

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

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Логістика»
на тему: «Організація закупівельної логістики підприємства у воєнний період»

Виконав: студент групи 601-ЕМл

Чайка Владислав Сергійович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики, к.т.н.,

доцент Биба В.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У ВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	7
1.1. Сутність та значення закупівельної логістики підприємства у воєнний період.....	7
1.2. Особливості організації закупівельної логістики підприємства у воєнний період.....	13
1.3. Шляхи адаптації організації системи закупівельної логістики підприємства до умов воєнного періоду.....	20
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ НА ПРАТ «ПОЕЗ-КЕРНЕЛ ГРУП» У ВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	28
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп».....	28
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп».....	37
2.3. Аналіз організації закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» ...	48
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ПРАТ «ПОЕЗ-КЕРНЕЛ ГРУП» У ВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	55
3.1. Оцінка проблем і слабких місць у системі закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп».....	55
3.2. Розробка заходів з підвищення ефективності закупівельної логістики	60
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	66
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

В умовах воєнного стану в Україні закупівельна логістика підприємств набула особливої стратегічної значущості, оскільки саме від її ефективності залежить безперервність виробничих і логістичних процесів, фінансова стійкість та здатність суб'єктів господарювання адаптуватися до високого рівня невизначеності. Порушення традиційних ланцюгів постачання, зростання вартості ресурсів і транспорту, обмеження доступу до окремих ринків, дефіцит пального та матеріалів зумовили необхідність переосмислення підходів до організації закупівельної логістики.

Додаткову актуальність дослідження зумовлює те, що в умовах війни закупівельна логістика трансформується з допоміжної функції управління у ключовий інструмент забезпечення операційної безперервності підприємства. Воєнні ризики посилюють залежність результатів діяльності від своєчасності постачання, надійності контрагентів і гнучкості управлінських рішень, що потребує впровадження адаптивних, процесно орієнтованих і цифрових підходів до організації закупівель. Недостатня узгодженість фінансових і логістичних рішень, обмеженість ресурсів та висока волатильність зовнішнього середовища підвищують імовірність логістичних збоїв і фінансових втрат. Саме тому наукове обґрунтування ефективних моделей організації закупівельної логістики в умовах воєнного стану є необхідною передумовою підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у сучасних кризових умовах.

Проблеми управління закупівлями та логістичними потоками в кризових умовах досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Н. І. Болквадзе, О. Ф. Мигаль; Л. М. Галат; М. Ю. Григорак, О. І. Воловик, О. А. Цапенко; Н. Т. Гринів, А. А. Равліковська; А. В. Іваненко, Н. А. Потапова; Н. Г. Калюжна, А. С. Шеремет; І. Кирилюк, А. Сокур; В. В. Кузяк; Л. О. Кустріч; Н. І. Михайлик; С. Мороз, С. Левченко; Т. О. Обухович; Ю. О. Огренич, В. О. Діброва; К. С. Озарко; Р. Сущенко, Н. Ільченко; О. А. Цимбалістова, М. В. Харченко,

О. С. Черніхова, що формує сучасну теоретико-методичну основу для дослідження закупівельної логістики в умовах воєнної нестабільності.

У зв'язку з цим актуальним є поглиблений аналіз стану закупівельної логістики підприємств у воєнний період та розробка практично обґрунтованих заходів з підвищення її ефективності, що й зумовило вибір теми даної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення організації закупівельної логістики підприємства у воєнний період на основі оцінки її стану та ефективності функціонування.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається розв'язання таких завдань:

розкрити сутність та значення закупівельної логістики підприємства у воєнний період;

дослідити особливості організації закупівельної логістики в умовах воєнних ризиків;

узагальнити підходи до адаптації логістичних систем підприємств до кризових умов;

проаналізувати об'єкт та суб'єкт системи управління ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»;

здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»;

оцінити стан та організацію закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»;

виявити проблеми та слабкі місця закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»;

розробити заходи з підвищення ефективності закупівельної логістики;

оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес організації закупівельної логістики підприємства у воєнний період.

Предметом дослідження є соціально-економічні та організаційно-управлінські відносини, що виникають у процесі функціонування та розвитку системи закупівельної логістики підприємства в умовах воєнної нестабільності.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурний підходи, фінансово-економічний аналіз, порівняльний аналіз, метод альтернатив, матричні методи оцінювання, графічні методи та прогнозування.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали фахових видань, фінансова звітність ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп», внутрішня управлінська інформація підприємства, аналітичні та статистичні матеріали.

Наукова новизна роботи полягає у систематизації підходів до організації закупівельної логістики в умовах воєнного періоду, обґрунтуванні застосування процесно-цифрової моделі управління закупівлями та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності закупівельної логістики підприємства.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій і запропонованих заходів у діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» та інших підприємств логістично орієнтованих галузей.

Апробація результатів і публікації. Результати дослідження апробовано у ході виконання кваліфікаційної роботи. За темою дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Організація закупівельної логістики підприємства у воєнний період».

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 84 сторінки, містить 19 таблиць, 15 рисунків та 67 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

1.1. Сутність та значення закупівельної логістики підприємства у воєнний період

Сучасний розвиток економіки, особливо в умовах турбулентності та нестабільності ринкового середовища, зумовлює потребу у формуванні ефективних механізмів управління потоковими процесами. Одним із ключових таких механізмів виступає логістика, яка забезпечує координацію руху матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів. За визначенням О. М. Ястремської, логістика – це «комплексна концепція управління потоками, що спрямована на оптимізацію витрат і підвищення ефективності операцій у ланцюгу постачання» [29, с. 78]. В основному це операції з транспортування, зберігання та розподілу продукції на ринку. Тому логістика розглядається як зовнішні операції, які пов'язані з первинним виготовленням товару. Завдання логістики полягає у тому, щоб зробити бажаний товар доступним для споживача в кількості та в потрібний час, в найкращій точці продажу, і щоб все це було зроблено з найменшими можливими витратами [41, с.76].

У межах логістичної концепції ключову роль посідає поняття логістичної системи. На думку Є. В. Крикавського та Н. В. Чернописької, логістична система – це «адаптивна система зі зворотним зв'язком, яка виконує ті чи інші логістичні функції (операції), складається із підсистем і має розвинуті внутрішньосистемні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем» [22, с. 56]. Логістична система розглядається як динамічна структура, здатна адаптуватися до зовнішніх змін, що особливо важливо в умовах сучасних ринкових та кризових викликів. Вона включає різні види логістики: закупівельну, виробничу, складську, транспортну,

збутову, кожна з яких виконує окремі функції, але водночас залишається частиною єдиного цілого.

Не менш значущим є поняття логістичної діяльності. Т. О. Колодізева зазначає, що логістична діяльність – це «це особливий вид господарської діяльності, реалізація якої потребує здійснення послідовних процесів логістичної діяльності в єдиному комплексі, що дозволяє мінімізувати витрати і збитки підприємства за рахунок оптимізації логістичного «ланцюга» та зменшення впливу зовнішніх ризиків» [20, с. 35]. У цьому контексті логістична діяльність набуває прикладного виміру, втілюючись у реальні процеси управління потоками, їх оптимізацію, координацію та контроль.

Важливо наголосити, що логістична діяльність і логістична система пов'язані між собою причинно-наслідковим зв'язком: система визначає структуру та взаємозв'язки між потоками, а діяльність забезпечує їхнє функціонування. Водночас у системі виділяється особлива функціональна сфера – закупівельна логістика. Саме вона формує первинну базу для всієї логістичної діяльності, оскільки будь-які подальші процеси неможливі без належного забезпечення підприємства ресурсами.

Закупівельна логістика охоплює процеси пошуку й вибору постачальників, укладання договорів, організації поставок, управління закупівельними витратами, контролю якості ресурсів та їхнього своєчасного надходження. За словами Ш. С. Луценка, вона є «стартовою ланкою логістичних процесів, оскільки забезпечує формування матеріальної бази підприємства» [31, с. 432]. Від її ефективності залежить безперервність виробництва, рівень запасів, стабільність операційного циклу та кінцеві фінансові результати.

Особливе значення закупівельної логістики проявляється у період воєнних викликів. Нестача ресурсів, порушення ланцюгів постачання, руйнування інфраструктури, коливання цін – усе це підсилює роль закупівельної функції як ключового інструмента забезпечення життєздатності підприємств. У таких умовах від ефективності закупівельної логістики залежить не тільки конкурентоспроможність, а й саме виживання бізнесу. За визначенням

Н. Михайлик, логістичні закупівлі – це «комплекс заходів, спрямованих на своєчасне забезпечення підприємства необхідними ресурсами з мінімальними витратами» [37, с. 168]. Вони формують основу створення ланцюга постачань і безпосередньо впливають на економічні результати діяльності компанії.

Дослідниця В. М. Марченко підкреслює, що «закупівельна логістика включає планування потреб, вибір постачальників, організацію процесу постачання, контроль якості та управління запасами» [33, с. 87]. Тобто закупівлі охоплюють як стратегічні рішення щодо формування партнерських відносин, так і операційні процеси руху матеріальних потоків.

У цьому контексті важливо підкреслити роль взаємодії між підприємством і постачальниками. Є. В. Крикавський та Н. В. Чернописька вважають, що логістичні закупівлі – це «управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами» [22, с. 90]. Перехід від транзакційної до партнерської моделі співпраці дає можливість підвищити надійність постачань і конкурентоспроможність підприємства.

Водночас логістичні закупівлі виступають не лише засобом забезпечення виробництва, але й важливим чинником підвищення ефективності логістичної діяльності загалом. Т. О. Колодізева зазначає: «логістичні закупівлі служать сполучною ланкою між постачальниками та виробничими або складськими потужностями компанії, забезпечуючи доступність матеріалів у потрібній кількості, у потрібний час і за конкурентними цінами» [20, с. 90]. Отже, ефективні закупівельні рішення мають мультиплікативний ефект для всієї системи логістики підприємства.

Дослідник А.П. Долгов розглядає закупівельну логістику як «важливу складову логістичного менеджменту, що забезпечує координацію всіх процесів постачання від моменту визначення потреби до надходження матеріалів на склад» [10, с. 187]. Це підкреслює комплексність закупівельної діяльності й необхідність інтегрованого управління інформаційними, матеріальними та фінансовими потоками.

Розглянувши теоретичні аспекти поняття «логістичні закупівлі», можемо узагальнити, що це стратегічно важлива функція, спрямована на формування ефективного ланцюга постачання, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення балансу між витратами, якістю постачань і рівнем логістичного сервісу. Звідси, основною метою закупівельної логістики є надійне і якісне забезпечення потреб всього підприємства, а саме його підрозділів ресурсами, які необхідні для виконання запланованої виробничо-фінансової діяльності [57]. Функції закупівельної логістики відображено на рис.1.1.



Рис. 1.1. Функції закупівельної логістики

Джерело: складено автором за даними [57]

Згідно рис. 1.1 бачимо, що закупівельна логістика охоплює комплекс дій щодо забезпечення підприємства матеріальними ресурсами з урахуванням мінімізації витрат та своєчасності постачань. Першою та вихідною функцією закупівельної логістики є формування потреби підприємства, що передбачає визначення обсягів, номенклатури та термінів необхідних матеріалів. На цьому етапі формуються вхідні інформаційні потоки, які є основою для подальших закупівельних рішень [66].

Наступною функцією є пошук та вибір постачальників, що вимагає оцінювання умов постачання, якості ресурсів, надійності партнерів, а також аналізу зовнішнього середовища. Саме ринкові, логістичні, валютні та воєнні ризики визначають можливості підприємства формувати стабільні постачальні ланцюги.

Третій функціональний блок – укладення договорів та узгодження умов постачання, що охоплює узгодження цін, обсягів, графіків, гарантій та форм відповідальності. Тут активізуються інформаційні потоки договірної та фінансового характеру, які надалі впливають на витратність логістичних операцій.

Четверта функція – організація поставок, включаючи вибір транспортних маршрутів, партійності відправок та графіків доставки. На цьому етапі формуються та оптимізуються матеріальні потоки, які впливають на тривалість логістичного циклу, збереження якості та структуру витрат [62].

П'ятою виступає контроль якості й кількості поставлених ресурсів, що забезпечує відповідність продукції стандартам, технічним вимогам і договірним умовам. Ця функція запобігає потенційним збиткам, пов'язаним із браком і неякісними матеріалами, а також мінімізує ризики зриву виробничого процесу.

Заключним блоком є управління витратами, запасами та ризиками постачання, що гарантує раціональне використання ресурсів, формування оптимальних запасів і зниження логістичних витрат. Ця функція пов'язана з фінансовими потоками, а її результатами є зменшення загальних витрат, забезпечення стабільності виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

З наведеного можемо зазначити, що закупівельна логістика функціонує як інтегрована система, яка поєднує матеріальні, фінансові та інформаційні потоки, які залежать від зовнішніх факторів і формують ресурсну базу підприємства.

Відповідно до розглянутих функцій, доцільно виокремити місце закупівельної логістики в загальній структурі логістичної діяльності підприємства (рис.1.2).

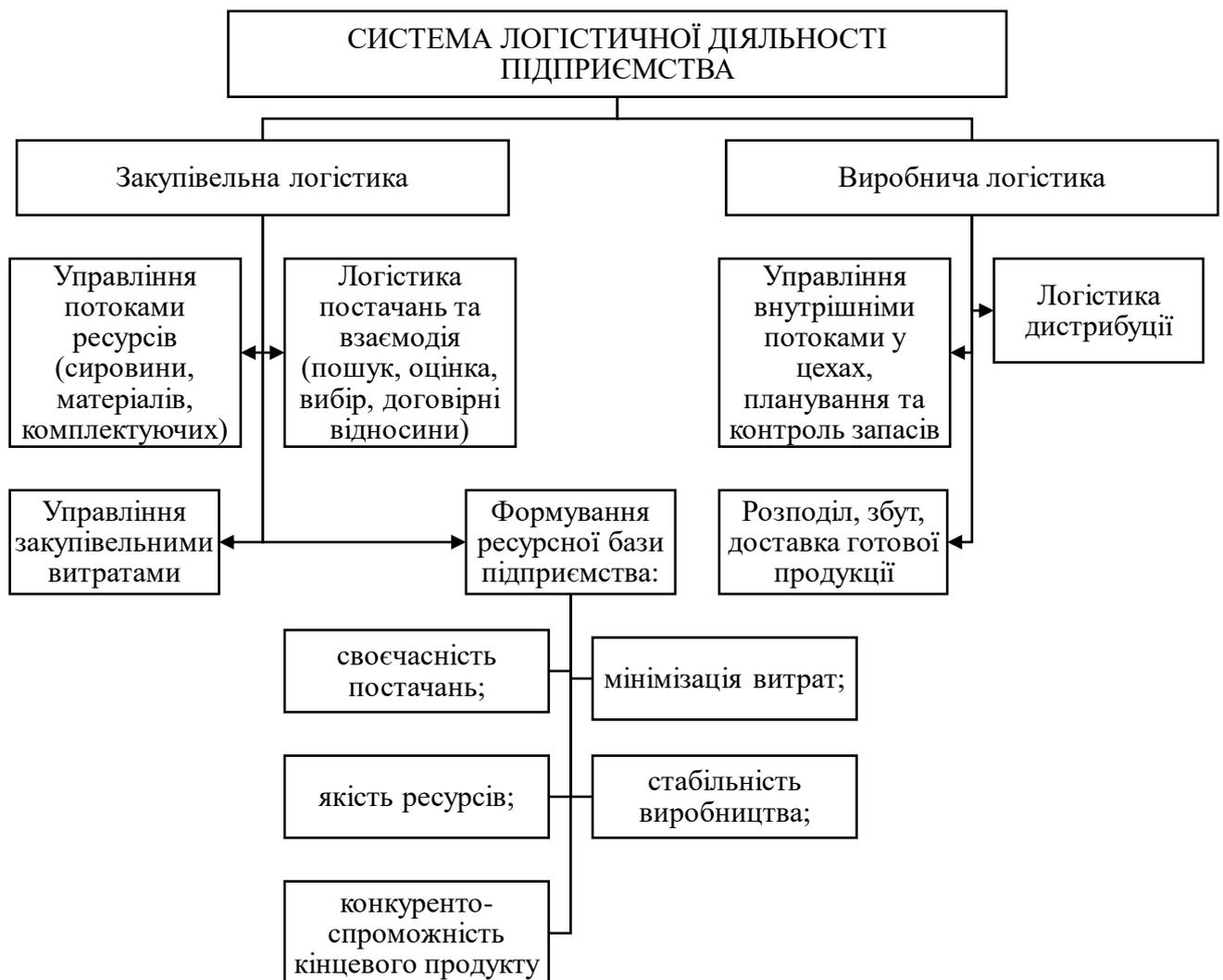


Рис. 1.2. Місце закупівельної логістики в логістичній діяльності підприємства
Джерело: складено автором за даними [51]

Згідно рис.1.2, закупівельна логістика забезпечує управління потоками сировини, матеріалів і комплектуючих, вибір та взаємодію з постачальниками, а

також контроль закупівельних витрат. Саме ці елементи визначають своєчасність постачань, якість ресурсів і конкурентоспроможність кінцевого продукту, що безпосередньо впливає на ефективність виробничої та збутової логістики.

В умовах воєнного стану значення закупівельної логістики суттєво зростає, оскільки нестабільність постачань, дефіцит ресурсів, логістичні ризики та підвищені витрати потребують оперативної адаптації постачальних стратегій, диверсифікації постачальників і розвитку партнерських відносин. Це дозволяє підприємству забезпечувати безперервність виробництва та підтримувати економічну стійкість навіть за умов постійних зовнішніх загроз.

Отже, закупівельна логістика є базовою та визначальною складовою логістичної діяльності підприємства, оскільки саме вона формує первинну ресурсну основу для функціонування виробничих, складських і збутових процесів. Вона поєднує управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, забезпечуючи своєчасне, якісне та економічно обґрунтоване постачання ресурсів. У воєнний період її значення суттєво зростає, оскільки надійність постачання набуває статусу критичного чинника виживання бізнесу. Дефіцит матеріальних ресурсів, порушення логістичних ланцюгів, зростання ризиків, коливання цін і непередбачуваність зовнішнього середовища вимагають від підприємств адаптивного управління закупівлями, диверсифікації джерел постачання, впровадження механізмів ризик-менеджменту.

