВ «Інтергіпс Україна» до впровадження логістичних принципів в закупівлі показала, що підприємство має необхідні фінансові, організаційні та інформаційні передумови, та партнерські відносини з ключовими постачальниками. Водночас, для успішного впровадження логістичних принципів в закупівлі необхідно забезпечити відповідну комунікацію відділів, удосконалити методи вибору постачальників та управління запасами, та поглибити співпрацю з постачальниками.

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ

### 3.1 Проєкт логістизації системи закупівель ТОВ «Інтергіпс Україна»

Нами пропонується проєкт, який може допомогти ТОВ «Інтергіпс Україна» вирішити вищезгадані проблеми, та підвищити ефективність закупівельного процесу.

Проєкт складається з трьох основних пропозицій:

- Поглибити відносини з постачальниками, користуючись основами логістичної концепції Supplier Relationship Management (SRM), розробити систему показників для вибору постачальників, яка опиратиметься не лише на показник ціни, а й на такі фактори як: час доставки, відсоток затримок, умови отримання знижки та ін., що дозволить обирати найоптимальніших постачальників.
- Найняти до відділу закупівель логіста, спрощуючи процес закупівель та дозволяючи пришвидшити комунікації, та тим самим роблячи можливим пришвидшення процесу обробки замовлення, пошуку.
- Завдяки введенню двох вищевказаних практик, розглянути можливість спільного прогнозування попиту на товари з ключовими партнерами, та можливість доставки від заводу-виробника одразу до клієнта, не затримуючи замовлення на складі.

Спрямування даних пропозицій націлене на ефективніший вибір та побудову тісних взаємовідносин із найкращими постачальниками, що дозволить підприємству скоротити час очікування поставок, зменшити відсоток затримок, та установити вигідні умови співпраці. Крім цього, спрощення процесу закупівель також пришвидшить час опрацювання та доставки замовлення клієнтам, а отже – і товарооборот підприємства зросте. Третя пропозиція, яка стане можливою до реалізації після введення перших двох, додатково до згаданих вище переваг надасть можливість скоротити витрати на зберігання запасів.

Оскільки ключовою діяльністю підприємства є саме оптова та роздрібна торгівля товарами різноманітних виробників [23], однією з ключових пропозицій в рамках проєкту з покращення системи закупівель ТОВ «Інтергіпс Україна» є поглиблення відносин з постачальниками на основі концепції SRM. Ця концепція передбачає побудову довгострокових партнерських відносин з ключовими постачальниками, що забезпечує взаємовигідну співпрацю, обмін інформацією та спільне вирішення проблем [19].

Зазвичай даний метод передбачає проходження п'яти ключових етапів (рис.3.1) [19].



Рисунок 3.1 – Ключові етапи SRM

*Складено автором на основі [19]*

Наразі підприємство знаходиться лише на першому етапі. Є певні великі постачальники, з якими укладено дистриб'юторські контракти, однак їх вибір ґрунтується переважно на факті ціни та попиту. Отож, для ефективної реалізації концепції SRM на ТОВ «Інтергіпс Україна» пропонується розробити систему показників для вибору постачальників, яка базуватиметься на комплексній оцінці їх діяльності. На відміну від традиційного підходу, який зосереджується переважно на ціновому факторі [13], запропонована система враховуватиме такі критерії як час доставки, відсоток затримок, умови отримання знижки, якість продукції, рівень сервісу тощо.

Використання багатокритеріальної системи оцінки постачальників дозволить ТОВ «Інтергіпс Україна» вибирати найбільш надійних та ефективних партнерів, які забезпечать стабільність поставок, високу якість продукції та оптимальні умови

співпраці. Це, в свою чергу, сприятиме зменшенню ризику дефіциту товарів, підвищенню задоволеності клієнтів та оптимізації витрат на закупівлю [3].

Таким чином, пропонуються наступні критерії вибору постачальників (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Основні критерії відбору постачальників ТОВ «Інтергіпс Україна».

Критерій	Обґрунтування
Час доставки	Час доставки товару від виробника безпосередньо впливає на час виконання замовлення клієнтів.
Дотримання термінів	Дотримання термінів поставки є критично важливим для забезпечення безперебійності діяльності та своєчасного виконання замовлень клієнтів.
Ціна продукції	Ціна є одним з ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ «Інтергіпс Україна» на ринку, тому при виборі постачальників необхідно враховувати рівень цін на продукцію, можливість отримання знижок та вигідні умови оплати, що дозволить оптимізувати витрати на закупівлю сировини та матеріалів.
Якість продукції	Необхідно враховувати відповідність їх продукції стандартам якості, надійність та безпечність використання; якісна продукція є запорукою задоволеності клієнтів та формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

## Продовження таблиці 3.1

Комунікації	Високий рівень обслуговування з боку постачальників, зокрема оперативна комунікація та швидка реакція на запити та рекламації, дозволить вирішувати можливі проблеми та підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів.
Умови поставки	Гнучкість умов поставки, зокрема можливість замовлення невеликих партій товару чи поставок «точно в строк», дозволить ТОВ «Інтергіпс Україна» оптимізувати рівень запасів та скоротити витрати на зберігання.
Репутація	Співпраця з постачальниками, які мають гарну репутацію на ринку, дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити високу якість продукції.