1.2. Особливості організації закупівельної логістики підприємства у воєнний період

Воєнні реалії формують нові виклики: руйнування транспортної інфраструктури, зростання витрат, дефіцит ресурсів, перебої в роботі митниць, ризики збройних обстрілів, блокування морських шляхів та закриття підприємств-постачальників. За даними «Економічної правди» [11], логістичні системи України були змушені радикально змінити структуру постачань через переорієнтацію

маршрутів, пошук альтернативних транспортних вузлів та використання міжнародних логістичних хабів у Польщі, Румунії та країнах Балтії. Це засвідчує важливість адаптивної закупівельної політики, що здатна забезпечити життєздатність бізнесу навіть у надзвичайних умовах.

Запровадження в Україні правового режиму воєнного стану відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» № 389-VIII кардинально змінило умови функціонування економіки та логістичних систем держави [1]. Закупівельна логістика підприємств опинилася в епіцентрі цих трансформацій, адже саме вона забезпечує надходження ресурсів, необхідних для виробництва, збереження робочого потенціалу та підтримання обороноздатності країни.

Воєнні загрози спричинили різке загострення ризиків у процесі закупівельного забезпечення: порушення ланцюгів постачання, руйнування інфраструктури, блокування транспортних шляхів, дефіцит ресурсів та нестача кваліфікованого персоналу. На думку К. Павлова та співавторів, розвиток логістики в таких умовах має ґрунтуватися на стратегіях антикризового управління, які дозволяють зберегти стійкість підприємств навіть за наявності значних зовнішніх загроз [51]. Тому закупівельна логістика вже не може орієнтуватися виключно на мінімізацію витрат та стандартні графіки поставок – на перший план виходить забезпечення життєздатності бізнесу та адаптація до невизначених умов.

Важливою особливістю воєнного періоду є переорієнтація логістичних маршрутів. Як зазначають Н. Т. Гринів та А. А. Равліковська, значна частина транспортних операцій змістилася з морських портів і східних регіонів до західних прикордонних переходів, що спричинило подорожчання перевезень і зростання часу доставки [7]. Така перебудова мережі постачань вимагає від підприємств активного пошуку нових партнерів, використання мультимодальних перевезень і створення резервних каналів постачання.

У міжнародному вимірі логістичні закупівлі стали надзвичайно залежними від політичних рішень і змін у митному регулюванні. Н. Г. Міценко та І. П. Міщук підкреслюють, що міжнародна логістика зазнала значного погіршення через

ускладнення транскордонного контролю та скорочення пропускнуєї спроможності транспортних коридорів [39]. У таких умовах підприємства повинні враховувати коливання валют, потребу страхування ризиків і збільшення часу узгодження контрактних відносин.

Одним із ключових наслідків війни є посилення ролі цифрової трансформації в закупівельній логістиці. Підприємства впроваджують автоматизовані інформаційні системи для моніторингу постачальників, аналізу ризиків та відстеження статусу вантажів у реальному часі. Це дає можливість пришвидшити комунікацію, скоротити людський фактор і мінімізувати збої, що є критично важливим у ситуації постійних оперативних змін.

Не менш значимим є посилення взаємодії бізнесу з державою. За висновками В. Кузяка, у період воєнного стану управління логістичними процесами набуває координаційного характеру, коли державні рішення щодо пріоритетності перевезень, використання залізничної інфраструктури та митного оформлення безпосередньо впливають на забезпечення підприємств ресурсами [24]. Відповідно, закупівельна логістика змушена діяти в умовах регуляторних обмежень, але водночас отримує додаткові можливості завдяки державній підтримці критично важливих галузей.

З наведеного можемо зазначити, що воєнний стан в Україні спричинив глибоку трансформацію закупівельної логістики. Її головна мета змінилася: з оптимізації виробничих витрат вона перетворилася на інструмент забезпечення економічної стійкості та безперервності функціонування підприємств. Закупівельні процеси стали більш ризикоорієнтованими, гнучкими та технологічними, а ключовими критеріями їх успішності виступають не лише економічність, а й надійність, швидкість реакції та здатність функціонувати в умовах невизначеності. Завдяки цьому українські підприємства зберігають можливість адаптуватися до екстремальних викликів і підтримувати стратегічно важливі ланцюги постачання навіть у період збройної агресії.

Війна актуалізувала не лише питання пошуку ресурсів, а й формування гнучких відносин із постачальниками, здатними діяти в умовах ризику. На думку

В. В. Кузяка, «керування логістичними процесами набуває кризового характеру, що вимагає швидкого реагування й оперативної диверсифікації постачань» [24]. При цьому підприємства вимушені укладати контракти з новими партнерами, часто у закордонних юрисдикціях, що збільшує значення міжнародної закупівельної логістики. Так, Н. І. Болквадзе та О. Ф. Мигаль підкреслюють, що у міжнародному середовищі домінують ризики валютних коливань та транспортного страхування, які стають ключовими у виборі постачальника [3].

Воєнні умови також змінюють технологічну складову закупівель. В умовах нестачі персоналу, блокування комунікацій та необхідності прискореного прийняття рішень інформаційна підтримка закупівель стає критичною. А. В. Іваненко та Н. А. Потапова зазначають, що «інформаційні системи адміністрування закупівельної логістики дозволяють автоматизувати моніторинг ринку, аналіз умов постачань і ризиків, а також пришвидшити процес погодження контрактів» [13, с. 343]. Відтак цифровізація закупівель стає не лише інноваційним рішенням, а й фактором виживання підприємства.

Процес закупівель на підприємстві повинен мати чіткий алгоритм, інакше він буде неефективним. Для успішного забезпечення підприємства необхідними матеріалами відділ постачання повинен мати готові відповіді на такі питання [45]: що закуповувати?; скільки закуповувати?; у кого закуповувати?; на яких умовах закуповувати?; як системно ув'язати закупівлі з виробництвом та збутом?; як системно ув'язати діяльність підприємства з постачальниками? А тому організація процесу закупівель має певні етапи, відображені на рис. 1.3. І у воєнний період структура цього процесу наповнюється додатковими складовими та змістовними акцентами.

Згідно рис. 1.3, у мирний час логістичні процеси ґрунтуються на стабільності ринкових умов, довгостроковому плануванні та мінімізації витрат. Натомість у період воєнних загроз пріоритет зміщується з економічної оптимізації на забезпечення безперервності поставок та швидку адаптацію до ризиків. Військові умови потребують диверсифікації постачальників, використання резервних логістичних маршрутів і підвищення страхових запасів.



Рис. 1.3. Відмінності процесу організації закупівельної логістики в мирний час та у період воєнного стану

Джерело: складено автором за даними []

Як стверджує К. С. Озарко, «логістика у період війни стає не лише процесом економічної оптимізації, а технологією збереження функціонування підприємства» [47, с. 76]. Тому підприємства повинні переглядати логістичні стратегії та

інтегрувати кризове планування, стратегічне резервування та ризик-менеджмент у систему закупівель. А центральним завданням закупівель стає не економія ресурсів, а забезпечення їхньої доступності за будь-яких умов.

Як зазначають А. С. Мохненко, О. Б. Наумов і О. О. Чмут, логістична система у таких умовах повинна функціонувати як адаптивний організаційно-економічний механізм, здатний реагувати на зміну зовнішніх факторів у режимі реального часу [42]. Тому закупівельна логістика переходить у формат гнучкого управління ризиками, де кожне рішення супроводжується оцінкою непередбачуваних загроз.

Окремим аспектом стає трансформація логістичних маршрутів. Руйнування мостів, доріг, портової інфраструктури та блокування Чорноморських перевезень призвели до зміни географії поставок, що переорієнтувалася на залізничні переходи та логістичні хаби європейських країн. На це звертає увагу «Економічна правда», наголошуючи, що українські компанії вимушено використовують мультимодальні перевезення, комбінуючи автомобільні, залізничні та річкові шляхи [11]. Відтак закупівельні рішення стали залежними від оперативної доступності маршрутів, їхньої безпеки, наявності страхових гарантій та транспортної альтернативності.

Воєнні ризики також змушують підприємства діяти в умовах дефіциту матеріальних ресурсів, непередбачуваних перебоїв постачань і загроз кібербезпеки. На думку Ю. О. Огренич та В. О. Дібрової, логістика в умовах невизначеності має враховувати ризики інформаційних атак, оскільки цифрові системи управління закупівлями стають вразливими до проникнення та блокувань [46]. Це означає, що закупівельна логістика повинна не лише формувати фізичні запаси, а й захищати цифрові комунікаційні канали, уникаючи витoku інформації про маршрути та постачальників.

Враховуючи перелічені особливості функціонування закупівельної діяльності у воєнних умовах, доцільним є систематизувати ключові відмінності її організації в порівнянні з мирним періодом, що представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Особливості організації закупівельної логістики підприємства у
воєнний період**

Аспект	Мирний період	Воєнний період	Наслідки/потреби підприємства
Функціонування ланцюгів постачання	Стабільні та прогнозовані ланцюги	Постійна трансформація та адаптація до змін	Гнучке планування, резервні ланцюги постачання
Логістичні маршрути та інфраструктура	Оптимальні маршрути, сталі перевезення	Руйнування інфраструктури, обмеження маршрутів, мультимодальні перевезення	Пошук альтернативних шляхів, транспортна диверсифікація
Ризики перебоїв та дефіциту	Низький рівень ризиків	Дефіцит матеріалів, високі ризики зриву поставок, кіберзагрози	Формування страхових запасів, захист цифрових систем
Договірні відносини	Типові умови, стандартизовані контракти	Форс-мажори, санкції, зміна умов та маршрутів	Договірна гнучкість, страхування ризиків, нові юридичні положення
Контроль якості та безпеки поставок	Планові перевірки, стандартні процедури контролю	Дистанційні перевірки, додаткова сертифікація, верифікація постачальників	Підвищення вимог до якості, залучення третіх сторін, контроль походження товарів

Джерело: складено автором за даними [57]

Згідно табл. 1.1, організація закупівельної логістики у воєнний період набуває характеру комплексної системи кризового реагування. Вона поєднує оперативне планування ресурсів, диверсифікацію маршрутів та постачальників, захист інформаційних систем, адаптивність договірних відносин і багаторівневий контроль якості. Така трансформація забезпечує підприємствам можливість не тільки зберігати безперервність діяльності, а й формувати конкурентні переваги у надзвичайно нестабільному середовищі. Якщо підприємства інтегрують ці підходи у довгострокову стратегію, українська логістика зможе не лише адаптуватися, а й підвищити власну стійкість у післявоєнний період.

Отже, результати дослідження засвідчують, що організація закупівельної логістики підприємства у воєнний період зазнала суттєвих структурних та функціональних трансформацій. Ключова мета закупівель зміщується від

мінімізації витрат до забезпечення безперервності постачань і підтримання стійкості виробництва, що потребує стратегічної адаптації логістичних рішень. Виявлено, що воєнні умови формують необхідність диверсифікації маршрутів і постачальників, створення страхових запасів, посилення цифрового захисту, а також укладання договорів з розширеними умовами форс-мажору. Закупівельна логістика набуває ризикоорієнтованого та технологічно комплексного характеру, що вимагає від підприємств оперативного реагування на зміни та інтеграції механізмів кризового управління. Загалом, у період воєнних загроз закупівельна логістика стає стратегічним інструментом забезпечення життєздатності бізнесу, формування ресурсної стійкості та збереження конкурентоспроможності економіки України.

1.3. Шляхи адаптації організації системи закупівельної логістики підприємства до умов воєнного періоду

У період воєнних загроз закупівельна логістика підприємства набуває особливої ролі, оскільки забезпечення ресурсами стає безпосереднім фактором економічної та оборонної стійкості держави. Попри численні дослідження розвитку логістично-транспортних систем в Україні, управління логістичними процесами, методів адаптації та оптимізації постачання в умовах кризи, залишаються невирішеними певні аспекти, які потребують адаптаційного механізму. Серед науковців формується мультидисциплінарне бачення трансформації закупівельної логістики, що охоплює економічні, правові, технічні та безпекові аспекти.

Сучасні дослідження підкреслюють, що ключовою умовою адаптації систем закупівель є переорієнтація моделей управління з традиційної оптимізації витрат на забезпечення стійкості та безперервності постачань. К. Павлов та співавтори визначають, що стратегія розвитку логістики у воєнний період має базуватися на принципах гнучкого планування, використання резервних маршрутів і

багатоканального постачання, що дозволяє знизити залежність від нестабільних ринків. Аналогічно Р. Сущенко та Н. Ільченко наголошують на необхідності перебудови ланцюгів постачання шляхом диверсифікації партнерських мереж і створення запасів критичних матеріалів як базового інструмента адаптивності [59].

Наукові дискусії все більше охоплюють питання трансформації логістичних маршрутів та інфраструктури. Н. І. Михайлик акцентує на тому, що транспортна логістика у воєнних умовах має розвиватися на основі мультимодальних рішень, інтеграції залізничних, автомобільних та портових вузлів країн ЄС, що дає змогу забезпечувати безпечні та альтернативні маршрути постачань. Водночас О. М. Коврига підкреслює актуальність наукового обґрунтування підходів до оптимізації транспортної логістики, оскільки більшість польових змін відбувається ситуативно та без стратегічного прогнозування [19].

Особливого значення набуває адаптація оборонної логістики, яка стає одним із ключових елементів державної безпеки. В. С. Рейкін, А. О. Романець та Б. І. Рак доводять, що забезпечення оборонної промисловості повинно здійснюватися через централізоване планування закупівель, створення стратегічних складів і цифрових платформ, які дозволяють контролювати постачання в режимі реального часу [56]. Такі підходи поступово трансформуються у практичні інструменти управління державними закупівлями оборонного сектору.

Дискусійним залишається питання фінансового та ризик-менеджменту в логістиці. Л. О. Кустріч зазначає, що ефективна адаптація закупівельної системи неможлива без впровадження механізмів страхування валютних, кредитних і контрактних ризиків, що особливо важливо під час співпраці з іноземними постачальниками [27]. У науковій спільноті дискутується необхідність формування окремих стандартів і методичних рекомендацій для страхування логістичних ризиків, оскільки такі інструменти поки що недостатньо регламентовані в українській нормативній базі.

Помітним напрямом теоретичних розробок є питання цифровізації закупівельної логістики. Н. О. Калюжна та А. С. Шеремет вказують на необхідність розвитку національних логістичних платформ і єдиних інформаційних систем, що

дозволили б контролювати транспортні потоки, сертифікацію товарів та договірні операції [14]. Інтеграція таких платформ із державними реєстрами та митними сервісами розглядається як ключова умова підвищення прозорості та безпеки логістичних процесів.

Дискусійним залишається питання нормативно-правового забезпечення адаптації логістики. Хоча законодавство України частково регулює особливості функціонування закупівель у воєнний період, експерти наголошують на необхідності створення окремих регламентів щодо страхового захисту поставань, міжнародних санкційних обмежень, логістичних коридорів, електронного документобігу та кіберзахисту логістичних даних. Така нормативна база може стати фундаментом системної модернізації логістики у повоєнний період.

На нашу думку, для підприємств важливо не лише розуміти сутність адаптації логістичних процесів, а й мати чіткий алгоритм її реалізації, орієнтований на реальні загрози, нестачу ресурсів та збоїв в роботі ланцюгів поставання. Тому актуальним стає формування практичних механізмів управління закупівельною логістикою, що враховують особливості воєнних ризиків, цифрової безпеки, диверсифікації каналів та антикризового контрактного регулювання. Узагальнення досліджень науковців дозволяє визначити ключові елементи такого механізму, які забезпечують безперервність поставань у непередбачуваних умовах. Їх взаємодія формує комплексну систему збереження стійкості підприємства, що наочно відображено на рис. 1.4.

Наведений на рис. 1.4 адаптаційний механізм закупівельної логістики підприємства відображає комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення безперервності поставань в умовах воєнних ризиків. Його основу становить постійний моніторинг зовнішнього середовища, який дає змогу оперативно виявляти зміни логістичних обмежень, інформаційні загрози, санкційні бар'єри та інфраструктурні пошкодження. На основі отриманих даних відбувається оцінювання внутрішніх потреб підприємства, що дозволяє формувати пріоритетні напрями закупівель і планувати критичний обсяг запасів.



Рис. 1.4. Складові адаптаційного механізму системи закупівельної логістики підприємства у воєнний період

Джерело: складено автором за даними [8]

Ключовим етапом є диверсифікація постачальників і логістичних маршрутів, що передбачає перехід від стандартних схем до використання альтернативних і мультимодальних перевезень, а також створення резервних договірних каналів співпраці. Важливою складовою виступає кризове договірне регулювання, яке передбачає включення до контрактів розширених форс-мажорних положень, умов страхування та механізмів оперативної зміни маршруту або вартості без розірвання

договору. Практичне застосування адаптаційних інструментів потребує кількісної оцінки стану системи закупівель. Для цього доцільно використовувати систему показників, основні з них наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Показники та формули оцінки стану і ефективності закупівельної логістики підприємства

Показник	Сутність	Формула	Умовне позначення
Коефіцієнт надійності постачання	Відображає своєчасність та повноту поставок	$K_{нп} = Q_{ф} / Q_{пл}$	$Q_{ф}$ – фактичний обсяг постачань; $Q_{пл}$ – плановий
Рівень ритмічності доставки	Характеризує стабільність матеріальних поставок у часі	$K_r = n_{в} / n$	$n_{в}$ – кількість своєчасних поставок; n – загальна кількість
Середній цикл закупівлі	Тривалість від моменту замовлення до отримання товару	$T_{зак} = \sum t_i / n$	t_i – тривалість і-ї закупівлі
Запасоємність закупівель	Відображає потребу у запасах для підтримки діяльності	$Z = Z_{ср} / Q_{спож}$	$Z_{ср}$ – середній запас; $Q_{спож}$ – споживання ресурсів
Коефіцієнт забезпеченості ресурсами	Показує відповідність запасів потребам	$K_z = Z_{ф} / P_{потреб}$	$Z_{ф}$ – фактичний запас; $P_{потреб}$ – потреба
Логістичні витрати на закупівлю	Частка витрат на постачання у загальних витратах	$Слз = (Влз / Взаг) \times 100\%$	$Влз$ – витрати на закупівлю; $Взаг$ – сумарні витрати підприємства
Ефективність витрат на закупівлі	Оцінює відношення вартості отриманих ресурсів до витрат	$E_{зак} = Q_{рес} / Влз$	$Q_{рес}$ – вартість отриманих ресурсів
Рівень ризику перебоїв постачання	Ймовірність збоїв ланцюга постачань	$R = (n_{збоїв} / n) \times 100\%$	$n_{збоїв}$ – кількість збоїв; n – загальна кількість постачань
Коефіцієнт диверсифікації постачальників	Визначає залежність підприємства від одного постачальника	$K_d = 1 - \sum p_i^2$	p_i – частка постачальника в обсязі закупівель
Коефіцієнт якості закупленої продукції	Частка ресурсів, що відповідають стандартам	$K_y = Q_{відп} / Q_{заг}$	$Q_{відп}$ – якісні ресурси; $Q_{заг}$ – загальний обсяг

Джерело: складено автором за даними [25]

Використання наведених в табл. 1.2 показників дає змогу сформувати комплексну картину стану закупівельної діяльності, виявити критичні фактори ризику та обґрунтувати управлінські рішення щодо удосконалення логістичних процесів в умовах воєнної нестабільності.

Отже, шляхи адаптації організації системи закупівельної логістики у воєнний період ґрунтуються на переосмисленні традиційних підходів до управління постачаннями та трансформації логістичної функції в інструмент забезпечення економічної й оборонної стійкості підприємства. Встановлено, що під впливом воєнних загроз закупівельна логістика виходить за межі стандартного скорочення витрат і набуває ризикоорієнтованого та комплексного характеру. Її адаптація передбачає диверсифікацію маршрутів і постачальників, використання мультимодальних перевезень, впровадження цифрового моніторингу, формування страхових запасів та посилення договірної регулювання із врахуванням форс-мажорів і санкційних обмежень. Значною складовою стає також координація із державними структурами й розвиток нормативно-правових положень, спрямованих на захист ланцюгів постачання. Ефективність системи закупівель визначається не лише економічними показниками, а й здатністю швидко адаптуватися до змін і передбачати ризики.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ організації закупівельної логістики підприємства у воєнний період, сформовано наступні висновки:

1. Розкрито сутність та значення закупівельної логістики підприємства у воєнний період. Закупівельна логістика є ключовою складовою логістичної системи підприємства, адже саме вона формує ресурсний фундамент для здійснення виробничої та збутової діяльності. У мирний період її основним завданням є оптимізація витрат і підвищення ефективності поставань, тоді як у воєнних умовах її значення суттєво трансформується. Забезпечення підприємства матеріальними ресурсами перетворюється на стратегічну передумову виживання бізнесу та підтримання економічної стійкості країни.

2. Досліджено особливості організації закупівельної логістики в умовах воєнних ризиків. Функціонування логістичних закупівель у воєнний період супроводжується виникненням нових ризиків: порушенням ланцюгів поставання, руйнуванням інфраструктури, дефіцитом ресурсів, валютними коливаннями та підвищенням договірних і транспортних загроз. Це визначає необхідність переходу від традиційних підходів до управління закупівлями до ризикоорієнтованих і адаптивних моделей. Закупівельна логістика підприємства змінює пріоритети: від мінімізації витрат – до забезпечення безперервності й безпеки поставань, диверсифікації джерел, страхування логістичних ризиків і розвитку партнерської співпраці з державою та міжнародними структурами.

3. Узагальнено підходи до адаптації логістичних систем підприємств до кризових умов. Визначено, що адаптаційні шляхи в організації закупівельної логістики базуються на комплексному механізмі, який включає моніторинг ризиків, стратегічне управління запасами, диверсифікацію маршрутів і постачальників, цифровізацію контролю та інформаційного обміну, посилення договірної захисту та формування нормативно-правового підґрунтя. Ефективність функціонування системи закупівель у воєнний період визначається

не лише економічними результатами, а й здатністю підприємства своєчасно адаптуватися до змін середовища, прогнозувати загрози та забезпечувати стійкість ланцюгів постачання.

Таким чином, у воєнний період закупівельна логістика трансформується у стратегічний інструмент підтримання життєздатності підприємств, економічної безпеки держави та зміцнення конкурентоспроможності національної економіки через підвищення стійкості та адаптивності логістичних систем.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ НА ПРАТ «ПОЕЗ-КЕРНЕЛ ГРУП» У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Ефективність функціонування закупівельної логістики значною мірою залежить від організації системи управління підприємством, зокрема чіткого розмежування об'єкта та суб'єкта управління, а також узгодженості управлінських рішень із умовами зовнішнього середовища. В умовах воєнного періоду система управління логістичними процесами зазнає додаткових викликів, пов'язаних із нестабільністю постачання, дефіцитом ресурсів та підвищеними ризиками.

З метою комплексного дослідження зовнішнього середовища ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» доцільно застосувати метод PEST-аналізу, який дозволяє систематизувати політичні (Policy), економічні (Economy), соціальні (Society) та технологічні (Technology) чинники впливу.

Перш за все розглянемо політичні фактори, які мають визначальний вплив на функціонування логістичних підприємств. Державне регулювання транспортної та логістичної галузі в Україні зазнало суттєвих змін у 2020–2024 роках. До 2021 року регуляторне середовище характеризувалося відносною стабільністю, однак із початком повномасштабного вторгнення воно стало значно жорсткішим та менш прогнозованим. Блокування морських портів, через які до війни здійснювалася переважна частка аграрного експорту, призвело до різкого зростання навантаження на залізничний та автомобільний транспорт, а також до підвищення тарифів на перевезення [67]. Для ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» це означало необхідність оперативної перебудови логістичних схем, пошуку альтернативних маршрутів та збільшення операційних витрат. Водночас держава запровадила низку тимчасових регуляторних рішень, спрямованих на підтримку експортерів аграрної продукції,

зокрема спрощення митних процедур та координацію міжнародних «зернових коридорів».

Економічні чинники є другим за значущістю блоком PEST-аналізу. Діяльність ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» значною мірою залежить від макроекономічної ситуації, валютних коливань, рівня інфляції та динаміки світових цін на аграрну продукцію. На рис.2.1 відображено динаміку основних-соціально-економічних показників.

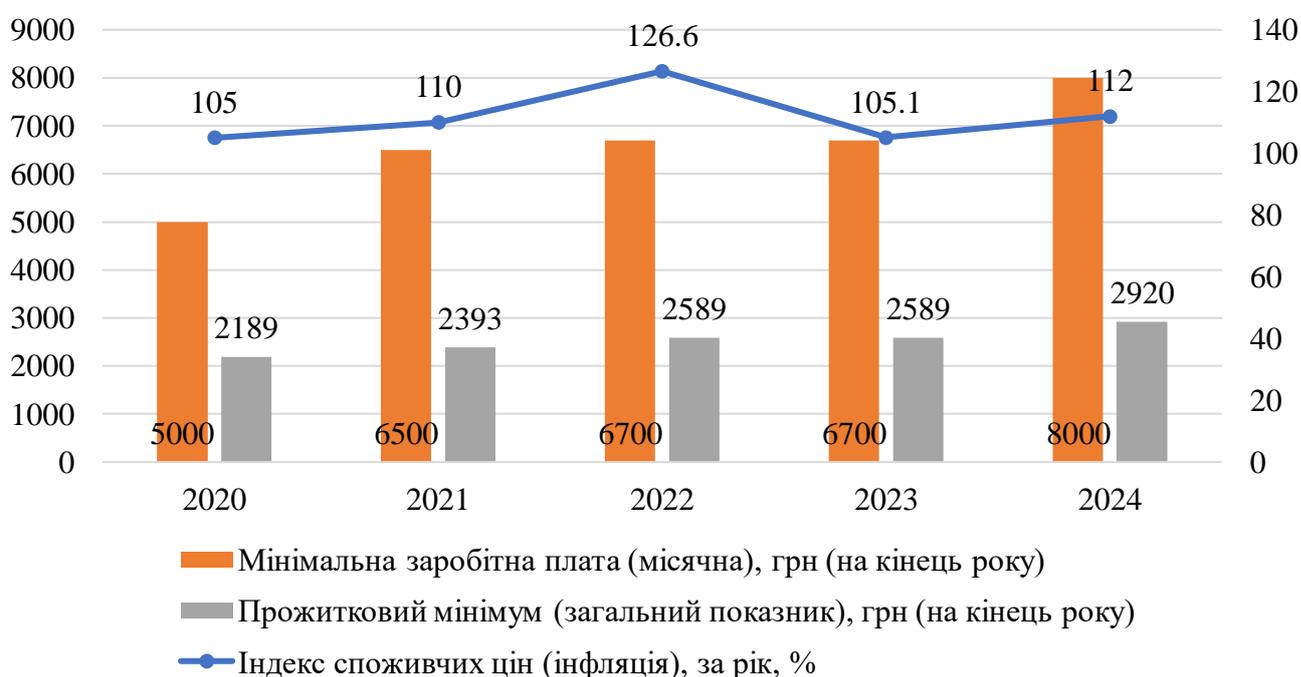


Рис. 2.1. Динаміка основних соціально-економічних показників України у 2020-2024 рр.

Джерело: складено автором за даними [49]

Наведені дані свідчать про суттєве посилення інфляційного тиску у 2022 році, що не було повністю компенсовано зростанням мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму. У 2023-2024 рр. спостерігається відносна стабілізація інфляції на тлі підвищення соціальних стандартів, однак розрив між темпами зростання цін і доходів населення зберігається, що негативно впливає на купівельну спроможність та формує додаткові економічні ризики для підприємств логістичного сектору.

Динаміка ВВП України у 2020-2024 рр. свідчить про зростання номінального обсягу економіки з одночасними коливаннями реального ВВП (рис. 2.2).

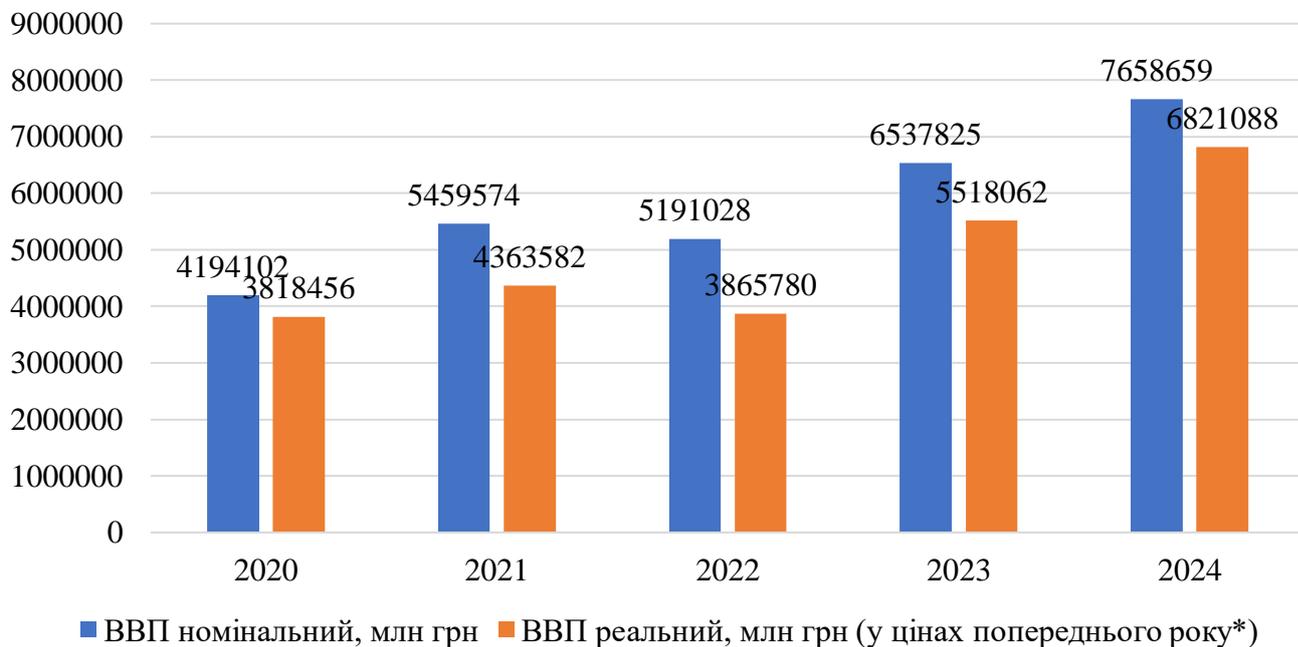


Рис. 2.2. Динаміка номінального та реального валового внутрішнього продукту України у 2020-2024 рр.

Джерело: складено автором за даними [49]

Найбільш суттєве скорочення реального ВВП спостерігалось у 2022 році, що зумовлено повномасштабною військовою агресією та падінням економічної активності. У 2023-2024 рр. простежується поступове відновлення реального виробництва, однак розрив між номінальними та реальними показниками зберігається, що відображає вплив інфляційних процесів та структурних дисбалансів економіки.

Соціальні фактори відіграють важливу роль у формуванні кадрового потенціалу логістичного підприємства. Демографічні зміни, спричинені війною, зумовили дефіцит робочої сили, особливо серед кваліфікованих спеціалістів у сфері транспорту та логістики. Масова трудова міграція та мобілізаційні процеси призвели до скорочення чисельності персоналу та зростання навантаження на наявних працівників.

Для ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» це означає необхідність перегляду підходів до управління персоналом, впровадження мотиваційних програм, навчання та перекваліфікації працівників. Водночас підвищення рівня соціальної напруженості та психологічне навантаження на персонал негативно впливають на продуктивність праці. З іншого боку, підприємство виконує важливу соціальну функцію, забезпечуючи зайнятість у регіонах своєї присутності та підтримуючи стабільність аграрного експорту, що позитивно впливає на продовольчу безпеку країни. Це формує позитивний соціальний імідж компанії та підвищує її значущість у національній економіці.

Технологічні чинники є одним із небагатьох елементів зовнішнього середовища, що мають стабільно позитивний вплив на діяльність ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». Світові тенденції цифровізації логістики, впровадження систем GPS-моніторингу, автоматизації складських операцій та використання ERP-систем сприяють підвищенню ефективності управління матеріальними потоками [66]. У 2020-2024 роках підприємство поступово нарощувало рівень цифровізації, що дозволило оптимізувати маршрути перевезень, зменшити втрати та підвищити прозорість логістичних процесів. Особливо актуальним це стало в умовах обмеженого доступу до інфраструктури та необхідності оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Разом із тим, воєнні дії та фінансові обмеження стримують масштабні інвестиції в інноваційні технології. Підприємство зосереджується переважно на підтримці критично важливих ІТ-систем і поступовому впровадженні технологічних рішень із швидким ефектом.

Узагальнення оцінки впливу основних факторів макросередовища на діяльність підприємства подано в табл. 2.1.

Результати PEST-аналізу свідчать, що найбільший сумарний вплив на діяльність підприємства мають економічні фактори (інтегральна оцінка – 11,21), що зумовлено високим рівнем інфляції, зростанням вартості логістики та енергоносіїв.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз факторів макросередовища підприємства

Описання фактору	Вплив фактору	Експертна оцінка (Зф)	Ваговий коефіцієнт	Оцінка з поправкою на вагу
Політичні фактори				
Державна аграрна та експортна політика	4	2	0,20	1,60
Зміни у податковому та митному законодавстві	4	2	0,18	1,44
Регулювання валютних операцій та експортних розрахунків	3	2	0,17	1,02
Военно-політична ситуація та безпекові ризики	5	3	0,25	3,75
Рівень державної підтримки агровиробників	3	1	0,20	0,60
Разом			1,00	8,41
Економічні фактори				
Інфляція та коливання валютних курсів	5	3	0,14	2,10
Зміна цін на сировину (зерно, олійні культури)	5	3	0,17	2,55
Рівень платоспроможності внутрішніх контрагентів	4	2	0,12	0,96
Доступність банківського кредитування	3	2	0,11	0,66
Вартість логістики та енергоносіїв	5	3	0,18	2,70
Податкове навантаження на підприємства	4	2	0,13	1,04
Загальна динаміка ВВП та агросектору	4	2	0,15	1,20
Разом			1,00	11,21
Соціально-культурні фактори				
Міграція робочої сили та дефіцит кадрів	4	2	0,24	1,92
Рівень кваліфікації персоналу	4	1	0,20	0,80
Демографічна ситуація в регіонах присутності	3	1	0,18	0,54
Соціальна відповідальність бізнесу	3	1	0,19	0,57
Зміна споживчих уподобань	3	2	0,19	1,14
Разом			1,00	4,97
Технологічні фактори				
Автоматизація та цифровізація виробництва	5	1	0,26	1,30
Впровадження енергоефективних технологій	4	1	0,22	0,88
Розвиток логістичних і IT-рішень	4	2	0,18	1,44
Кібербезпека та захист даних	3	1	0,14	0,42
Разом			1,00	5,64

Джерело: складено автором

Політичні фактори також характеризуються значним впливом (8,41), передусім через воєнно-політичні ризики, які формують підвищену невизначеність зовнішнього середовища. Технологічні фактори мають помірно позитивний вплив

(5,64), що свідчить про потенціал підвищення ефективності за рахунок цифровізації та автоматизації. Соціально-культурні фактори характеризуються найменшим інтегральним значенням (4,97), однак дефіцит трудових ресурсів і міграційні процеси залишаються суттєвими довгостроковими викликами для підприємства. Загалом макросередовище підприємства є складним та нестабільним, що потребує адаптивної стратегії управління з фокусом на економічну стійкість і технологічний розвиток.

На наступному етапі дослідження доцільно перейти до аналізу сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз. Аналіз ключових показників наведена в табл. 2.2 і слугує аналітичною основою для подальшого проведення SWOT-аналізу.