*Складено автором*

Таким чином, пропонується аналізувати постачальників за критеріями: часу доставки, дотримання термінів, ціни та якості продукції, комунікація при співпраці, наявності особливих умов поставки та репутації на ринку. На основі зібраної інформації про ключові пріоритети підприємства, до кожного з виокремлених критеріїв нами присвоєно ваговий коефіцієнт (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Вагові коефіцієнти критеріїв

Критерій	Ваговий коефіцієнт
Час доставки	0,15
Дотримання термінів	0,2
Ціна	0,25
Якість продукції	0,2
Комунікації	0,1
Умови поставок	0,05
Репутація	0,05
<b>Всього</b>	<b>1</b>

*Складено автором*

Як можемо бачити з таблиці 3.2, найбільшу вагу серед всіх перелічених критеріїв має ціна продукції (з коефіцієнтом 0,25), оскільки особливості господарської діяльності підприємства передбачають оптову та роздрібну торгівлю товарами, закупленими у виробників.

Наступною по важливості йде якість та дотримання встановлених термінів замовлення, адже своєчасність поставки товарів прямо впливає на виконання замовлень клієнтів, а якість продукції формує враження як про бренд виробника, так і про ТОВ «Інтергіпс Україна». Тому було обрано ваговий коефіцієнт 0,2 для цих критеріїв.

Час доставки є не менш важливим, адже чим швидше ми отримаємо товар на склад, тим швидше зможемо виконати замовлення клієнта – отож даний критерій отримав ваговий коефіцієнт 0,15.

Комунікації також відіграють одну з ключових ролей при взаємодії з постачальниками, і хоч клієнт судитиме нас лише по швидкості, ціні отримання бажаного продукту і його якості – комунікація з постачальником належить до процесів, що можуть зруйнувати чи покращити взаємовідносини обох сторін. Готовність постачальника та дистриб'ютора поглиблювати співпрацю багато в чому залежить від правильно побудованої комунікації. Тому, даний критерій має ваговий коефіцієнт 0,1.

Найменші вагові коефіцієнти (0,05) отримали критерії додаткових спеціальних умов поставок та наявності відомого бренду і репутації на ринку – ці критерії будуть бажаними, але не настільки критичними.

При аналізі буде використовуватись метод оцінок та ранжування кожного постачальника для вибору найпріоритетніших з них, з якими доцільно поглиблювати співпрацю. Кожен критерій буде оцінюватись за 10-бальною шкалою, де 1 бал – найменша відповідність критерію, а 10 балів – найбільша.

Запропонований метод можна використовувати для кожної з груп товарів. Однак, у даному випадку, для прикладу, розглянемо 5 постачальників суміші штукатурної з товарної групи будівельних сумішей [23] (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Постачальники штукатурних сумішей

Виробник	Товар
KNAUF	МП-75 (30кг) Машинна штукатурка; НР СТАРТ (30кг) – Штукатурка; Ротбанд (30кг) Штукатурка гіпсова універсальна
KREISEL	575 (30кг) Штукатурка машинна стартова гіпсова; 500 (25кг) Maschinen Putz 5-25 Машинна вапняно-цементна штукатурка гладка; 577 Машинна штукатурка універсальна гіпсова (30 кг); 560 Штукатурна суміш 25 кг PUTZMORTEL; 501 Maschinen Putz (25 кг) - Машинна вапняно-цементна штукатурка
Siltek	PM-11 (25 кг) Штукатурка цементна стартова; P-11 Штукатурка цементна стартова (25 кг); PM-10 Grey Штукатурка цементно-вапняна (25 кг); PM-20 Штукатурка гіпсова універсальна (25кг)
KRUMIX	Штукатурка гіпсова машинного нанесення КМ-75 30 кг; Штукатурка гіпсова КМ-Start (30 кг)
BAUMIT	МПІ 25 (25 кг) Вапняно-цементна машинна штукатурка

Складено автором на основі [23]

Розглянемо детальніше даних постачальників:

1. KNAUF – німецька компанія, заснована в 1932 році братами Альфонсом і Карлом Кнауф [36].

Один з найбільших у світі виробників будівельних матеріалів, особливо відома своїми гіпсокартонними системами. Виробляє широкий спектр матеріалів: гіпсокартон, штукатурки, шпаклівки, теплоізоляційні матеріали, сухі будівельні суміші тощо. Має понад 150 заводів у більш ніж 60 країнах світу, включаючи Україну. Дуже відомий і впізнаваний бренд на ринку будівельних матеріалів [36].

2. KREISEL – австрійська компанія, заснована Норбетом Крайзелем в 1976 р [37].

Спеціалізується на виробництві високоякісних будівельних матеріалів, зокрема сухих будівельних сумішей, штукатурок, шпаклівок, клеїв для плитки тощо. Має виробничі потужності в кількох європейських країнах, включаючи Україну (з 2008 року). В Україні продукція компанії виробляється на заводі у м. Фастові [37]. Продукція KREISEL відома своєю якістю та інноваційністю, компанія постійно вдосконалює свої матеріали. Має гарну репутацію серед професіоналів будівельної галузі, але дещо менш відома широкому загалу в порівнянні з KNAUF.

3. Siltek – українська компанія, заснована в 2006 році.

Один з провідних вітчизняних виробників сухих будівельних сумішей та інших будівельних матеріалів. Виготовляє до 120 000 тон сухих та до 10 000 тон рідких будівельних сумішей на рік. Асортимент продукції включає штукатурки, шпаклівки, клеї для плитки, підлоги та стяжки, гідроізоляційні матеріали тощо. Має власне виробництво в Україні (м. Київ) та мережу дистриб'юторів по всій країні. За роки існування здобула репутацію надійного виробника якісних будівельних матеріалів на українському ринку [38].

4. KRUMIX – українська компанія, заснована у 2002 році.

Спеціалізується на виробництві цементу, покрівельних матеріалів, залізобетонних виробів, гіпсу та сухих будівельних сумішей.

Працюють за міжнародними стандартами управління якістю ISO 9001: 2015. Власні акредитовані лабораторії підприємства випробовують кожну виготовлену партію продукції згідно з українськими та європейськими стандартами [39]. Продукція KRUMIX позиціонується як якісна та доступна за ціною, але бренд менш відомий на українському ринку порівняно з деякими іншими європейськими та вітчизняними виробниками.