Таблиця 2.2

Аналіз маркетингових показників діяльності підприємства у 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Індекс MarketScore	A / 3,4	A / 3,6	A / 3,9	A / 3,4	A / 3,7
Частка у секторі, %	0,04	0,03	0,08	0,06	0,05
Частка ринку, %	0,77	0,43	0,85	0,67	0,59
Частка на субринку, %	0,78	0,44	0,86	0,67	0,60
Місце компанії в секторі	347	402	186	301	299
Місце компанії на ринку	29	28	19	31	30
Місце компанії на субринку	29	27	18	30	29

Джерело: складено автором за даними [63]

Наведені маркетингові показники свідчать, що підприємство займає середні позиції в конкурентному середовищі, зокрема 29-30 місце на ринку та частку ринку на рівні 0,59-0,85 % у 2020-2024 рр. Позитивною стороною є стійкий рівень MarketScore (A / 3,4-3,9) та відновлення темпів зростання виручки у 2024 році (+12,3 %), що може бути віднесено до сильних сторін підприємства (Strengths). Водночас низька ринкова частка та волатильність виручки (падіння на -16,4 % у 2023 р.) відображають обмежену конкурентну стійкість, що формує слабкі сторони.

Динаміка позицій у секторі (від 186 до 299 місця) свідчить про високу конкуренцію та нестабільність ринкового середовища, що підсилює загрози.

Місія підприємства орієнтована на забезпечення безперервної, надійної та ефективної логістики для аграрного сектору, зокрема в частині транспортування, зберігання та перевалки сільськогосподарської продукції (рис.2.3).



Рис. 2.3. Місія та цілі ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Джерело: складено автором за даними [15]

Така місія відповідає стратегічній ролі підприємства в ланцюгах постачання агропродукції та узгоджується з потребами експортно орієнтованої економіки України. В умовах воєнної нестабільності місія набуває додаткового змісту, пов'язаного із забезпеченням продовольчої безпеки та стійкості логістичних потоків.

Цілі діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» мають як стратегічний, так і операційний характер. До ключових стратегічних цілей належать збереження стабільності логістичних операцій, оптимізація витрат, мінімізація ризиків постачання та підвищення ефективності використання ресурсів.

Операційні цілі зосереджені на забезпеченні безперервності закупівельної логістики, своєчасності постачання матеріальних ресурсів, а також контролі витрат

у межах логістичних процесів. Загалом цілі підприємства є реалістичними та адаптованими до умов воєнного періоду, однак їх досягнення значною мірою залежить від зовнішніх обмежень.

Організаційна структура ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності та ієрархічність управління (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Організаційно-управлінська структура ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Джерело: складено автором за даними [15]

Така структура є ефективною з точки зору контролю та координації діяльності, однак у кризових умовах може знижувати оперативність прийняття рішень і гнучкість реагування. Це актуалізує потребу в посиленні горизонтальної взаємодії між підрозділами та делегуванні управлінських повноважень.

З урахуванням виявлених особливостей організаційної структури та результатів аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства доцільно узагальнити сильні та слабкі сторони ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп», а також визначити ключові можливості й загрози його розвитку. З цією метою на наступному етапі дослідження сформовано матрицю SWOT-аналізу, яку наведено в табл. 2.3. Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» має

достатній внутрішній потенціал для збереження конкурентних позицій на ринку логістичних послуг, однак функціонує в умовах високого рівня зовнішніх загроз.

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Інтеграція в структуру великої аграрної групи та стабільний доступ до експортних вантажопотоків. 2. Стабільний рівень MarketScore (A / 3,4–3,9), що свідчить про достатню ринкову надійність. 3. Відновлення позитивної динаміки виручки у 2024 році (+12,3 %). 4. Наявність сформованої логістичної інфраструктури та досвіду роботи в умовах воєнних ризиків. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька частка ринку (0,59–0,85 %), що обмежує ринковий вплив підприємства. 2. Волатильність фінансових результатів (зниження виручки у 2020 та 2023 рр.). 3. Обмежені можливості масштабування через високі логістичні та енергетичні витрати. 4. Середній рівень цифровізації управлінських та логістичних процесів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення експортних логістичних маршрутів у напрямку країн ЄС. 2. Поглиблення цифровізації та автоматизації логістичних операцій. 3. Залучення нових аграрних контрагентів у межах післявоєнного відновлення економіки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Воєнно-політична нестабільність та загрози руйнування логістичної інфраструктури. 2. Зростання конкуренції з боку міжнародних логістичних операторів. 3. Інфляційний тиск і зростання вартості пального та енергоносіїв. 4. Кадровий дефіцит і міграція трудових ресурсів.

Джерело: складено автором

Реалізація стратегічних можливостей підприємства безпосередньо залежить від здатності менеджменту мінімізувати вплив воєнних та економічних ризиків і використати переваги цифрового розвитку.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що система управління ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» функціонує в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, зумовленої воєнно-політичними, економічними та соціальними чинниками. PEST-аналіз показав домінуючий вплив економічних факторів, насамперед інфляції та зростання вартості логістики й енергоносіїв, а також суттєві ризики, пов'язані з воєнною нестабільністю. Маркетингові показники свідчать про середні конкурентні позиції підприємства та обмежену

частку ринку, що водночас поєднується зі збереженням ринкової надійності та позитивною динамікою виручки у 2024 році. Внутрішнє середовище підприємства характеризується чітко сформульованою місією, реалістичними цілями та функціональною лінійно-ієрархічною організаційною структурою. Разом із тим, виявлено обмеження, пов'язані з недостатнім рівнем цифровізації та гнучкості управлінських процесів.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Фінансово-економічні результати діяльності підприємства є ключовим індикатором ефективності функціонування системи управління та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах воєнного періоду аналіз фінансових показників набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості, платоспроможності та результативності господарської діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп».

З метою всебічної оцінки фінансово-економічного стану підприємства доцільно проаналізувати динаміку основних показників його діяльності за 2022-2024 роки. У Додатках А-Б відображено фінансову звітність підприємства за аналізований період. Узагальнені фінансово-економічні показники, що характеризують результати господарської діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп», наведено в табл. 2.4. За результатами аналізу, в 2022-2024 рр. середня вартість сукупного капіталу підприємства зменшилася з 1 489 067,5 тис. грн до 1 476 104 тис. грн (-0,87 %), що свідчить про скорочення загальної ресурсної бази. Власний капітал скоротився більш суттєво – на 57 153 тис. грн (-29,82 %), що є негативною тенденцією та вказує на фінансову нестабільність і втрати внаслідок збиткової діяльності (рис. 2.5).

Таблиця 2.4

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» за 2022-2024 рр

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2022	2023	2024	2024 до 2022		2024 до 2023	
					Абсолютне	Темп приросту, у, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн	1489067,5	1534907	1476104	-12963,5	-0,87	-58803	-3,83
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн	191675,5	151546	134522,5	-57153	-29,82	-17023,5	-11,23
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	1202247,5	1162450	1137811,5	-64436	-5,36	-24638,5	-2,12
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн	5915,5	10281,5	10500	4584,5	77,50	218,5	2,13
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн	251479	326146	290104	38625	15,36	-36042	-11,05
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	531	545	573	42	7,91	28	5,14
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	1 531 166	1 279 523	1 436 519	-94647	-6,18	156996	12,27
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	1820939	1619610	1765639	-55300	-3,04	146029	9,02
3.3. Операційні витрати	тис. грн	993487	1165531	1401085	407598	41,03	235554	20,21
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	159408	222187	263758	104350	65,46	41571	18,71
3.5. Середньомісячна заробітна плата 1прац.	грн	25016,9	33973,5	38359,2	13342,27	53,33	4385,67	12,91
4. Фінансові результати								
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	59 685	184 436	157 726	98041	164,26	-26710	-14,48
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн	114 927	123 341	44 070	-70857	-61,65	-79271	-64,27
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	-130 222	36 757	-74 121	56101	-43,08	-110878	-301,65
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	-107 273	27 016	-61 062	46211	-43,08	-88078	-326,02

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис. грн/ особу	3429,3	2971,8	3081,4	-347,8692	-10,14	109,63	3,69
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,46	0,49	0,51	0,051	11,22	0,02	4,70
5.5. Фондовіддача	грн/ грн	1,51	1,39	1,55	0,04	2,45	0,16	11,38
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	6,09	3,92	4,95	-1,14	-18,67	1,03	26,22
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	59,13	91,76	72,70	13,58	22,96	-19,06	-20,77
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,04	0,12	-0,09	-0,13	-318,18	-0,21	-172,78
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	54,56	71,96	79,35	24,79	45,44	7,39	10,27
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	-8,75	2,39	-5,02	3,72	-42,58	-7,42	-309,68
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	-55,97	17,83	-45,39	10,57	-18,89	-63,22	-354,62
6.3. Рентабельність продукції	%	11,57	10,58	3,15	-8,42	-72,81	-7,44	-70,28

Джерело: розраховано автором

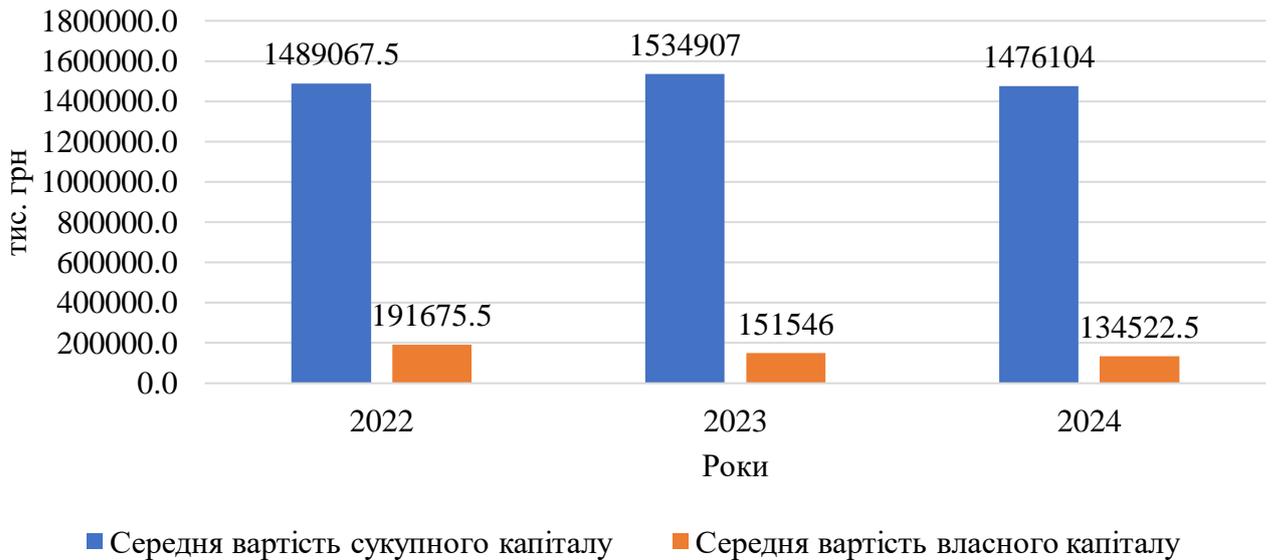


Рис. 2.5. Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у 2022-2024 рр.

Зменшення власного капіталу знижує фінансову автономію підприємства та підвищує залежність від зовнішніх джерел фінансування.

У структурі ресурсів спостерігається скорочення вартості основних засобів на 64 436 тис. грн (-5,36 %), що може свідчити про зношеність активів і недостатні інвестиції в оновлення матеріально-технічної бази. Водночас вартість нематеріальних активів зросла на 77,5 %, що вказує на поступове посилення цифрової складової та інтелектуальних ресурсів (рис. 2.6).

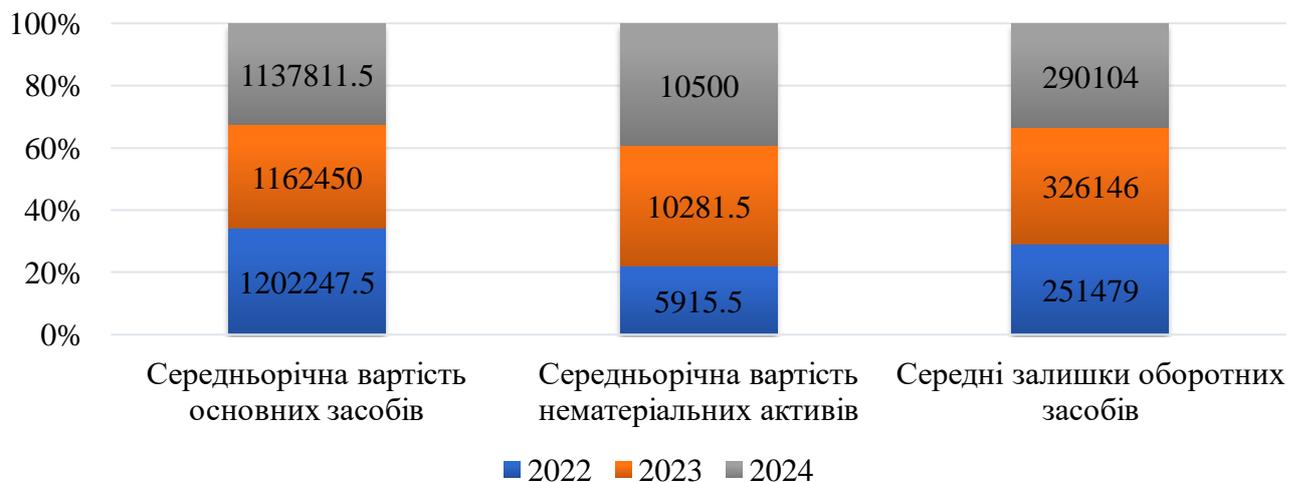


Рис. 2.6. Динаміка та структура середньорічної вартості ресурсів ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у 2022-2024 рр.

Середні залишки оборотних засобів у 2024 р. зросли порівняно з 2022 р. на 15,36 %, що підвищує ліквідність, але водночас збільшує потребу в ефективному управлінні оборотним капіталом. Зростання чисельності персоналу на 42 особи (+7,91 %) свідчить про розширення операційної діяльності, але водночас формує додаткове навантаження на витрати.

Чистий дохід у 2024 році становив 1 436 519 тис. грн, що на 6,18 % менше, ніж у 2022 р., однак порівняно з 2023 р. спостерігається зростання на 12,27 %, що свідчить про часткове відновлення діяльності. Обсяг реалізованої продукції зріс у 2024 р. на 9,02 % порівняно з 2023 р., що є позитивною тенденцією. Водночас операційні витрати зросли на 41,03 % за 2022-2024 рр., а фонд оплати праці – на 65,46 %, що значно випереджає темпи зростання доходів і негативно впливає на фінансові результати (рис. 2.7).

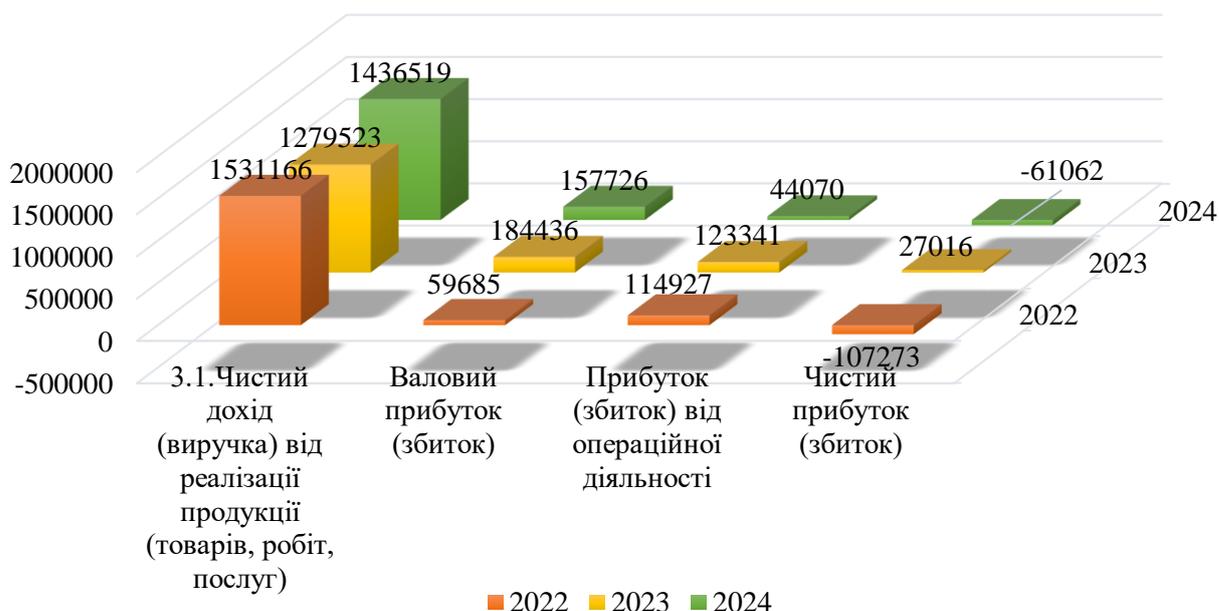


Рис. 2.7. Динаміка фінансових результатів діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у 2022-2024 рр.

Отримані результати вказують на необхідність посилення контролю за витратами та підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Продуктивність праці у 2024 р. становила 3 081,4 тис. грн/особу, що на 10,14 % менше, ніж у 2022 р., хоча порівняно з 2023 р. спостерігається зростання на 3,69 % (рис. 2.8).

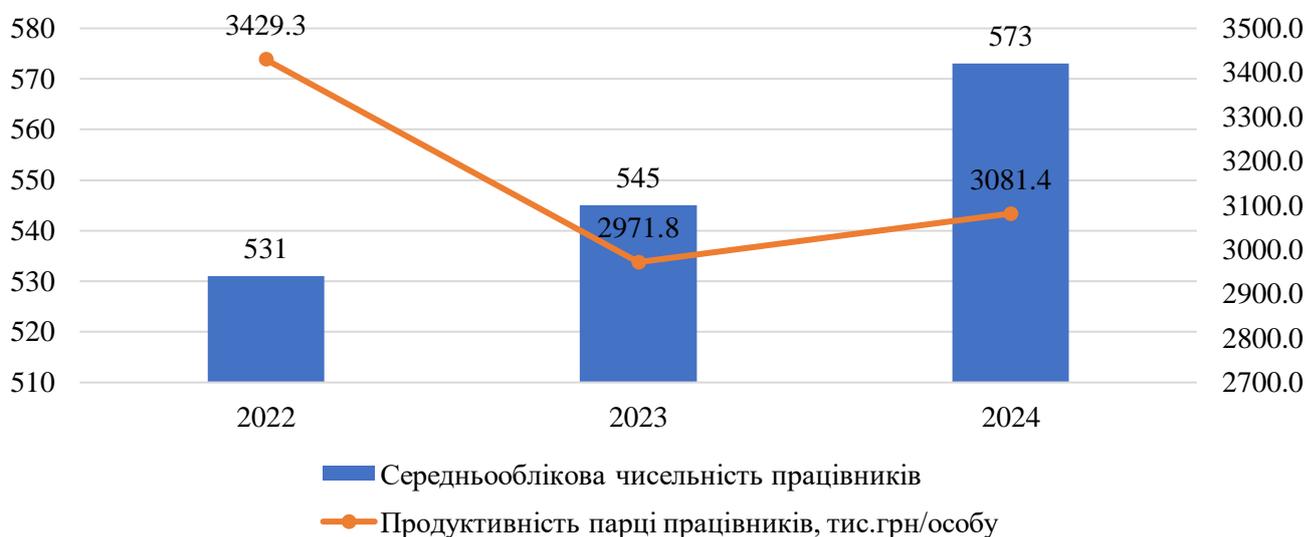


Рис. 2.8. Динаміка середньооблікової чисельності працівників та продуктивності праці ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у 2022-2024 рр.

Наведені дані свідчать про зростання середньооблікової чисельності працівників підприємства з 531 особи у 2022 році до 573 осіб у 2024 році, що вказує на розширення операційної діяльності. Водночас продуктивність праці знизилася з 3 429,3 тис. грн/особу у 2022 році до 3 081,4 тис. грн/особу у 2024 році, попри незначне відновлення порівняно з 2023 роком. Така тенденція свідчить про випереджальне зростання чисельності персоналу відносно обсягів виробництва та необхідність підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Коефіцієнт зносу основних засобів зріс до 0,51 у 2024 році, що свідчить про погіршення технічного стану активів. Водночас фондвіддача зросла до 1,55 грн/грн, а оборотність оборотних засобів покращилася порівняно з 2023 р. (з 3,92 до 4,95 оборотів), що є позитивним сигналом щодо ефективності використання ресурсів. Разом із тим, операційні витрати на 1 грн реалізованої продукції зросли до 79,35 коп. у 2024 році, що знижує рентабельність діяльності.

У 2022-2024 рр. рентабельність ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» характеризується нестабільною динамікою. Рентабельність сукупного капіталу у 2023 р. склала 2,39 %, але у 2024 р. мала від'ємне значення 5,02 % збитковості. Рентабельність власного капіталу має аналогічні зміни через збитковість діяльності (рис. 2.9).

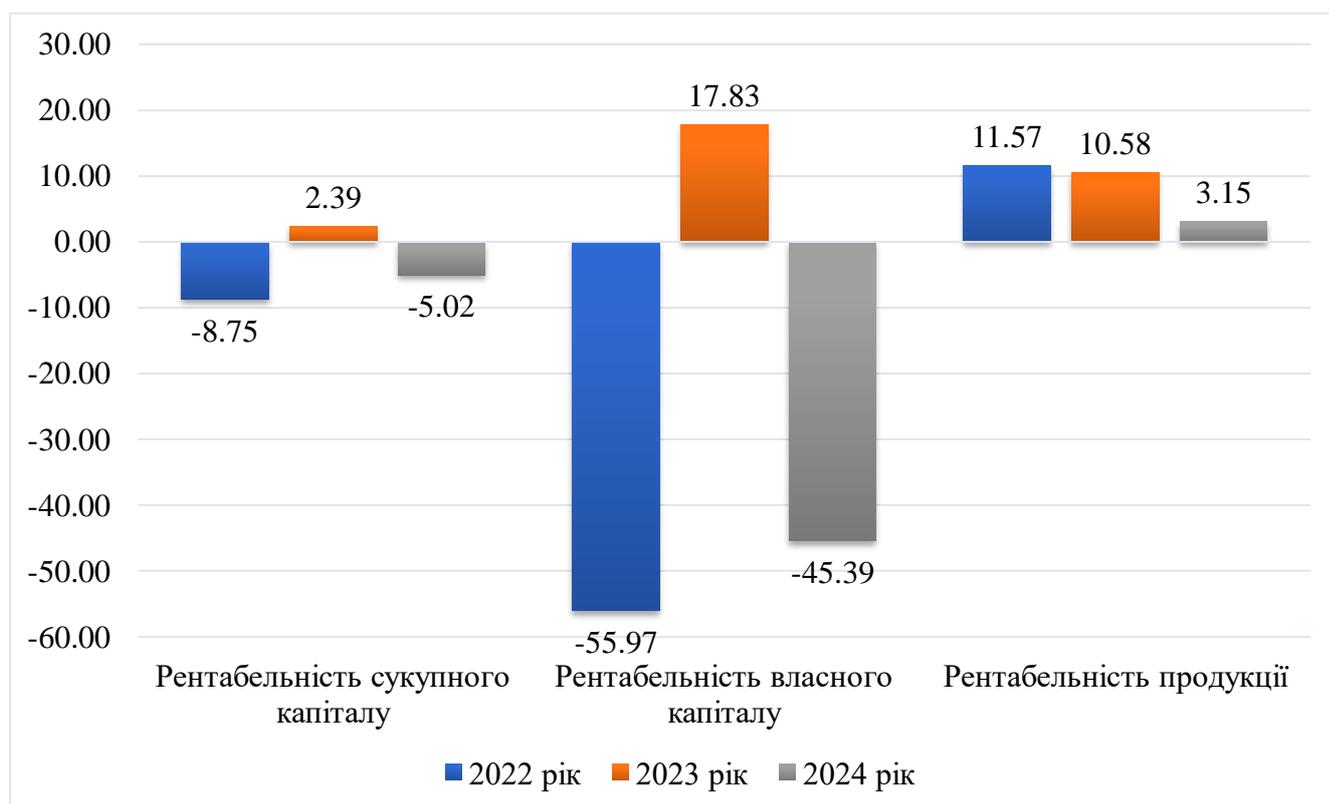


Рис. 2.9. Динаміка показників рентабельності (збитковості) ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у 2022-2024 рр.

Загалом найкращі показники спостерігалися у 2023 р., тоді як у 2024 р. ефективність діяльності суттєво погіршилася. Негативна динаміка рентабельності підтверджує збитковий характер діяльності підприємства у досліджуваному періоді.

З метою поглибленої оцінки впливу змін у структурі активів і запасів на фінансовий стан підприємства доцільно проаналізувати показники фінансової стійкості, які наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у
2022-2024 рр.**

Показники	Норма- тив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,13	0,10	0,09	-0,37	-0,40	-0,41
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,91	0,89	0,93	0,41	0,39	0,43
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	11,40	9,07	14,00	9,40	7,07	12,00
Коефіцієнт фінансування	> 1	0,10	0,12	0,08	-0,90	-0,88	-0,92
Коефіцієнт заборгованості	< 1	5,78	4,82	8,66	4,78	3,82	7,66
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	-12,38	-15,80	-13,16	-13,18	-16,60	-13,96
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	-3,20	-3,29	-4,01	-3,70	-3,79	-4,51
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	-7,92	-6,19	-10,40	-8,42	-6,69	-10,90
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,82	0,76	0,81	x	x	x
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0,56	0,60	0,67	x	x	x

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Результати аналізу свідчать про критично низький рівень фінансової стійкості підприємства у 2022-2024 роках. Коефіцієнт автономії знизився з 0,13 до 0,09, що на 0,41 нижче нормативного значення, тоді як коефіцієнт концентрації залученого капіталу перевищує норму більш ніж на 0,4, підтверджуючи високу залежність від позикових коштів. Коефіцієнт фінансової залежності у 2024 році досяг 14,0, що у 7 разів перевищує допустиме значення, а коефіцієнт заборгованості зріс до 8,66.

Загалом підприємство характеризується надмірною фінансовою залежністю та нестійкою структурою капіталу, що підвищує ризики ліквідності та потребує фінансового оздоровлення. Наступним етапом дослідження є аналіз ліквідності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел
Груп» у 2022-2024 роках**

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу (нижня межа)		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	0,297	0,404	0,333	-0,703	-0,596	-0,667
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	0,148	0,295	0,191	-0,352	-0,205	-0,309
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	0,008	0,000	0,004	-0,192	-0,200	-0,196

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз показників ліквідності свідчить про критично низький рівень платоспроможності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у 2022-2024 роках. Коефіцієнт покриття у 2024 році становив лише 0,333, що на 0,667 нижче мінімального нормативного значення, незважаючи на певне покращення у 2023 році (0,404). Коефіцієнт швидкої ліквідності коливався в межах 0,148-0,295 та у 2024 році був нижчим за норматив на 0,309, що свідчить про недостатність ліквідних оборотних активів для погашення поточних зобов'язань. Особливо негативною є ситуація з абсолютною ліквідністю, значення якої у 2024 р. становило лише 0,004, що майже у 50 разів нижче нормативу, незважаючи на зростання грошових коштів. Загалом отримані результати вказують на високі ризики втрати платоспроможності та необхідність термінового посилення управління оборотним капіталом і короткостроковими зобов'язаннями.

В табл. 2.7 відображено аналіз показників ділової активності підприємства.

Тривалість погашення кредиторської заборгованості у 2024 році зростає до 228,80 днів, що на 38,68 дня більше, ніж у 2022 році, та вказує на уповільнення розрахунків із постачальниками. Водночас тривалість погашення дебіторської заборгованості у 2024 році скоротилася до 38,66 днів, що на 25,88 дня менше, ніж у 2023 році, і свідчить про покращення платіжної дисципліни контрагентів.

Таблиця 2.7

Аналіз показників ділової активності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у 2022-2024 роках

Показники	Позитивна динаміка	Звітні роки			Відхилення (+;-), 2024 р.	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.
Тривалість погашення кредиторської заборгованості, дні	Зменшення	190,13	227,13	228,80	38,68	1,68
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, дні	Зменшення	25,54	64,54	38,66	13,12	-25,88
Тривалість обертання оборотних активів, дні	Зменшення	81,54	88,49	68,60	-12,94	-19,89
Тривалість обертання виробничих запасів, дні	Зменшення	21,90	21,53	23,47	1,57	1,93
Тривалість операційного циклу, дні	Зменшення	47,44	86,08	62,13	14,69	-23,94
Тривалість фінансового циклу, дні	Зменшення	237,56	313,20	290,94	53,37	-22,27

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Позитивною тенденцією є скорочення тривалості обертання оборотних активів до 68,60 днів (-19,89 дня порівняно з 2023 роком), що підвищує швидкість обороту капіталу. Разом із тим зростання тривалості обертання виробничих запасів до 23,47 днів вказує на певне уповільнення запасообігу. Загалом скорочення операційного та фінансового циклів у 2024 році порівняно з 2023 роком (-23,94 та -22,27 дня відповідно) є позитивним сигналом, однак їх рівень залишається підвищеним і потребує подальшої оптимізації.

Остаточний висновок про фінансовий стан підприємства дається на підставі розрахунку узагальнюючих показників фінансової стійкості, що представлені в табл. 2.8.

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у 2022-2024 роках свідчить про стійкий дефіцит джерел фінансування запасів. Значення показників Н1, Н2 та Н3 протягом усього періоду мають від'ємний характер, що вказує на відсутність власних обігових коштів і недостатність як довгострокових, так і короткострокових залучених ресурсів для покриття запасів.

Таблиця 2.8

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у 2022-2024 роках

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів (тис.грн) – Н1	-1 093 380	-1 021 050	-1 081 905
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів (тис.грн) – Н2	-455 503	-485 982	-630 513
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів (тис.грн) – Н3	-302 361	-358 001	-488 542
Запаси (тис.грн) – Н4	88 284	64 609	82 226
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів (тис.грн) – Е1	-1 181 664	-1 085 659	-1 164 131
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів (тис. грн) – Е2	-543 787	-550 591	-712 739
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів (тис.грн) – Е3	-390 645	-422 610	-570 768

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2024 році нестача власних обігових коштів для формування запасів (Е1) становила 1 164 131 тис. грн, що свідчить про критичний рівень фінансової напруженості. Аналогічно показники Е2 та Е3 також погіршилися у 2024 році порівняно з 2023 роком, що означає зростання залежності підприємства від позикових джерел. Загалом отримані результати дозволяють охарактеризувати фінансовий стан підприємства як нестійкий, близький до кризового, що потребує заходів з відновлення власного оборотного капіталу та оптимізації структури фінансування.

Проведений фінансово-економічний аналіз показав, що у 2022-2024 роках діяльність ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» характеризується нестійким фінансовим станом, високою залежністю від позикових коштів, низьким рівнем ліквідності та від'ємними показниками рентабельності. Попри часткове відновлення обсягів реалізації та виручки у 2024 році, зростання операційних витрат, дефіцит власних

обігових коштів і тривалі фінансові цикли суттєво обмежують фінансову стабільність підприємства. Аналіз також засвідчив недостатню ефективність використання капіталу та ресурсів, а також підвищені ризики втрати платоспроможності. З метою пошуку внутрішніх резервів і підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності доцільно оптимізувати структуру витрат, насамперед операційних і логістичних, шляхом підвищення контролю за собівартістю послуг; прискорити оборот дебіторської заборгованості та скоротити фінансовий цикл для покращення ліквідності; зменшити залежність від короткострокових позикових коштів за рахунок поступового відновлення власного оборотного капіталу; поглибити цифровізацію логістичних і фінансових процесів, що дозволить підвищити продуктивність праці та ефективність управління ресурсами.

2.3. Аналіз організації закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Логістична діяльність є ключовою складовою операційної системи ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп», оскільки підприємство функціонує в експортно орієнтованому аграрному секторі та забезпечує переміщення значних обсягів матеріальних потоків у межах складних і нестабільних логістичних ланцюгів. В умовах воєнного періоду логістика підприємства набула стратегічного значення, адже саме від її ефективності залежить безперервність закупівель, збереження конкурентоспроможності та фінансова стійкість компанії.

Загальна структура логістичної діяльності підприємства охоплює закупівельну, складську, транспортну та розподільчу логістику, які функціонують як взаємопов'язані підсистеми єдиного логістичного механізму. Закупівельна логістика забезпечує своєчасне надходження матеріальних ресурсів, виробничих запасів і допоміжних матеріалів, необхідних для підтримання операційної діяльності. Особливістю закупівельної логістики є її тісна залежність від зовнішніх

контрагентів, транспортної доступності та регуляторних обмежень, що суттєво ускладнилося після 2022 року [63].

Складська логістика ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» орієнтована на мінімізацію рівня запасів і скорочення тривалості їх зберігання, що підтверджується результатами фінансово-економічного аналізу. Значне скорочення товарних запасів і готової продукції свідчить про перехід підприємства до більш «ощадливої» моделі управління запасами, наближеної до принципів just-in-time [63]. Такий підхід дозволяє зменшити витрати на зберігання, однак водночас підвищує чутливість логістичної системи до збоїв у постачанні.

З метою деталізації практичної реалізації управлінських рішень у сфері закупівельної логістики доцільно розглянути основні етапи її організації, склад постачальників та об'єкти закупівель, що узагальнено наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз організації закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Етап закупівельної логістики	Зміст етапу	Основні постачальники / контрагенти	Товарні позиції (об'єкти закупівлі)	Особливості управління та ризику
1	2	3	4	5
1. Планування потреб	Визначення обсягів і номенклатури закупівель відповідно до планів перевалки, зберігання та транспортування	Внутрішні підрозділи аграрної групи Kernel	Паливо, запчастини, тара, допоміжні матеріали	Висока залежність від обсягів експорту та сезонності
2. Формування бази постачальників	Вибір контрагентів за критеріями ціни, надійності та логістичної доступності	Паливні компанії України, регіональні постачальники матеріалів, сервісні компанії	Дизельне паливо, мастильні матеріали, запчастини	Обмежений вибір постачальників у воєнний період
3. Укладання договорів	Узгодження умов поставки, цін, термінів та відповідальності сторін	Контрагенти на умовах довгострокових або рамкових договорів	Матеріали виробничого призначення, послуги транспортування	Валютні ризику, зміна умов постачання

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5
4. Організація поставок	Забезпечення фізичного переміщення ресурсів до складів або виробничих об'єктів	Автотранспортні та залізничні оператори	Паливо, матеріали, запасні частини	Логістичні обмеження, зростання тарифів
5. Приймання та контроль якості	Перевірка кількості, якості та відповідності документів	Відділ логістики та бухгалтерії	Усі види виробничих запасів	Ризик затримок і невідповідності якості
6. Складське зберігання	Тимчасове зберігання та облік запасів	Власні склади підприємства	Виробничі запаси, тара, матеріали	Орієнтація на мінімізацію запасів
7. Використання у логістичних процесах	Передача ресурсів у експлуатацію	Внутрішні структурні підрозділи	Паливо для транспорту, запчастини, матеріали	Контроль витрат і норм споживання
8. Облік і аналіз закупівель	Відображення операцій у бухгалтерському та управлінському обліку	Бухгалтерія, фінансовий відділ	Дані рахунку 20 «Виробничі запаси»	Обмежений рівень автоматизації

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Згідно аналізу табл. 2.9, закупівельна логістика ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» має централізований і функціонально орієнтований характер, що забезпечує контроль за витратами, але знижує гнучкість реагування на збої постачання. Основний акцент зроблено на забезпеченні безперервності логістичних операцій, а не на накопиченні запасів, що підтверджується мінімальним рівнем складських залишків. В умовах воєнного періоду ключовими ризиками залишаються транспортні обмеження, зростання вартості ресурсів і обмежене коло постачальників, що підсилює значущість ефективного управління закупівельною логістикою.

Управління логістичною діяльністю на підприємстві має централізований характер і реалізується в межах лінійно-функціональної організаційної структури. Основні управлінські рішення приймаються на рівні вищого та середнього менеджменту, що забезпечує контроль і узгодженість дій, однак водночас знижує

гнучкість реагування в кризових ситуаціях. В умовах воєнного періоду така модель управління частково обмежує швидкість прийняття рішень, особливо в частині оперативної логістики.