5. BAUMIT – австрійська компанія, заснована в 1988 році в результаті злиття двох компаній - Wopfinger Baustoffindustrie та Schmid Industrie Holding [40].

Один з провідних європейських виробників будівельних матеріалів, спеціалізується на системах утеплення фасадів, штукатурках, фарбах та інших

матеріалах для оздоблення й ремонту. Має понад 30 заводів у різних країнах Європи, зокрема в Австрії, Німеччині, Польщі, Словаччині, Угорщині, Хорватії, Болгарії та інших. В Україні представлена з 2007 року.

Компанія відома високою якістю продукції, постійно вдосконалює свої матеріали відповідно до сучасних вимог енергоефективності та екологічності.

Бренд BAUMIT широко відомий і має гарну репутацію серед професіоналів будівельної галузі як в Європі, так і в Україні [40].

Таким чином, під аналіз підпадають як зарубіжні, так і українські виробники. Тепер перейдемо до оцінки даних виробників за запропонованими критеріями. Інформацію для оцінки беремо з відкритих джерел та досвіду роботи ТОВ «Інтергіпс Україна» з даними постачальниками (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Оцінки постачальників за обраними критеріями

<b>Критерій</b>	<b>KNAUF</b>	<b>KREISEL</b>	<b>Siltek</b>	<b>KRUMIX</b>	<b>BAUMIT</b>
Час доставки	8	7	9	6	8
Дотримання термінів	9	8	9	7	9
Ціна	7	8	8	9	6
Якість продукції	8	9	8	7	10
Комунікації	8	7	9	6	8
Умови поставок	8	7	9	6	8
Репутація	10	8	9	7	9

*Складено автором*

Отож, на даному етапі бачимо, що у всіх обраних постачальників доволі високі показники, що свідчить про доречність нашої з ними співпраці. Однак, тепер знайдемо середньозважену оцінку кожного постачальника з урахуванням вагових коефіцієнтів (табл.3.5).

Таблиця 3.5 – Зважена оцінка з урахуванням вагових коефіцієнтів

Критерій	KNAUF	KREISEL	Siltek	KRUMIX	BAUMIT	Ваговий коефіцієнт
Час доставки	1,2	1,05	1,35	0,9	1,2	0,15
Дотримання термінів	1,8	1,6	1,8	1,4	1,8	0,2
Ціна	1,75	2	2	2,25	1,5	0,25
Якість продукції	1,6	1,8	1,6	1,4	1,8	0,2
Комунікації	0,8	0,7	0,9	0,6	0,8	0,1
Умови поставок	0,4	0,35	0,45	0,3	0,4	0,05
Репутація	0,5	0,4	0,45	0,35	0,45	0,05
<b>Всього</b>	<b>8,05</b>	<b>7,9</b>	<b>8,55</b>	<b>7,2</b>	<b>7,95</b>	<b>1</b>

*Складено автором*

Отже, згідно фінальним результатам найоптимальнішим постачальником для поглиблення співпраці виступає українська компанія Siltek та німецька KNAUF. Оскільки Siltek має виробництво в м.Києві, а ТОВ «Інтергіпс Україна» безпосередньо базується та має склади у цьому місті, можливість поглибленої співпраці видається дуже перспективним рішенням з точки зору управління запасами, та можливістю замовляти менші партії чи одразу доставляти продукцію від них до клієнта. Також не менш перспективною є співпраця з KNAUF – адже це один із найбільших гравців ринку, відома компанія (як наслідок – з підвищеним попитом від клієнтів), з якісною продукцією та помірними для нашого підприємства цінами. Отже, найпріоритетнішими постачальниками є Siltek та KNAUF. Оскільки підприємство вже є офіційним представником KNAUF в Україні, процес подальшої комунікації має бути простішим, ніж для підприємств без такого досягнення.

Таким чином, поглиблення відносин з постачальниками на основі концепції SRM та розробка системи показників для їх вибору є важливою складовою проекту логістизації системи закупівель ТОВ «Інтергіпс Україна», яка дозволить підвищити ефективність закупівельної діяльності, забезпечити стабільність поставок та оптимізувати витрати підприємства.

Наступною розглянемо пропозицію щодо додаткового найму логіста до відділу закупівель, та, як наслідок – спрощення процесу закупівель.

Логістика – наука про максимально ефективну організацію всіх потоків, максимальне спрощення та усунення зайвих бар'єрів. У поточному процесі закупівель ТОВ «Інтергіпс Україна» ми виділили наявність ускладненої формалізованої системи взаємодії відділу закупівель та відділу логістики. Тобто, замовлення не може відбутися, поки відділ закупівель не надасть запит до відділу логістики (наприклад, про пошук автомобіля для перевезення товару на склад від виробника). Після того, як запит надано, логісти ще якийсь час обробляють запит, тим самим затримуючи процес обробки замовлення до поточного його значення (1-2 дні).