Інформаційне забезпечення логістичної діяльності базується на використанні бухгалтерських, управлінських та аналітичних даних, що формуються в межах фінансової звітності та внутрішніх облікових систем (рис. 2.10). Підприємство поступово впроваджує елементи цифровізації логістичних процесів, зокрема в частині контролю руху запасів і фінансових потоків, однак рівень інтеграції інформаційних систем залишається середнім. Це обмежує можливості повноцінного логістичного контролінгу та прогнозування.

Важливою особливістю логістичної діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» є відсутність витрат на збут у структурі операційних витрат, що свідчить про специфіку бізнес-моделі підприємства як внутрішнього логістичного оператора аграрної групи. З одного боку, це знижує витратне навантаження, з іншого – обмежує можливості активного управління ринковими каналами збуту та логістичного сервісу.

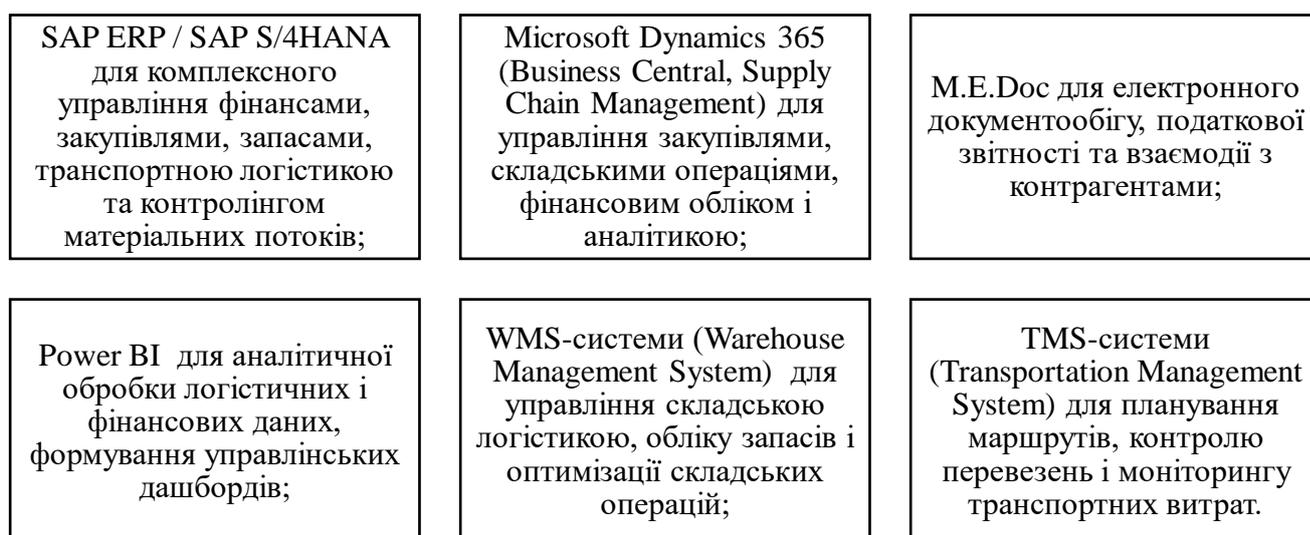


Рис. 2.10. Програмне забезпечення інформаційного забезпечення логістичної діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Джерело: складено автором за даними [63]

З метою кількісної оцінки результативності логістичної діяльності та виявлення тенденцій її розвитку в динаміці доцільно проаналізувати ключові показники (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка показників оцінки логістичної діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у 2022-2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+;-), 2024 р.	
				2022 р.	2023 р.
Запаси	88 284	64 609	82 226	-6 058	17 617
Незавершене виробництво	140	58	59	-81	1
Готова продукція	238	0	0	-238	0
Товари	113 493	167	275	-113 218	108
Гроші та їх еквіваленти	6 499	205	2 839	-3 660	2 634
Коефіцієнт накопичення	0,77	385,88	298,00	297	-88

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз динаміки показників логістичної діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у 2022-2024 роках свідчить про суттєву трансформацію структури логістичних активів підприємства. Загальний обсяг запасів у 2024 році становив 82 226 тис. грн, що на 6 058 тис. грн менше, ніж у 2022 році, однак на 17 617 тис. грн більше, ніж у 2023 році, що відображає часткове відновлення запасів після різкого скорочення. Обсяги незавершеного виробництва зменшилися на 81 тис. грн порівняно з 2022 роком і залишаються мінімальними, що свідчить про скорочення виробничого циклу. Повна відсутність готової продукції у 2023-2024 роках (-238 тис. грн до рівня 2022 р.) підтверджує орієнтацію підприємства на оперативну реалізацію без складського накопичення. Товарні запаси скоротилися на 113 218 тис. грн порівняно з 2022 роком, що є наслідком відмови від торговельних операцій як окремого напрямку логістики. Загальне зниження коефіцієнта накопичення на 88 пунктів підтверджує перехід підприємства до моделі мінімізації запасів і концентрації на забезпеченні безперервності логістичних потоків.

Таким чином, проведений аналіз організації закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» свідчить, що підприємство сформувало

функціонально цілісну, але жорстко централізовану логістичну систему, орієнтовану на забезпечення безперервності операцій у складних умовах воєнного періоду. Закупівельна логістика характеризується високим рівнем контролю, мінімізацією складських запасів і переходом до моделі оперативного використання ресурсів, що підтверджується скороченням товарних запасів на 113 218 тис. грн та повною відсутністю готової продукції у 2023–2024 роках. Водночас зростання грошових коштів у 2024 році на 2 634 тис. грн порівняно з 2023 роком свідчить про підвищення поточної платоспроможності закупівельних операцій.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного аналізу стану закупівельної логістики на ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у воєнний період, сформовано наступні висновки.

1. Проаналізовано об'єкт та суб'єкт системи управління ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп», яке функціонує в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, зумовленої воєнно-політичними та економічними чинниками. PEST-аналіз засвідчив домінування економічних факторів, зокрема інфляції та зростання вартості логістики й енергоносіїв, а також значні ризики воєнної нестабільності. Маркетингові показники вказують на середні конкурентні позиції підприємства при збереженні ринкової надійності та зростанні виручки у 2024 році. Внутрішнє середовище характеризується чіткою місією, реалістичними цілями та лінійно-ієрархічною структурою управління, однак обмежується недостатнім рівнем цифровізації та гнучкості управлінських процесів.

2. Здійснено фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». Фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у 2022-2024 роках виявив нестійкий фінансовий стан підприємства. Чистий фінансовий результат у 2024 році залишився від'ємним і становив -61 062 тис. грн, попри позитивний результат у 2023 році (+27 016 тис. грн). Рентабельність сукупного капіталу у 2024 році склала -5,02 %, а коефіцієнт автономії знизився до

0,09 при нормативі $\geq 0,5$, що свідчить про високу фінансову залежність. Водночас у 2024 році відбулося зростання виручки на 12,27 % порівняно з 2023 роком та збільшення грошових коштів на 1 284,88 %. Це вказує на часткове відновлення операційної активності, однак фінансова стійкість підприємства залишається низькою.

3. Оцінено стан та організацію закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». Аналіз організації закупівельної логістики засвідчив суттєву трансформацію логістичної моделі підприємства у воєнний період. Обсяг запасів у 2024 році становив 82 226 тис. грн, що на 6 058 тис. грн менше, ніж у 2022 році, а товарні запаси скоротилися на 113 218 тис. грн. Повна відсутність готової продукції у 2023-2024 роках свідчить про перехід до моделі мінімізації складських залишків. Позитивною тенденцією є зростання грошових коштів у 2024 році на 2 634 тис. грн порівняно з 2023 роком. Водночас нестабільність коефіцієнта накопичення (297 у 2024 р.) та дефіцит власних оборотних коштів формують ключові проблеми закупівельної логістики, що потребують удосконалення фінансового та управлінського механізмів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ПРАТ «ПОЕЗ-КЕРНЕЛ ГРУП» У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1. Оцінка проблем і слабких місць у системі закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Функціонування закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у воєнний період відбувається в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, що істотно ускладнює процеси планування, постачання та використання матеріальних ресурсів. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що сформована на підприємстві система закупівельної логістики є функціонально цілісною та здатною забезпечувати безперервність операцій, однак має низку системних проблем і слабких місць, які обмежують її ефективність та підвищують рівень логістичних ризиків.

Однією з ключових проблем є високий рівень централізації управління закупівельною логістикою. Зосередження прийняття рішень на рівні вищого та середнього менеджменту забезпечує контроль за витратами та уніфікацію процедур, однак водночас знижує оперативність реагування на збої постачання, зміну маршрутів або коливання цін. В умовах воєнного періоду, коли логістичні обмеження мають раптовий і непередбачуваний характер, така управлінська модель обмежує адаптивність системи та може призводити до затримок у забезпеченні критично важливих ресурсів.

Суттєвим слабким місцем закупівельної логістики є залежність підприємства від обмеженого кола постачальників. Воєнні дії, руйнування інфраструктури та скорочення пропозиції на внутрішньому ринку призвели до звуження бази контрагентів, особливо у сегменті паливно-мастильних матеріалів і запасних частин. Така залежність підвищує ризик цінового тиску, порушення термінів

поставок і погіршення умов договорів, що негативно впливає на стабільність закупівельних потоків.

Окремою проблемою є орієнтація підприємства на мінімізацію складських запасів, наближену до принципів just-in-time. Хоча така модель дозволяє зменшити витрати на зберігання та вивільнити оборотний капітал, у воєнних умовах вона значно підвищує чутливість логістичної системи до зовнішніх збоїв. Аналіз динаміки запасів у 2022-2024 роках показав різкі коливання їх обсягів та повну відсутність готової продукції у 2023-2024 роках, що свідчить про фактичну відмову від створення страхових резервів. За відсутності альтернативних каналів постачання це формує ризик простоїв та порушення безперервності логістичних операцій.

Важливим проблемним аспектом є високий рівень транспортних і пов'язаних з ними логістичних ризиків. Закупівельна логістика підприємства суттєво залежить від стану транспортної інфраструктури та можливості використання альтернативних маршрутів. Зростання тарифів на перевезення, дефіцит пального та обмежена пропускна спроможність транспортних коридорів призводять до збільшення собівартості закупівель і ускладнюють планування поставок.

Не менш значущою проблемою є недостатній рівень цифровізації та інтеграції інформаційних систем у сфері закупівельної логістики. Хоча підприємство використовує бухгалтерські та управлінські інформаційні ресурси, рівень автоматизації обліку запасів, аналізу постачальників і прогнозування потреб залишається обмеженим. Це знижує можливості логістичного контролінгу, ускладнює оперативний аналіз витрат і не дозволяє повною мірою використовувати аналітичний потенціал даних для прийняття рішень.

Фінансові обмеження також формують слабе місце закупівельної логістики. Низький рівень фінансової стійкості підприємства, дефіцит власних оборотних коштів і значна тривалість погашення кредиторської заборгованості (228,8 днів у 2024 році) обмежують можливості гнучкого фінансування закупівель. Це знижує переговорну позицію підприємства у відносинах з постачальниками та ускладнює перехід до більш диверсифікованої та ризикостійкої моделі постачання.

З метою узагальнення отриманих результатів та виявлення ключових переваг і проблемних аспектів у сфері закупівельної логістики доцільно здійснити оцінку сильних і слабких сторін організації закупівельної діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка сильних та слабких сторін організації закупівельної логістики

ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Фактор	Кількісна характеристика (за результатами аналізу)	Тенденція	Оцінка впливу
СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)			
Оптимізація рівня запасів	Запаси у 2024 р. – 82 226 тис. грн (-6,86 % до 2022 р.)	Помірне зниження	+2
Мінімізація складських залишків готової продукції	Готова продукція: 238 тис. грн (2022) 0 (2023-2024)	Повне скорочення	+3
Зростання ліквідних ресурсів	Грошові кошти: +1 284,88 % у 2024 р. до 2023 р.	Різке зростання	+3
Централізоване управління закупівлями	Єдина система прийняття рішень	Стабільна	+2
Використання ERP / облікових систем	Облік запасів і розрахунків у цифрових системах	Стабільна	+2
СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)			
Нестабільність коефіцієнта накопичення	0,77 (2022) 385,88 (2023) 297,0 (2024)	Різкі коливання	-3
Скорочення власного оборотного капіталу	Власні обігові кошти (Н1): -1 093 380 -1 081 905 тис. грн	Хронічний дефіцит	-3
Низька ліквідність	Коеф. покриття у 2024 р. = 0,333 (норма >1)	Нижче норми	-2
Висока кредиторська заборгованість	Тривалість погашення – 228,8 днів (2024)	Зростання	-2
Обмежена гнучкість управління	Лінійно-функціональна структура	Стабільна	-1

Джерело: складено автором

Отже, організація закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» характеризується високим рівнем контролю запасів і ліквідних ресурсів (інтегрально до +3 балів впливу), що є критично важливим в умовах воєнної нестабільності. Водночас хронічний дефіцит власних оборотних коштів, низька ліквідність та різкі коливання коефіцієнта накопичення (-3 бали) суттєво обмежують фінансову стійкість закупівельної діяльності. Це свідчить про

необхідність перегляду політики фінансування закупівель і оптимізації структури джерел ресурсів.

З метою систематизації виявлених проблем і визначення їх впливу на результати діяльності підприємства у сфері закупівельної логістики у табл.3.2 наведено ключові обмеження та негативні наслідки їх прояву.

Таблиця 3.2

**Ключові проблеми та обмеження системи закупівельної логістики
ПРАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» і їх вплив на результати діяльності
підприємства**

Проблема / слабе місце закупівельної логістики	Характер прояву проблеми	Негативний вплив на діяльність підприємства
Високий рівень централізації управління закупівлями	Прийняття ключових рішень зосереджене на рівні вищого та середнього менеджменту, обмежена автономія операційних підрозділів	Зниження оперативності реагування на збої постачання, затримки в прийнятті рішень у кризових ситуаціях
Залежність від обмеженого кола постачальників	Звуження бази контрагентів у военний період, обмежені альтернативи закупівель	Підвищення цінових ризиків, погіршення договірних умов, ризик переривання постачання
Мінімальний рівень страхових запасів	Орієнтація на модель мінімізації складських залишків та відсутність готової продукції у 2023–2024 рр.	Підвищена чутливість до логістичних збоїв, ризик простоїв і порушення безперервності операцій
Низький рівень диверсифікації логістичних маршрутів	Обмежене використання альтернативних каналів постачання та транспортування	Залежність від нестабільної транспортної інфраструктури, підвищення ризику зриву поставок
Середній рівень цифровізації закупівельної логістики	Обмежена інтеграція бухгалтерських, управлінських і логістичних інформаційних систем	Неможливість повноцінного логістичного контролінгу, зниження якості прогнозування потреб
Недостатній розвиток логістичного контролінгу	Відсутність системи комплексної оцінки витрат і ефективності закупівель	Обмеження можливостей оптимізації витрат і підвищення економічної ефективності
Дефіцит власних оборотних коштів	Низький коефіцієнт автономії та висока залежність від залученого капіталу	Обмеження фінансування закупівель, зниження платоспроможності у взаємодії з постачальниками
Значна тривалість погашення кредиторської заборгованості	Перевищення нормативних строків розрахунків із постачальниками	Погіршення ділової репутації, зниження довіри з боку контрагентів
Відсутність стратегічного резервування ресурсів	Закупівлі орієнтовані на короткострокові операційні потреби	Високий рівень стратегічної вразливості в умовах воєнної невизначеності

Джерело: складено автором

Наведені в табл. 3.1 результати свідчать, що система закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» характеризується наявністю комплексу взаємопов'язаних організаційних, фінансових та логістичних обмежень, які істотно впливають на ефективність функціонування підприємства в умовах воєнної нестабільності. Основними проблемними аспектами є надмірна централізація управління закупівлями, залежність від обмеженого кола постачальників, мінімальний рівень страхових запасів і високі транспортно-логістичні ризики, що підвищує вразливість логістичних потоків до зовнішніх збоїв. Водночас середній рівень цифровізації та недостатній розвиток логістичного контролінгу обмежують можливості оперативного аналізу витрат і прогнозування потреб, а дефіцит власних оборотних коштів і значна тривалість погашення кредиторської заборгованості посилюють фінансові ризики закупівельної діяльності. Сукупний вплив виявлених проблем формує системний характер слабких місць закупівельної логістики та знижує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, результати оцінки свідчать, що основні проблеми закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» мають системний характер і зумовлені поєднанням зовнішніх воєнних факторів та внутрішніх організаційно-управлінських обмежень. Надмірна централізація управління, залежність від обмеженого кола постачальників, відсутність страхових запасів, високі транспортні ризики, середній рівень цифровізації та фінансові обмеження знижують адаптивність і стійкість закупівельної логістики. Виявлені слабкі місця формують об'єктивну необхідність розробки заходів щодо підвищення гнучкості, диверсифікації постачання та удосконалення інформаційно-фінансового забезпечення логістичних процесів, що стане предметом подальших досліджень у наступних підрозділах роботи. Результати дослідження підтверджують необхідність переходу від переважно операційно орієнтованої моделі закупівельної логістики до більш гнучкої, ризик-орієнтованої та цифрово підтриманої системи управління.

3.2. Розробка заходів з підвищення ефективності закупівельної логістики

Підвищення ефективності закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у сучасних умовах має базуватися на поєднанні адаптивних управлінських рішень, фінансової стабілізації та поступової цифрової трансформації логістичних процесів. Враховуючи функціонування підприємства у воєнний період, запропоновані заходи повинні мати прикладний характер, бути економічно обґрунтованими та спрямованими не лише на зниження витрат, а й на підвищення стійкості закупівельної системи до зовнішніх ризиків.

Першочерговим напрямом удосконалення є підвищення гнучкості системи управління закупівельною логістикою шляхом часткової децентралізації операційних рішень. Доцільним є делегування повноважень щодо оперативних закупівель (паливо, запасні частини, допоміжні матеріали) на рівень логістичних та виробничих підрозділів у межах затверджених бюджетів і лімітів. Такий підхід дозволить скоротити час реагування на збої постачання, зменшити ризик простоїв та підвищити адаптивність логістичної системи без втрати фінансового контролю.

Важливим практичним заходом є диверсифікація бази постачальників. З метою зниження залежності від обмеженого кола контрагентів доцільно формувати альтернативні списки постачальників за ключовими товарними позиціями з урахуванням географічної доступності та логістичних ризиків. У воєнних умовах особливого значення набуває укладання рамкових договорів з кількома постачальниками одночасно, що дозволяє оперативно перерозподіляти обсяги закупівель у разі порушення поставок та знижує ціновий тиск на підприємство.

Наступним напрямом є оптимізація політики управління запасами. Повна орієнтація на модель мінімізації складських залишків у нестабільному середовищі потребує коригування. Практично обґрунтованим є запровадження диференційованого підходу до формування запасів: для критично важливих ресурсів (паливо, запасні частини для транспорту) доцільно створювати обмежені страхові запаси, тоді як для менш критичних матеріалів зберігати модель

оперативних закупівель. Це дозволить знизити ризик зупинки логістичних операцій без суттєвого зростання складських витрат.

Окрему увагу слід приділити зниженню транспортно-логістичних ризиків. Практичним рішенням є розширення використання мультимодальних схем постачання та залучення альтернативних транспортних операторів, навіть за умови дещо вищої вартості перевезень. Такий підхід забезпечує резервні логістичні канали та підвищує стійкість закупівельної логістики. Доцільним також є впровадження регулярного моніторингу транспортних тарифів і коригування логістичних маршрутів залежно від поточної ситуації.

Суттєвий резерв підвищення ефективності пов'язаний із розвитком цифровізації закупівельної логістики. Практично доцільним є впровадження інтегрованих інформаційних рішень для обліку запасів, контролю виконання договорів і аналізу постачальників. Навіть часткова автоматизація процесів (електронні заявки, контроль залишків у режимі реального часу, аналітика витрат) дозволить підвищити прозорість закупівель, скоротити адміністративні витрати та створити інформаційну основу для логістичного прогнозування.

Важливим напрямом є запровадження елементів логістичного контролінгу. Доцільно сформувати систему ключових показників ефективності закупівельної логістики (рівень виконання поставок у строк, частка термінових закупівель, витрати на логістику в структурі операційних витрат, оборотність запасів). Регулярний аналіз цих показників дозволить не лише виявляти проблемні ділянки, а й оцінювати економічний ефект від впроваджених заходів.

Фінансове забезпечення закупівельної логістики також потребує вдосконалення. Практично обґрунтованим є оптимізація графіків розрахунків із постачальниками шляхом переговорів щодо більш гнучких умов оплати або використання часткової передоплати для критичних ресурсів. Це сприятиме підвищенню довіри контрагентів, зниженню кредиторської заборгованості та покращенню платоспроможності закупівельних операцій.

Умови воєнного періоду істотно обмежують можливість одночасного впровадження всього комплексу запропонованих заходів з підвищення

ефективності закупівельної логістики. Нестабільність грошових потоків, високий рівень невизначеності щодо транспортної доступності, зростання витрат на логістику та обмежені управлінські ресурси зумовлюють необхідність пріоритетного відбору рішень, які забезпечують максимальний ефект за мінімальних витрат і ризиків. За таких умов реалізація всіх заходів одночасно може призвести до надмірного фінансового навантаження, втрати керованості процесів і зниження загальної стійкості логістичної системи.

Саме тому для обґрунтування управлінського вибору доцільним є застосування методу альтернатив, який дозволяє порівняти можливі напрями удосконалення закупівельної логістики за ключовими критеріями ефективності, ризикостійкості та відповідності воєнним умовам. Сутність цього методу полягає у формуванні декількох взаємовиключних або частково сумісних сценаріїв розвитку логістичної системи та їх оцінюванні за єдиною системою показників. Це дає змогу визначити оптимальну комбінацію управлінських рішень, що забезпечує збалансоване поєднання економічної доцільності, організаційної здійсненності та стратегічної гнучкості [52].

У зв'язку з цим, для систематизації можливих варіантів удосконалення закупівельної логістики та обґрунтування вибору найбільш доцільного управлінського рішення, у роботі сформовано матрицю альтернатив, представлену на рис. 3.1, яка дозволяє наочно порівняти ключові альтернативи та визначити оптимальний напрям подальших дій ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп».

Наведені на рис. 3.1 альтернативи відображають можливі сценарії розвитку закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» залежно від доступних ресурсів і стратегічних пріоритетів. Консервативно-адаптаційна альтернатива є доцільною як короткостроковий антикризовий інструмент, процесно-цифрова – як оптимальне рішення в середньостроковій перспективі, тоді як стратегічно-трансформаційна модель має розглядатися як цільовий орієнтир довгострокового розвитку після стабілізації зовнішнього середовища.



Рис. 3.1. Матриця альтернатив для підвищення ефективності закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Джерело: складено автором

Для обґрунтування вибору найбільш доцільного напрямку підвищення ефективності закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у роботі використано матричний підхід, що дозволяє порівняти сформовані альтернативи за ключовими критеріями управлінської та економічної доцільності. До оцінювання

включено п'ять критеріїв, які відображають здатність альтернатив забезпечувати гнучкість управління, стійкість до логістичних ризиків, витратну ефективність, оперативність упровадження та відповідність умовам воєнного періоду. Оцінювання здійснюється за трирівневою шкалою, де 1 бал відповідає низькому рівню відповідності критерію, 2 бали – середньому, а 3 бали – високому. Узагальнені результати порівняльного аналізу альтернатив наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Матриця альтернатив підвищення ефективності закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Критерій оцінювання	A1. Консервативно-адаптаційна модель	A2. Процесно-цифрова модель	A3. Стратегічно-трансформаційна модель
Гнучкість управління	1	2	3
Стійкість до логістичних ризиків	2	3	3
Витратна ефективність	3	2	1
Швидкість впровадження	3	2	1
Відповідність воєнним умовам	2	3	2
Сумарна оцінка	11	12	10

Джерело: складено автором

Результати матричного аналізу свідчать, що процесно-цифрова модель (A2) отримала найвищу сумарну оцінку (12 балів), що визначає її як найбільш доцільну альтернативу для підвищення ефективності закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у поточних умовах функціонування.

Альтернатива A2 забезпечує оптимальний баланс між гнучкістю управління, стійкістю до логістичних ризиків та відповідністю умовам воєнного періоду. Впровадження цифрових інструментів управління закупівлями та запасами дозволяє підвищити прозорість логістичних процесів, покращити прогнозування потреб і знизити операційні ризики без суттєвого фінансового навантаження.

Консервативно-адаптаційна модель (A1) характеризується високою швидкістю реалізації та витратною ефективністю, однак має низький рівень

управлінської гнучкості та обмежений потенціал зниження системних логістичних ризиків, що зменшує її стратегічну привабливість.

Стратегічно-трансформаційна модель (А3) демонструє високі показники гнучкості та стійкості до ризиків, однак потребує значних фінансових і організаційних ресурсів та має низьку швидкість впровадження, що обмежує її практичну реалізацію в умовах воєнної та фінансової нестабільності.

Отже, результати матричного аналізу підтверджують доцільність вибору процесно-цифрової альтернативи як оптимального рішення для підвищення ефективності закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» з перспективою подальшого поетапного переходу до стратегічно-трансформаційної моделі у довгостроковому періоді.

Таким чином, розроблений комплекс заходів спрямовано на підвищення ефективності закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» з урахуванням умов воєнного періоду. Запропоновані рішення поєднують управлінську гнучкість, фінансову доцільність і поступову цифрову трансформацію логістичних процесів. Основними напрямками вдосконалення визначено часткову децентралізацію закупівель, диверсифікацію постачальників, оптимізацію управління запасами, зниження транспортно-логістичних ризиків і розвиток цифровізації. Обґрунтовано доцільність впровадження елементів логістичного контролінгу та вдосконалення фінансового забезпечення закупівельних операцій. В умовах обмеженості ресурсів і високої невизначеності доведено недоцільність одночасної реалізації всього комплексу заходів. З цією метою застосовано метод альтернатив, який дозволив порівняти можливі сценарії розвитку закупівельної логістики за ключовими критеріями ефективності. Матричний аналіз показав, що процесно-цифрова модель отримала найвищу сумарну оцінку та є найбільш доцільною для впровадження на поточному етапі. Її реалізація забезпечує підвищення прозорості, керованості та стійкості закупівельної логістики без надмірного фінансового навантаження.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для оцінки ефективності запропонованих заходів, сформуємо операційний план проєкту по реалізації альтернативи №2 – Процесно-цифрова модель (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Етапи запуску проєкту впровадження процесно-цифрової моделі закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Етап	Опис робіт	Конкретні ресурси	Обсяг / Кількість	Бюджет, грн	Відповідальний
1	Діагностика чинних процесів закупівель і обліку запасів	Робоча група (логістика, фінанси, IT), документація	1 проєкт	50 000	Керівник логістики
2	Формування технічного завдання для цифрового модуля (ERP/SCM)	IT-фахівці, консультанти, аналітичні дані	1 ТЗ	70 000	IT-директор
3	Вибір програмного рішення та постачальника	Комерційні пропозиції, тендерна комісія	1 рішення	30 000	Фінансовий директор
4	Закупівля та налаштування цифрового модуля управління закупівлями та запасами	ERP/SCM-система, серверні ресурси	1 система	400 000	IT-директор
5	Інтеграція логістичних і фінансових даних	Облікові бази, програмні інтерфейси	1 інтеграція	120 000	IT-відділ
6	Автоматизація обліку руху виробничих запасів	Сканери, облікові модулі, навчальні матеріали	3 склади	80 000	Завідувач складу
7	Розробка та впровадження КРІ закупівельної логістики	Аналітичні модулі, методичні матеріали	5–7 КРІ	40 000	Фінансовий відділ
8	Навчання персоналу роботі з цифровими інструментами	Тренінги, інструкції, консультанти	20 осіб	60 000	HR-відділ
9	Тестова експлуатація та коригування системи	Пілотні дані, технічна підтримка	1 проєкт	50 000	Проектний менеджер
10	Повноцінний запуск і моніторинг ефективності	Звіти, аналітика, КРІ	1 система	30 000	Керівник логістики

Джерело: складено автором

За результатами аналізу операційного плану впровадження процесно-цифрової моделі закупівельної логістики встановлено, що загальний бюджет проекту становить 930 тис. грн, що є прийнятним для підприємства з урахуванням очікуваного ефекту підвищення керованості та зниження логістичних ризиків. Найбільш витратним етапом є закупівля та налаштування ERP/SCM-системи, на яку припадає 400 тис. грн, або близько 43 % загального бюджету, що обумовлено вартістю програмного забезпечення та серверних ресурсів. Значну частку витрат також формує інтеграція логістичних і фінансових даних – 120 тис. грн (13 %), що є критично важливим для забезпечення цілісності інформаційних потоків. Витрати на автоматизацію обліку запасів на складах становлять 80 тис. грн (9 %), тоді як навчання персоналу потребує 60 тис. грн (6 %), що свідчить про помірне навантаження на HR-бюджет. Найменш витратними є аналітичні та підготовчі етапи (діагностика, формування ТЗ, розробка KPI, тестування), сукупна частка яких не перевищує 29 % бюджету.

Для наочної візуалізації послідовності та тривалості реалізації основних етапів проекту впровадження процесно-цифрової моделі закупівельної логістики доцільно розглянути графік виконання робіт, наведений у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Графік реалізації проекту впровадження процесно-цифрової моделі
закупівельної логістики (Gantt-план)**

Етап проекту	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Місяць 4	Місяць 5 і далі
Діагностика чинних закупівельних процесів	■				
Формування технічного завдання (ERP/SCM)	■				
Вибір програмного рішення та постачальника		■			
Закупівля та налаштування цифрового модуля		■			
Інтеграція фінансових і логістичних даних			■		
Автоматизація обліку руху запасів				■	
Розробка та впровадження KPI			■		
Навчання персоналу			■	■	
Тестова експлуатація та коригування				■	
Повноцінний запуск і моніторинг ефективності					■

Джерело: складено автором

Аналіз Gantt-плану свідчить, що найтривалішим етапом проєкту є повноцінний запуск і подальший моніторинг ефективності, який має безперервний характер і фактично виходить за межі п'ятого місяця реалізації, визначаючи загальну тривалість проєкту. Водночас суттєвий вплив на календарні строки впровадження процесно-цифрової моделі закупівельної логістики має воєнний стан в Україні, який зумовлює можливі затримки через перебої в постачанні обладнання, обмежену доступність ІТ-фахівців та нестабільність фінансових потоків, що потребує гнучкого коригування графіка робіт і поетапного запуску системи.

З урахуванням тривалості окремих етапів проєкту та впливу воєнних чинників на строки його реалізації, доцільним є аналіз очікуваних змін основних економічних показників закупівельної логістики в динаміці та прогнозному періоді. У результаті реалізації проєкту впровадження процесно-цифрової моделі закупівельної логістики, передбачається зниження середнього рівня виробничих запасів на 8-12 % за рахунок підвищення точності планування та контролю залишків у режимі реального часу. Витрати на логістику в структурі операційних витрат прогнозно можуть скоротитися на 5-7 %, що еквівалентно економії 70 тис.грн на рік порівняно з рівнем 2024 року. Очікується прискорення оборотності запасів на 10-15 %, що дозволить вивільнити частину оборотного капіталу та підвищити ліквідність. Зростання адміністративних витрат у прогнозному періоді є помірним (до 3-4 %) і пов'язане з амортизацією цифрових рішень та підтримкою ERP/SCM-системи. Одночасно прогнозується зниження частки термінових закупівель на 20-25 %, що зменшить цінові надбавки постачальників і транспортні витрати. Сукупно це створює передумови для покращення фінансового результату від операційної діяльності на 8-12 % у середньостроковій перспективі навіть за збереження воєнних ризиків.

В табл. 3.6 відображено прогнозування показників із врахуванням зазначених очікувань.

Таблиця 3.6

Динаміка та прогноз ключових економічних показників закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Прогноз 1	Прогноз 2	Відхилення прогнозу 2 до 2024 р
Запаси, тис. грн	88284	64609	82226	74000	70000	-12226
Оборотні активи, тис. грн	342071	310221	269987	285000	295000	25013
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	6499	205	2839	3300	6000	3161
Інші операційні витрати, тис. грн	94473	50365	89596	83000	78000	-11596
Адміністративні витрати, тис. грн	28954	46155	63639	60000	57000	-6639
Матеріальні витрати, тис. грн	703534	786090	898894	870000	845000	-53894
Операційні витрати (разом), тис. грн	993487	1165531	1401085	1350000	1300000	-101085
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	114927	123341	44070	65000	89690	45620
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-107273	27016	-61062	-35000	15000	76062

Джерело: складено автором

Аналіз динаміки та прогнозу ключових економічних показників свідчить про очікуване покращення фінансово-економічних результатів закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» після впровадження процесно-цифрової моделі. Наведені дані свідчать, що у 2022–2024 рр. закупівельна логістика ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» характеризувалася зростанням витрат і погіршенням фінансових результатів, зокрема у 2024 році, коли чистий фінансовий результат становив –61 062 тис. грн. Запропоновані прогнозні розрахунки демонструють позитивний ефект від упровадження заходів з оптимізації логістичних процесів.

За Прогнозом 2 порівняно з 2024 роком передбачається скорочення запасів на 12 226 тис. грн, матеріальних витрат — на 53 894 тис. грн, а сукупних операційних витрат — на 101 085 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності управління ресурсами. Водночас очікується зростання оборотних

активів на 25 013 тис. грн та грошових коштів на 3 161 тис. грн, що покращує ліквідність підприємства.

У результаті фінансовий результат від операційної діяльності зростає на 45620 тис. грн, а чистий фінансовий результат покращується на 76 062 тис. грн і стає позитивним (15000 тис. грн). Це підтверджує, що реалізація запропонованих заходів у сфері закупівельної логістики створює передумови для відновлення прибутковості та стабілізації фінансового стану підприємства.

З метою детального обґрунтування отриманого економічного ефекту та перевірки його розрахункової коректності доцільно розглянути покрокові розрахунки показників ефективності впровадження процесно-цифрової моделі закупівельної логістики, наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Покрокові розрахунки економічної ефективності впровадження процесно-цифрової моделі закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

№	Показник	Формула	Вихідні дані, тис. грн	Розрахунок	Результат
1	2	3	4	5	6
1	Інвестиції в проєкт (CAPEX)	I	930	x	930
2	Операційні витрати 2024	ОРЕХ ₍₂₀₂₄₎	1401085	x	1401085
3	Операційні витрати прогноз 2025	ОРЕХ ₍₂₀₂₅₎	1385000	x	1385000
4	Загальна економія операційних витрат	$\Delta \text{ОРЕХ} = \text{ОРЕХ}_{(2024)} - \text{ОРЕХ}_{(2025)}$	1401085	1401085– 1385000	16085
			1385000		
5	Матеріальні витрати 2024	M ₍₂₀₂₄₎	898894	x	898894
6	Матеріальні витрати прогноз 2025	M ₍₂₀₂₅₎	898894	x	898894
7	Економія матеріальних витрат	$\Delta M = M_{(2024)} - M_{(2025)}$	898894	898894– 885000	13894
			885000		
8	Адміністративні витрати 2024	A ₍₂₀₂₄₎	63639	x	63639
9	Адміністративні витрати прогноз 2025	A ₍₂₀₂₅₎	60500	x	60500
10	Економія адміністративних витрат	$\Delta A = A_{(2024)} - A_{(2025)}$	63639	63639– 60500	3139
			65000		
11	Інші операційні витрати 2024	IO ₍₂₀₂₄₎	89596	—	89596
12	Інші операційні витрати прогноз 2025	IO ₍₂₀₂₅₎	85000	—	85000

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6
13	Економія інших операційних витрат	$\Delta IO = IO_{(2024)} -$	89596	89596-	4596
		$IO_{(2025)}$	85000	85000	
14	Приріст операційного прибутку	$\Delta OP = OP_{(2025)} -$	45620	45620-	1550
		$OP_{(2024)}$	44070	44070	
15	Строк окупності, років	$PP = I / \Delta OP$	930	930/1550	0,6
			1550		
16	ROI, %	$ROI = (\Delta OP / I) \times 100$	1550	$(1550/930) \times$ 100	166,7%
			930		

Джерело: складено автором

Проведені покрокові розрахунки економічної ефективності впровадження процесно-цифрової моделі закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» свідчать про доцільність реалізації запропонованого проекту навіть за умов помірного фінансового ефекту в перший рік впровадження. Обсяг капітальних інвестицій становить 930 тис. грн, що є відносно невеликим навантаженням для підприємства та відповідає масштабу цифрової трансформації логістичних процесів.