Натомість, залучення логіста безпосередньо до відділу закупівель допоможе спростити цей процес (рис.3.2):

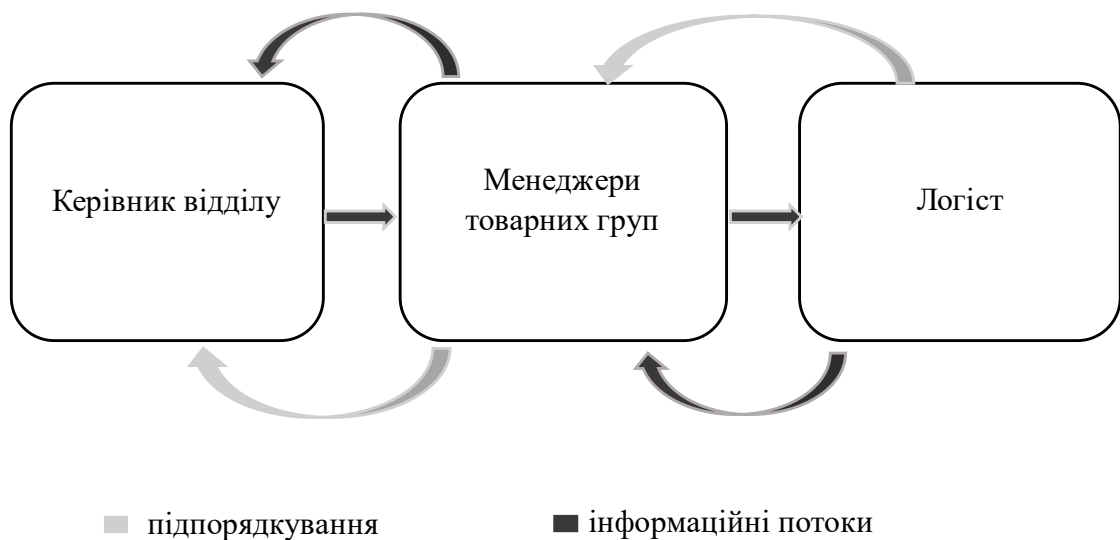


Рисунок 3.2 – Схематичне зображення оновлених організаційно-функціональних зв'язків

*Складено автором*

Залучення фахівця з логістики дозволить оптимізувати закупівельні процеси, покращити комунікацію з постачальниками та, як наслідок, пришвидшити товарооборот.

Очікується, що це рішення також допоможе досягнути скорочення часу на обробку замовлень, пришвидшення товарообороту, зниження витрат на закупівлі, та підвищення рівня сервісу для клієнтів.

Останньою пропозицією було планування з постачальниками можливість поставки безпосередньо одразу клієнту, без проміжного затримання на складі, у випадках, коли виробник доставляє продукцію сам, і коли це дозволяють умови контракту. Організація таких прямих поставок від постачальника до клієнта (крос-докінг) дозволить скоротити витрати на зберігання та обробку товарів, прискорити виконання замовлень та покращити рівень сервісу для клієнтів.

Виміряти ефективність цього заходу можна через скорочення часу виконання замовлень, зниження витрат на зберігання та обробку товарів, підвищення рівня сервісу для клієнтів, зменшення кількості операцій з товаром, а також скорочення рівня запасів, прискорення оборотності запасів, зниження витрат на зберігання, зменшення кількості неліквідних запасів, підвищення точності прогнозування попиту.

### **3.2 Економічне обґрунтування проекту та оцінка його ефективності**

На основі проведеного аналізу закупівельної діяльності ТОВ «Інтергіпс Україна» пропонується реалізувати проект покращення системи закупівель підприємства, спрямований на оптимізацію процесів закупівлі, транспортування та зберігання товарів на засадах логістичного підходу.

Для оцінки ефективності запропонованих ідей можна використовувати такі показники (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Показники ефективності реалізації проєкту

Показник	Характеристика	Граничне значення
Рівень сервісу для клієнтів	Відсоток вчасно виконаних замовлень, кількість рекламаций тощо	Не менше 90% вчасно виконаних замовлень
Оборотність запасів	Кількість оборотів за період	Не менше 6 оборотів за рік
Рівень запасів	Дні запасу, вартість запасів	Не більше 90 днів запасу
Частка неліквідних запасів	Відсоток від загальної вартості запасів	Не більше 10% від загальної вартості запасів
Точність прогнозування попиту	Відхилення фактичного попиту від прогнозу	Відхилення не більше 20% від фактичного попиту
Час виконання замовлення	Від отримання замовлення до доставки клієнту	Не більше 7 днів
Витрати на зберігання та обробку товарів	Абсолютне значення та відсоток від обороту	Не більше 10% від обороту

Складено на основі [10]

Порівнюючи значення цих показників до та після впровадження запропонованих ідей, можна оцінити їх ефективність та внесок у покращення закупівельної діяльності підприємства.

Також ефективність проєкту можна оцінити, проаналізувавши його з точки зору інвестицій. Для цього можемо використати такі показники, як: чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма доходності (IRR), період окупності проєкту тощо.

Але для того, щоб проаналізувати ефективність проєкту, варто спочатку визначити витрати на його реалізацію. Пропонований проєкт має наступну структуру витрат (табл. 3.7)

Таблиця 3.7 – Структура витрат проєкту

Складова	Витрати, грн	Частка загальних витрат, %
Витрати на впровадження системи показників для вибору постачальників:	80000	10,6

## Продовження таблиці 3.7

- розробка і автоматизація процесу оцінки постачальників в рамках існуючої інформаційної системи, грн	50000	6,7
- навчання персоналу роботі з новою системою оцінки постачальників, грн	30000	4,0
<b>Витрати на введення посади логіста у відділ закупівель:</b>	<b>322800</b>	<b>42,9</b>
- заробітна плата логісту (з урахуванням нарахувань), грн	292800	38,9
- організація робочого місця логіста (меблі), грн	30000	4,0
<b>Витрати на організацію прямих поставок від постачальників до клієнтів:</b>	<b>280000</b>	<b>37,2</b>
- проведення переговорів та укладання договорів з постачальниками та клієнтами, грн	30000	4,0
- розробка оптимальних маршрутів доставки та графіків поставок, грн	50000	6,7
- додаткове транспортне забезпечення (оренда або придбання транспортних засобів), грн/рік	200000	26,6
<b>Резерв на непередбачені витрати (10% від загального бюджету)</b>	<b>69000</b>	<b>9,2</b>
<b>Всього</b>	<b>751800</b>	<b>100</b>

Складено автором

Отож, загальний бюджет проекту логістизації ТОВ «Інтергіпс Україна» попередньо складає 751 800 грн.

Структура витрат наочно продемонстрована на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Структура витрат на реалізацію проекту

*Складено автором*

Отож, бачимо, що витрати на впровадження системи показників для вибору постачальників становлять 80 000 грн. (тобто 10,5%); витрати на введення посади логіста у відділ закупівель – 322 800 грн. (43,5%); витрати на організацію прямих поставок від постачальників до клієнтів – 280 000 грн. (36,9%).

Також закладаємо певну суму коштів як резерв на випадок непередбачених витрат – 69 000 грн. (9,1%).

Найбільшу частку у даній структурі витрат займають витрати на введення посади логіста у відділ закупівель (43,5%), що включають заробітну плату логіста та витрати на організацію його робочого місця. Витрати на організацію прямих поставок від постачальників до клієнтів складають 36,9%, а витрати на впровадження системи показників для вибору постачальників - 10,5%.

Відповідати за проєкт логістизації буде керівник відділу закупівель, що дозволить забезпечити ефективну координацію та контроль реалізації проєкту, а

також оперативне вирішення можливих проблем, без додаткового найму проєктного менеджера.

Тепер перейдемо до розрахунків економічного ефекту від його впровадження.

Нехай, завдяки впровадженню запропонованих рішень час обробки замовлення та доставки клієнту пришвидшиться (табл. 3.8). Це позитивно вплине на роздрібних покупців, адже з оптовими часто є прописані терміни доставки.

Таблиця 3.8 – Час виконання замовлення після впровадження проєкту

Показник	Значення, днів	
	До проєкту	Після проєкту
Середній час обробки замовлення на закупівлю	1-2	0,5
Середній час виконання замовлення постачальником	2-3	2
Середній час доставки товарів від постачальника на склад підприємства	2	0-2
<b>Всього час закупівель</b>	<b>5-8</b>	<b>2,5-4,5</b>
Середній час обробки замовлення клієнта	0,5-1	0,5
Середній час комплектації та відвантаження замовлення клієнта	1-1,5	1
Середній час доставки товарів клієнту	1-2	0,5-1
<b>Всього час доставки замовлення</b>	<b>3-4,5</b>	<b>2-2,5</b>

*Складено автором*

Таким чином, швидше оброблення замовлення на закупівлю та доставка клієнту потрібного товару пришвидшить товарооборот компанії, та скоротить витрати на утримання запасів, що дасть позитивний фінансовий ефект.

Вважаємо, що швидший товарооборот спричинить зростання продажів на 0,5%, а організовані прямі поставки товару клієнтам скоротять витрати на зберігання запасів на 7%. Водночас собівартість дещо зросте (вважатимемо, що приблизно на 5%, оскільки інфляція [41] та інші зовнішні чинники впливу нікуди не зникають), а пришвидшення товарообігу означає більшу потребу не лише в розумному управлінні запасами, а й у закупівлях (табл.3.9).

Таблиця 3.9 – Вплив реалізації проєкту на товарообіг підприємства

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Рік 1 після впровадження проєкту
Середньорічна вартість товарних запасів, тис.грн	-	37 398	41 127	38 248
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	391 501	244 748	413 644	434 326
Коефіцієнт оборотності запасів	-	6,54	10,06	11,35
Тривалість одного обороту товарних запасів, днів	-	55,0	35,8	31,7

*Обчислено автором*

Отож, бачимо, що коефіцієнт оборотності підвищиться (до 11,35), і тривалість одного обороту товарних запасів становитиме близько 32 днів.

Тепер підійдемо до обрахунку з інвестиційної точки зору. Для оцінки ефективності інвестицій у запропонований проєкт розрахуємо показники чистої приведеної вартості (NPV), індексу прибутковості (PI) та терміну окупності проєкту за 3 роки (табл.3.10).

Враховуючи винагороду за ризик, інфляцію та безризикову ставку, ставку дисконтування було прийнято на рівні 40%.

Таблиця 3.10 – Розрахунок економічної ефективності проєкту

Показник, тис.грн	Рік			
	0	1-й	2-й	3-й
Інвестиції	-751,8			
Додатковий дохід		2 223,605	2 234,72	2 245,89
Амортизація		6	7,2	8,64
Витрати на оплату праці		292,8	307,44	322,81
Інші витрати		136	142,8	149,94

## Продовження таблиці 3.10

Валовий прибуток		1 788,81	1 777,28	1 764,5
Податок на прибуток		321,9858	319,9104	317,61
Чистий прибуток		1 466,82	1 457,37	1 446,89
Грошові надходження		1 472,82	1 464,57	1 455,53
Грошовий потік	-751,8	1 472,82	1 464,57	1 455,53
Дисконтований грошовий потік	-751,8	1 052,01	747,23	530,44
Дисконтований грошовий потік наращеним підсумком	-751,8	300,21	1 047,44	1 577,88

*Складено автором*

Знайдемо додатковий дохід від реалізації проєкту.

Для 1 року:  $444\,721 * 0,005 = 2\,223,605$  тис.грн.

Для 2 року:  $2\,223,605 * 1,005 = 2\,234,72$  тис. грн

Для 3 року:  $2\,234,72 * 1,005 = 2\,245,89$  тис.грн

Тепер розрахуємо амортизацію меблів. Строк амортизації меблів – 4 роки (20%)[42]:

1 рік =  $30000 * 0,2 = 6000$  грн.

2 рік =  $(30000 + 6000) * 0,2 = 7200$  грн.

3 рік =  $(36000 + 7200) * 0,2 = 8640$  грн.