У результаті впровадження моделі прогнозується зниження операційних витрат з 1 401 085 тис. грн у 2024 році до 1 385 000 тис. грн у 2025 році, що забезпечує економію 16 085 тис. грн. Додатковий позитивний ефект формується за рахунок скорочення адміністративних витрат на 3 139 тис. грн та інших операційних витрат на 4 596 тис. грн, а також оптимізації матеріальних витрат на 13 894 тис. грн. Сукупна економія витрат створює передумови для зростання результативності операційної діяльності підприємства.

З урахуванням часткової реалізації ефекту цифровізації у перший рік, приріст операційного прибутку прогнозується на рівні 1 550 тис. грн, що є економічно обґрунтованим і реалістичним показником. Це дозволяє досягти строку окупності проекту 0,6 року, що відповідає вимогам інвестиційної привабливості та свідчить про швидке повернення вкладених коштів. Рівень рентабельності інвестицій (ROI = 166,7 %) підтверджує високу ефективність використання інвестиційних ресурсів.

Отже, впровадження процесно-цифрової моделі закупівельної логістики забезпечує зниження витрат, покращення фінансових результатів та створює

основу для подальшого зростання операційної ефективності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у середньостроковій перспективі.

Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів свідчить, що впровадження процесно-цифрової моделі закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» є економічно доцільним та фінансово обґрунтованим. Сформований операційний план і графік реалізації проєкту підтверджують реалістичність його впровадження упродовж 4-5 місяців за умови поетапного запуску та гнучкого коригування строків з урахуванням воєнних ризиків.

Загальний бюджет проєкту у розмірі 930 тис. грн є прийнятним для підприємства та відповідає очікуваному ефекту від цифровізації закупівельних процесів. Найбільша частка витрат спрямовується на впровадження ERP/SCM-системи та інтеграцію даних, що є критично важливим для підвищення прозорості, керованості та оперативності прийняття управлінських рішень.

Результати прогнозування показників закупівельної логістики демонструють стале покращення фінансово-економічних результатів: скорочення запасів, зниження операційних, матеріальних та адміністративних витрат, зростання оборотних активів і ліквідності. У прогностичному періоді фінансовий результат від операційної діяльності зростає на 45 620 тис. грн, а чистий фінансовий результат переходить у позитивну зону (15 000 тис. грн), що свідчить про відновлення прибутковості підприємства.

Покрокові розрахунки економічної ефективності підтверджують, що навіть за часткової реалізації ефекту цифровізації у перший рік приріст операційного прибутку становить 1 550 тис. грн, що забезпечує строк окупності проєкту 0,6 року та високий рівень рентабельності інвестицій (ROI = 166,7 %).

Таким чином, реалізація процесно-цифрової моделі закупівельної логістики створює передумови для підвищення ефективності управління ресурсами, зниження логістичних ризиків і стабілізації фінансового стану ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у середньостроковій перспективі, що підтверджує доцільність впровадження запропонованих заходів.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження удосконалення закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у воєнний період, сформовано наступні висновки.

1. Виявлено проблеми та слабкі місця закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». У результаті оцінки проблем і слабких місць закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» встановлено, що ключовими обмеженнями її ефективності в умовах воєнного періоду є жорстка централізація управління, обмежене коло постачальників, висока чутливість до транспортно-логістичних ризиків і недостатній рівень цифровізації процесів, що знижує гнучкість та швидкість прийняття управлінських рішень.

2. Розроблено заходи з підвищення ефективності закупівельної логістики. На основі методу альтернатив обґрунтовано доцільність впровадження процесно-цифрової моделі закупівельної логістики як оптимального напрямку удосконалення, що поєднує помірні інвестиційні витрати, високу адаптивність до воєнних умов і потенціал зниження логістичних ризиків за рахунок цифровізації, контролінгу та підвищення прозорості закупівельних процесів.

3. Оцінено економічну ефективність запропонованих заходів. Проведена оцінка ефективності підтверджує економічну доцільність впровадження процесно-цифрової моделі закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». Загальний бюджет проєкту в розмірі 930 тис. грн є прийнятним і відповідає масштабу очікуваних змін. Реалізація заходів забезпечує скорочення витрат, покращення ліквідності та зростання операційного фінансового результату. Прогнозні розрахунки свідчать про перехід чистого фінансового результату в позитивну зону. Строк окупності проєкту становить 0,6 року, що підтверджує його інвестиційну привабливість.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження організації закупівельної логістики підприємства у воєнний період, сформовано наступні висновки

1. Розкрито сутність та значення закупівельної логістики підприємства у воєнний період. У воєнний період закупівельна логістика трансформується з допоміжної функції в один із ключових елементів системи забезпечення стійкості підприємства. Вона забезпечує безперервність виробничих процесів в умовах порушених ланцюгів постачання та обмеженого доступу до ресурсів. Закупівельна логістика відіграє вирішальну роль у мінімізації ризиків дефіциту матеріалів, пального та запасних частин. Зростає її вплив на фінансові результати через підвищення витрат і нестабільність цін.

2. Досліджено особливості організації закупівельної логістики в умовах воєнних ризиків. Організація закупівельної логістики у воєнний період характеризується високим рівнем невизначеності та ризиків. Підприємства змушені працювати в умовах обмеженої транспортної доступності, нестабільності постачальників і зростання логістичних витрат. Відбувається зміщення акценту з мінімізації витрат на забезпечення надійності та безперервності постачання. Важливого значення набувають оперативність управлінських рішень і гнучкість логістичних процесів.

3. Узагальнено підходи до адаптації логістичних систем підприємств до кризових умов. Адаптація системи закупівельної логістики передбачає перегляд підходів до управління постачанням і запасами. Доцільним є впровадження диверсифікації постачальників і альтернативних логістичних маршрутів. Важливу роль відіграє формування страхових запасів критичних ресурсів. Цифровізація закупівельних процесів дозволяє підвищити прозорість та оперативність управління. У сукупності ці заходи сприяють підвищенню стійкості логістичної системи в умовах війни.

4. Проаналізовано об'єкт та суб'єкт системи управління ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». Аналіз об'єкта управління показав, що ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» є складною виробничо-логістичною системою з високою залежністю від зовнішніх постачань. Встановлено, що система управління ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» функціонує в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, зумовленої воєнно-політичними, економічними та соціальними чинниками. PEST-аналіз показав домінуючий вплив економічних факторів, насамперед інфляції та зростання вартості логістики й енергоносіїв, а також суттєві ризики, пов'язані з воєнною нестабільністю. Маркетингові показники свідчать про середні конкурентні позиції підприємства та обмежену частку ринку, що водночас поєднується зі збереженням ринкової надійності та позитивною динамікою виручки у 2024 році. Внутрішнє середовище підприємства характеризується чітко сформульованою місією, реалістичними цілями та функціональною лінійно-ієрархічною організаційною структурою. Разом із тим, виявлено обмеження, пов'язані з недостатнім рівнем цифровізації та гнучкості управлінських процесів. SWOT-аналіз підтвердив наявність значного внутрішнього потенціалу розвитку за умови ефективного використання можливостей та мінімізації зовнішніх загроз. Проведемо далі аналіз результатів господарської діяльності підприємства.

5. Здійснено фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». Фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у 2022-2024 роках виявив нестійкий фінансовий стан підприємства. Чистий фінансовий результат у 2024 році залишився від'ємним і становив -61 062 тис. грн, попри позитивний результат у 2023 році (+27 016 тис. грн). Рентабельність сукупного капіталу у 2024 році склала -5,02 %, а коефіцієнт автономії знизився до 0,09 при нормативі $\geq 0,5$, що свідчить про високу фінансову залежність. Водночас у 2024 році відбулося зростання виручки на 12,27 % порівняно з 2023 роком та збільшення грошових коштів на 1 284,88 %. Це вказує на часткове відновлення операційної активності, однак фінансова стійкість підприємства залишається низькою.

6. Оцінено стан та організацію закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». Аналіз організації закупівельної логістики засвідчив суттєву трансформацію логістичної моделі підприємства у воєнний період. Обсяг запасів у 2024 році становив 82 226 тис. грн, що на 6 058 тис. грн менше, ніж у 2022 році, а товарні запаси скоротилися на 113 218 тис. грн. Повна відсутність готової продукції у 2023-2024 роках свідчить про перехід до моделі мінімізації складських залишків. Позитивною тенденцією є зростання грошових коштів у 2024 році на 2 634 тис. грн порівняно з 2023 роком.

7. Виявлено проблеми та слабкі місця закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». У результаті оцінки проблем і слабких місць закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» встановлено, що ключовими обмеженнями її ефективності в умовах воєнного періоду є жорстка централізація управління, обмежене коло постачальників, висока чутливість до транспортно-логістичних ризиків і недостатній рівень цифровізації процесів, що знижує гнучкість та швидкість прийняття управлінських рішень.

8. Розроблено заходи з підвищення ефективності закупівельної логістики. На основі методу альтернатив обґрунтовано доцільність впровадження процесно-цифрової моделі закупівельної логістики як оптимального напрямку удосконалення, що поєднує помірні інвестиційні витрати, високу адаптивність до воєнних умов і потенціал зниження логістичних ризиків за рахунок цифровізації, контролінгу та підвищення прозорості закупівельних процесів.

9. Оцінено економічну ефективність запропонованих заходів. Проведена оцінка ефективності підтверджує економічну доцільність впровадження процесно-цифрової моделі закупівельної логістики ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». Загальний бюджет проєкту в розмірі 930 тис. грн є прийнятним і відповідає масштабу очікуваних змін. Реалізація заходів забезпечує скорочення витрат, покращення ліквідності та зростання операційного фінансового результату. Прогнозні розрахунки свідчать про перехід чистого фінансового результату в позитивну зону. Строк окупності проєкту становить 0,6 року, що підтверджує його інвестиційну привабливість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text_ (дата звернення: 08.12.2025)
2. Бехтер Л. А. Логістика : конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Маркетинг» освітньо-професійної програми «Маркетинг». Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 111 с.
3. Болквядзе Н. І., Мигаль О. Ф. Особливості закупівельної логістики в міжнародному бізнесі. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2022. №. 11. С. 27-36.
4. Буркіна Н.В., Капітонець М.В. Аналіз ринку логістики України: статистичний аспект. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (39). С.93-103.
5. Галат Л. М. Вплив логістичного управління на економічну діяльність у сфері державного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 3. С. 16-23.
6. Григорак М. Ю., Воловик О. І., Цапенко О. А. Трансформація професійних компетентностей логістів під впливом пандемічних і військових обмежень та їх розвиток в умовах відновлювальної економіки. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 153-160.
7. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. №. 13. С.100-109.
8. Дмитрієва О. І., Куц А.А. Воєнні умови як тригер цифрової адаптації автотранспортної галузі. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали двадцять першої наук.-практ. міжнарод. конф. (5-6 червня 2025 р.)*. Харків: УкрДУЗТ, 2025. С. 36-38.
9. Довідник логіста. UTS. URL: <https://uts.ua/uk/dovidnyk-logista/> (дата звернення: 08.12.2025)

10. Долгов А. П. Логістичний менеджмент фірми: концепція, методи та моделі: навч. посібник. Київ: Бізнеспреса, 2019. 384 с.
11. Економічна правда. Як логістика адаптувалася до війни. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> (дата звернення: 08.12.2025).
12. Завербний А., Дзуліт З., Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. С. 57-63.
13. Іваненко А. В., Потапова Н. А. Інформаційна система адміністрування закупівельної логістики підприємств. *Прикладні інформаційні технології*. 2023. С. 342-344.
14. Калюжна Н.Г., Шеремет А.С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 90-96.
15. Кернел: офіційний сайт компанії URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 08.12.2025).
16. Кирилук І., Сокур А. Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. *Економіка та суспільство*. 2024. №. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54>
17. Кириченко І. О., Кузьменко Н. М., Водолазський О. О. Якість транспортних послуг на різних видах транспорту. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. №4 (268). С.62-65.
18. Ковалишин С. В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. *Наукові записки львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 96-104.
19. Коврига О. М. Оцінка стану української логістичної системи та шляхи удосконалення транспортної логістики підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, 2024. № (5). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14535296> (дата звернення: 08.12.2025)
20. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2020. 292 с.

21. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_496. (дата звернення: 08.12.2025)
22. Крикавський, Є. В., Чернописька Н. В. Логістичні системи: підручник. Львів : Львівська політехніка, 2019. 288 с
23. Криоров'яз І. Ризик-менеджмент логістичних систем машинобудівних підприємств: навч. посіб. Київ: Кондор, 2018. 200с.
24. Кузяк В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13> (дата звернення: 08.12.2025).
25. Кулакова С., Калембет А., Подкопова Д. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1(8). С. 22-29.
26. Кустріч Л.О. Фінансовий ризик-менеджмент у сфері логістики. *Інфраструктура ринку*, 2023. №71. С.167-173.
27. Кустріч Л. О. Фінансовий ризик-менеджмент у сфері логістики. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 167-173.
28. Кушнір Ю. Б.. Логістика та міжнародна торгівля України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2023. №. 1 (61). С. 23-25.
29. Логістика: навч. посіб. /за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ястремської О. М.; Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 271 с.
30. Логістика: навч. посібник / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
31. Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 430-435.
32. Луценко Ш.С. Логістика: навч.- методичний комплекс дисципліни. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 64 с.

33. Марченко В.М. Логістика: підручник. Київ: ВД«Артек», 2018. 312 с.
34. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична система підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 41. С. 108-111.
35. Махонюк О. Нові виклики соціальної вразливості населення України в умовах війни. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2 (316). С. 206-212.
36. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
37. Михайлик Н. І. Основні виклики та перспективи розвитку транспортної логістики в умовах війни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. №. 20 (1). С. 163-172.
38. Михайлик Н. Особливості управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ретейлу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. №. 67. С. 55-62.
39. Міценко Н. Г., Міщук І. П. Сутність та проблеми функціонування системи міжнародної логістики в екстремальних умовах. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. №. 68. С. 20-27.
40. Міщук І. П. Закупівельна логістика в управлінні товарними потоками роздрібного торговця. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення*. 2021. С. 18.
41. Мороз С., Левченко С. Логістична галузь України: економічне значення галузі, втрати та перспективи розвитку в умовах війни. *Development Service Industry Management*. 2023. №. 3. С. 75-82.
42. Мохненко А. С., Наумов О. Б., Чмут О. О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2023. № 48. С. 19-24.
43. НБУ: Inflation Report URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q4_en.pdf?v=14 (дата звернення: 19.12.2025).

44. Нікішина О.В. Принципи формування логістичних ланцюгів товарних ринків: конвергенція підходів. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Том 11. № 3. С. 3-15.
45. Обухович Т. О. Організація виробничих процесів з урахуванням закупівельної логістики на підприємстві. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. №. 37. С. 89-95.
46. Огренич Ю. О., Діброва В. О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 55. С. 20-28.
47. Озарко К. С. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 74-78.
48. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. 2021.166 с.
49. Оцінка факторів економічного середовища. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 08.12.2025).
50. П'ятибрат В. В., Юденко Є. В. Закупівельна логістика та логістика постачання. *Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища*. 2025. С. 342-345.
51. Павлов К.. Стратегія розвитку логістики в Україні за умов ризиків та загроз. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. №. 342 (3). С.90-97.
52. Пащенко Т., Чернега В., Хорошилова С. Методика прийняття рішень щодо вибору напряму розмінування на основі метода аналізу ієрархій. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2024. Т. 50. №. 2. С. 129-138.
53. Пешко М., Завербний А. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. *Економіка та суспільство*.

2022. № 44. URL: <https://ecomyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/17699>.
(дата звернення: 18.12.2025)

54. Позднякова Л. О., Котик В. В. Транспортна логістична система України в умовах воєнного стану. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика*: матеріали 18-ї науково-практичної міжнародної конференції (2-3 червня 2022 р.). Харків: УкрДУЗТ, 2022. С. 174-176.

55. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 112-127.

56. Рейкін В. С., Романець А. О., Рак Б. І. Адаптація логістичних систем до умов війни на прикладі оборонної промисловості України. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. №(10). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15196373>_(дата звернення: 08.12.2025)

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

58. Світовий банк: діагностика транспортно-логістичної системи України URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061725033525342/pdf/P502442-346a4fd3-882f-46ca-95c9-ce90c0a71619.pdf> (дата звернення: 19.12.2025).

59. Сущенко Р., Ільченко Н. Адаптація ланцюгів постачання до викликів воєнного стану. *International scientific-practical journal commodities and markets*. 2023. Т. 45. №. 1. С. 4-16.

60. Ткач О. В. Гринів Л. В., Михайлів Г.В. Логістичний аутсорсинг як ефективний механізм діяльності підприємства. *Журнал Прикарпатського університету імені Василя Стефаника*. 2020. Т. 7. № 3. С. 97-114.

61. Цимбалістова О. А., Харченко М. В., Черніхова О. С. Удосконалення функціонування логістичних підприємств з урахуванням дії військового стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. Вип. 14. URL: <https://dspace.univd.edu>.

ua/server/api/core/bitstreams/78e4cd96-b14a-4952-9c64-bd05463b8151/content. (дата звернення: 20.12.2025)

62. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

63. Kernel: Annual Report FY2024 URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/FY2024_Kernel_Annual_Report_.pdf (дата звернення: 19.12.2025).

64. Ministry of Infrastructure of Ukraine. Annual report on freight transport performance. URL: <https://mtu.gov.ua> (дата звернення: 19.12.2025)

65. Road Transport: EU and Ukraine Sign Decision to Extend Smart Tachograph to Ukrainian Hauliers. URL: <https://transport.ec.europa.eu> (дата звернення: 08.12.2025)

66. The logistics of grain exports from wartime Ukraine URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590198225000429> (дата звернення: 19.12.2025).

67. USDA AMS: Ukraine Grain Transportation. URL: <https://www.ams.usda.gov/sites/default/files/media/UkraineJune2025.pdf> (дата звернення: 19.12.2025).

ДОДАТКИ