Отримані дані вносимо в таблицю. Далі розраховуємо поточні витрати на оплату праці. Вони щороку будуть зростати через інфляцію (приблизно на 5% [41]).

Таким чином, у першому році ми витратимо на оплату праці 292,8 тис. грн, у другому – 307,44 тис.грн, а в третьому – 322,81 тис.грн. Інші витрати зростатимуть аналогічно пропорційно.

Валовий прибуток шукаємо, як різницю додаткового доходу, поточних витрат та амортизації.

Так, для першого року він становитиме:  $2223,605 - 292,8 - 136,6 = 1\,788,805$  тис.грн. Для другого:  $2\,234,72 - 7,2 - 307,44 - 142,8 = 1\,777,28$  тис.грн. Для третього:

$2245,89 - 8,64 - 322,81 - 149,94 = 1\,764,5$  тис.грн. Податок на прибуток складає 18% .  
Грошові надходження розраховуємо як суму чистого прибутку і амортизації [42].

Також розрахуємо дисконтований грошовий потік та дисконтований грошовий потік нарощеним підсумком (див.табл.3.10).

Отже, бачимо, що в результаті  $NPV > 0$ , а тому проєкт є економічно доцільним та створює додаткову вартість для підприємства.

Також розрахуємо термін окупності проєкту – поділимо початкові інвестиції на середньорічний грошовий потік:

$$751,8 / \frac{(1052,01 + 747,23 + 530,44)}{3} = 0,96 \text{ років}$$

Отже, проєкт окупиться вже першого року, приблизно за 11,5 місяців.

Знайдемо також індекс прибутковості (PI):

$$PI = (1052,01 + 747,23 + 530,44) / 751,8$$

$$PI = 3,09$$

Оскільки  $PI > 1$ , проєкт є прибутковим та генерує більше грошових потоків, ніж початкові інвестиції.

Таким чином, проєкт логістизації ТОВ «Інтергіпс Україна» демонструє високу економічну ефективність та доцільність реалізації. Він дозволить підприємству отримати значні економічні вигоди, оптимізувати логістичні процеси та підвищити конкурентоспроможність на ринку будівельних матеріалів.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі дипломної роботи було розроблено проєкт логістизації системи закупівель ТОВ «Інтергіпс Україна» та проведено оцінку його економічної ефективності.

Запропонований проєкт передбачає реалізацію трьох ключових ініціатив:

1. Впровадження системи показників для вибору постачальників на основі концепції SRM (Supplier Relationship Management), що дозволить оптимізувати базу постачальників, забезпечити стабільність та надійність поставок, підвищити якість закупаваної продукції та отримати більш вигідні умови співпраці.

2. Введення посади логіста у відділ закупівель, що дозволить оптимізувати процес планування закупівель, управління запасами, аналізу ефективності закупівельної діяльності та взаємодії з постачальниками.

3. Організація прямих поставок від постачальників до клієнтів, без затримок на складі ТОВ «Інтергіпс Україна», що дозволить скоротити витрати на зберігання та обробку товарів, а також прискорити виконання замовлень клієнтів.

Загальний бюджет проекту складає 751,8 тис. грн. і включає витрати на впровадження системи показників для вибору постачальників, введення посади логіста, організацію прямих поставок та резерв на непередбачені витрати.

Оцінка економічної ефективності проекту логістизації ТОВ «Інтергіпс Україна» за допомогою методів дисконтування грошових потоків показала наступні результати:

- Чиста приведена вартість (NPV) проекту становить 1 577,88 тис. грн., що свідчить про значне перевищення дисконтованих грошових потоків над початковими інвестиціями.

- Індекс прибутковості (PI) становить 3,09, що демонструє високу віддачу на вкладений капітал.

- Термін окупності проекту (PBP) становить приблизно 11,5 місяців, що є досить коротким періодом для повернення початкових інвестицій.

Отримані показники ефективності свідчать про економічну доцільність та привабливість реалізації проекту логістизації ТОВ «Інтергіпс Україна». Проект дозволить підприємству отримати значні економічні вигоди, оптимізувати логістичні процеси, підвищити ефективність закупівельної діяльності та зміцнити конкурентні позиції на ринку будівельних матеріалів.

## ВИСНОВКИ

У процесі написання даної роботи нами був проведений комплексний аналіз – було досліджено теоретичні засади та практичні аспекти реалізації логістичного підходу до організації закупівельної діяльності підприємства на прикладі підприємства ТОВ «Інтергіпс Україна». За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

У першому розділі роботи розглянуто теоретико-методичні засади логістичного підходу до закупівельної діяльності. Визначено сутність та принципи логістичного підходу до управління потоками, показано різні точки зору науковців до їхнього обґрунтування. Встановлено, що сутність логістичного підходу полягає в інтеграції закупівельної діяльності з іншими функціональними областями логістики та оптимізації потоків матеріальних ресурсів, мінімізацію витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів. До основних принципів було віднесено такі принципи, як комплексності, інтеграції, системності, оптимальності, надійності та гнучкості, екологізації. Також досліджено методики та світовий досвід застосування логістичного підходу в управлінні закупівлями. Серед найбільш відомих методик виділяють ABC та XYZ-аналіз, систему управління взаємозв'язками з постачальниками – Supplier Relationship Management (SRM), яку успішно впровадила компанія Dell, систему управління запасами Just-in-Time (JIT), впровадження якої допомогло компанії Toyota стати одним із лідерів на ринку, та модель формування оптимального замовлення EOQ (Economic Order Quantity).

У другому розділі роботи проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «Інтергіпс Україна». Надано загальну характеристику підприємства – наведено організаційно-правову форму, статутний капітал, показано розміщення складів тощо. Виявлено, що підприємство вже давно займається збутовою діяльністю на ринку будівельних матеріалів України, та співпрацює з багатьма великими постачальниками, такими як, наприклад, Ceresit, KNAUF, Siltek, Anserglob, Kreisel. Є офіційним представником KNAUF в Україні. Було проаналізовано динаміку фінансово-економічних показників підприємства, та виявлено, що у 2022 році фіксувався спад активності діяльності, зменшилась товарооборотність та

приблизно на 38% впав дохід від реалізації товарів, порівняно з 2021 роком. Основною причиною цього можемо виділити російське вторгнення в Україну, яке фактично паралізувало підприємство на декілька місяців, адже всі склади підприємства розташовані у м. Київ. Однак, у 2023 році підприємству вдалось стабілізуватись, і воно перевершило показники як 2022 року, так і 2021 року.

Було проаналізовано організацію та ефективність системи закупівель, а також оцінено, що попри останню нестабільність фінансових потоків підприємства, у нього існує потенціал до впровадження логістичних принципів в закупівлі. Було виявлено, що відділ закупівель складається з керівника та 8 підлеглих – менеджерів окремих товарних груп. Також виявлено ряд проблем, зокрема недостатню ефективність процесу планування закупівель та управління запасами, затримку процесу через додаткову потребу комунікації між відділами, недосконалість системи оцінки та вибору постачальників. Обґрунтовано необхідність впровадження логістичного підходу до управління закупівлями для вирішення цих проблем та підвищення ефективності діяльності підприємства.

У третьому розділі роботи розроблено проєкт логістизації системи закупівель ТОВ «Інтергіпс Україна», який включає впровадження системи показників для вибору постачальників на основі концепції SRM, введення логіста у відділ закупівель та організацію прямих поставок від постачальників до клієнтів, у випадках, де це можливо. Проведено економічне обґрунтування ефективності запропонованого проєкту з використанням методів дисконтування грошових потоків. Визначено, що витрати на проєкт становлять 751,8 тис. грн, чиста приведена вартість (NPV) проєкту становить 1 577,88 тис. грн., індекс прибутковості (PI) дорівнює 3,09, а термін окупності складає приблизно 11,5 місяців. Отримані показники свідчать про високу ефективність та інвестиційну привабливість даного проєкту.

Результати проведеного дослідження підтверджують актуальність та доцільність реалізації логістичного підходу до організації закупівельної діяльності даного підприємства. Впровадження розробленого проєкту логістизації системи закупівель дозволить ТОВ «Інтергіпс Україна» скоротити час обробки замовлення,

пришвидшити товарооборот, підвищити ефективність співпраці з постачальниками та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку та забезпеченню його розвитку в довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фасоля Н., Литвинець Л. Сучасний логістичний підхід та його роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті* : програма і матеріали 80 міжнар. наук. конф. молодих уч., аспірантів і студентів, м. Київ, 10–11 квіт. 2014 р. Київ, 2014. С. 140–141. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/18573> (дата звернення: 13.04.2024).
2. Марченко В., Шутюк В. Логістика : підручник. 2-ге вид. Київ : НУХТ, 2022. 334 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/38000> (дата звернення: 14.04.2024).
3. Визначення логістики. Одеський національний університет ім. І.І.Мечникова. URL: <http://surl.li/tzivo> (дата звернення: 16.04.2024).
4. Іваненко Т. Матеріальні потоки і логістичні операції. *Конспект лекцій з дисципліни "Логістика"* : конспект лекцій. Миколаїв, 2014. URL: [https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3116/1/Ivanenko\\_T.Logistika\\_Lek\\_2014.pdf](https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3116/1/Ivanenko_T.Logistika_Lek_2014.pdf) (дата звернення: 17.04.2024).
5. Тюріна Н., Гой І., Бабій І. Логістика : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2015. 392 с. URL: [https://pidru4niki.com/68001/logistika/logistichni\\_potoki](https://pidru4niki.com/68001/logistika/logistichni_potoki) (дата звернення: 19.04.2024).
6. Голик І. Синергетичний ефект діяльності кластерних формувань. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4053> (дата звернення: 22.04.2024).
7. Пономарьова Ю. Логістика : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2005. 328 с. URL: <https://salo.li/174cE13> (дата звернення: 22.04.2024).
8. Григоров О., Аніщенко Г., Стрижак В. та ін. Техніка матеріальних потоків логістичних систем : навч. посіб. Харків : НТУ «ХП», 2018. 496 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/186564173.pdf> (дата звернення: 24.04.2024).

9. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: Підручник. Львів: Інтелект-Захід, 2006. 456 с. URL: [https://www.logistics-gr.com/index.php?option=com\\_content&id=953&c=72&Itemid=99](https://www.logistics-gr.com/index.php?option=com_content&id=953&c=72&Itemid=99) (дата звернення: 24.04.2024).
10. Окландер М.А. Логістика: Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 346 с. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/resource/view.php?id=6448> (дата звернення: 25.04.2024).
11. Іванова М. І. Принципи формування логістичних систем. *Управління розвитком*. 2016. № 2. С. 82–88. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2016\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2016_2_14). (дата звернення: 27.04.2024).
12. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів : підруч. Є. В. Крикавський. Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 448 с. URL: <http://librarium.freehostia.com/econ/logistika/1x0/logistika-krikavsykiy.html> (дата звернення: 27.04.2024).
13. Собчишин В. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <https://salo.li/33e646f> (дата звернення: 29.04.2024).
14. Єфремова В., Решміділова С. Ефективне управління запасами за допомогою ABC-аналізу. *Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів* : тези доп. XVIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Хмельницький, 20–21 груд. 2023 р. Хмельницький, 2023. С. 192–194. URL: <https://elar.khmnmu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fad8e80c-6b60-40ec-b415-3a52b8a615dc/content#page=193> (дата звернення: 29.04.2024).
15. Баталова Т., Сєдих О. ABC-аналіз товарного асортименту. *Інформаційні технології в соціокультурній сфері, освіті та економіці* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених. Київ : Видавничий центр КНУКіМ, 2023. С. 13-14. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/d0672202-4815-4fda-bcef-95d4d44f6e64> (дата звернення: 29.04.2024).

16. Кононенко А., Романенков Ю., Гатило В. Логістика : навч. посіб. до виконання практ. робіт. Харків: Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2019. 56 с. URL: [https://www.researchgate.net/publication/333486023\\_Logistika\\_navc\\_posib\\_d\\_o\\_vikonanna\\_prakt\\_robit](https://www.researchgate.net/publication/333486023_Logistika_navc_posib_d_o_vikonanna_prakt_robit) (дата звернення: 29.04.2024).
17. EOQ. *Corporate Finance Institute*. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/what-is-eoq-formula/> (дата звернення: 29.04.2024).
18. Banton C. Just-in-Time (JIT): definition, example, and pros & cons. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/j/jit.asp> (дата звернення: 30.04.2024).
19. Al-Zubaidi I. Supplier relationship management (SRM). 2019. С. 4–13. URL: [https://www.academia.edu/download/62120959/Supplier\\_Relationship\\_Management\\_SRM20200217-103249-1qz16rm.pdf](https://www.academia.edu/download/62120959/Supplier_Relationship_Management_SRM20200217-103249-1qz16rm.pdf) (дата звернення: 30.04.2024).
20. Supplier relationship management, SRM. *IT-Enterprise*. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/supplier-relationship-management-srm> (дата звернення: 30.04.2024).
21. A partnership of trust: Dell supply chain security. Dell Inc., 2023. 22 с. URL: [https://i.dell.com/sites/csdocuments/CorpComm\\_Docs/en/supply-chain-assurance.pdf](https://i.dell.com/sites/csdocuments/CorpComm_Docs/en/supply-chain-assurance.pdf). (дата звернення: 30.04.2024).
22. Ринок будівельних матеріалів України: вплив війни. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-stroitelnyh-materialov-v-ukraine-vliyanie-vojni> (дата звернення: 17.04.2024).
23. Офіційний сайт ТОВ «Інтергіпс Україна». URL: <https://intergips.ua/uk/> (дата звернення: 17.04.2024).
24. ІНТЕРГІПС УКРАЇНА. *YouControl*. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/44018127/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44018127/) (дата звернення: 19.04.2024).

25. Профіль для гіпсокартону Інтерпрофіль. *Інтерпрофіль*.  
URL: <https://interprofil.com.ua/> (дата звернення: 23.04.2024).
26. Звіт про фінансові результати ТОВ «Інтергіпс Україна» за 2021 рік. YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/44018127/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44018127/) (дата звернення: 23.04.2024).
27. Звіт про фінансові результати ТОВ «Інтергіпс Україна» за 2022 рік. YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/44018127/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44018127/) (дата звернення: 23.04.2024).
28. Звіт про фінансові результати ТОВ «Інтергіпс Україна» за 2023 рік. YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/44018127/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44018127/) (дата звернення: 23.04.2024).
29. Київська область звільнена від російських окупантів. URL: <https://mil.in.ua/uk/news/kyuyvska-oblast-zvilnena-vid-rosijskyh-okupantiv/> (дата звернення: 30.04.2024).
30. Звіт про фінансовий стан ТОВ «Інтергіпс Україна» за 2021 рік. *YouControl*. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/44018127/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44018127/) (дата звернення: 30.04.2024).
31. Звіт про фінансовий стан ТОВ «Інтергіпс Україна» за 2022 рік. *YouControl*. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/44018127/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44018127/) (дата звернення: 30.04.2024).
32. Звіт про фінансовий стан ТОВ «Інтергіпс Україна» за 2023 рік. *YouControl*. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/44018127/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44018127/) (дата звернення: 30.04.2024).
33. Коефіцієнт оборотності запасів. *Фінансовий аналіз та висновок*. URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/293-oborotnist-zapasiv> (дата звернення: 02.05.2024).

- 34.Рентабельність – 7 способів оцінити ефективність бізнесу. *msp-partners*.  
URL: <https://msp-partners.com.ua/rentabelnist---7-sposobiv-oczniti.html&cultureKey=uk> (дата звернення: 02.05.2024).
- 35.Програма 1С Підприємство, що це таке?. *itez.com.ua*.  
URL: <https://itez.com.ua/what-is-1c.html> (дата звернення: 03.05.2024).
- 36.Кнауф Україна. *Knauf Україна*. URL: <https://www.knauf.ua/> (дата звернення: 04.05.2024).
- 37.Офіційний сайт "KREISEL". *KREISEL UA*.  
URL: <https://www.kreisel.ua/> (дата звернення: 04.05.2024).
- 38.Про Siltek | Siltek. Siltek. URL: [https://siltek.ua/pro\\_brand/](https://siltek.ua/pro_brand/) (дата звернення: 06.05.2024).
- 39.About us. *KRUMIX*. URL: <https://krumix.ua/en/about-us/> (дата звернення: 08.05.2024).
- 40.Офіційний сайт "Baumit". *baumit.ua*. URL: <https://baumit.ua/> (дата звернення: 10.05.2024).
- 41.Національний банк України. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції у 2023 році. *Національний банк України*.  
URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2023-rotsi> (дата звернення: 16.05.2024).
- 42.Лігоненко Л. О. Управління закупівельною діяльністю на підприємствах торгівлі: концептуальні рішення. *Наука й економіка*. 2014. № 1. с.181.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie\\_2014\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2014_1_32) (дата звернення: 16.05.2024).