МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Логістичні концепції управління закупівлями підприємства на зовнішніх ринках»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0733-зед
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми менеджмент ЗЕД
Анастасов В.С.
Керівник: доц. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту ЗЕД, к.е.н.
Маказан Є.В.
Рецензент: проф. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор
Маркова С.В.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

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

Анастасов Владислав Сергійович

1. Тема роботи « Логістичні концепції управління закупівлями підприємства назовнішніх ринках»
керівник роботи: Маказан Євгенія Василівна, доц. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, канд. економічних наук
затверджені наказом ЗНУ від 21.03.2025 року № 500-с
2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАКУПІВЕЛЬ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
2. ВПРОВАДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКУПІВЕЛЬ ПІДПРИЄМСТВ
3. ВПРОВАДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКУПІВЕЛЬ НА ЗОВНІШНИХ РИНКАХ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 6 таблиць
8 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є.В.		
2	Маказан Є.В.		
3	Маказан Є.В.		

7. Дата видачі завдання 18.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прим
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	21.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-06.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ В.С. Анастасов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Є.В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми «Логістичні концепції управління закупівлями підприємства на зовнішніх ринках» зумовлена стратегічною важливістю ринку сировини, матеріалів та обладнання для підприємств української промисловості та сільського господарства, торгівлі та сфери ділових послуг. Кон'юнктура даного ринку має волантільні ціни та привабливою, інколи – критичнчо важливою для українських споживачів, підприємств різних галузей промисловості та різномантіних масштабів бізнесу.

В трьох розділах магістерської роботи послідовно розкриті питання виходу на ринок країн підприємств різних галузей з актуальними завданнями щодо закупівель сировини, матеріалів та обладнання різні аспекти вивчення його кон'юнктури та цінової політики, стану пропозиції конкуренції на світовому ринку, організацію належних процедур та заходів контролю, які дозволять підприємству виконувати задачі матеріального забезпечення операційної діяльності.

Проаналізована специфіка українського імпорту та ті заходи, які можуть бути застосовані для поліпшення товарно-матеріального забезпечення українських підприємств.

Мета роботи – сформулювати ефективний механізм управління закупівлями підприємства на зовнішніх ринках.

Об'єктом дослідження є закупівельна діяльність підприємства на зарубіжних ринках.

В роботі відображається ключова сутність закупівельної діяльності з забезпечення сировиною на зарубіжних ринках та маркетингової діяльності в цілому.

МЕНЕДЖМЕНТ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, ЗАКУПІВЛІ, ПРОДАЖ, БІЗНЕС, ІМПОРТ, УПРАВЛІННЯ, ТЕНДЕР, ВАЛЮТА, ЛОГІСТИКА

ABSTRACT

The relevance of the topic "Logistical concepts of enterprise procurement management in foreign markets" is due to the strategic importance of the market for raw materials, materials and equipment for enterprises of Ukrainian industry and agriculture, trade and the sphere of business services. The market situation has volatile prices and is attractive, sometimes critically important for Ukrainian consumers, enterprises of various industries and various business scales.

In three sections of the master's thesis, the issues of entering the market of countries by enterprises of various industries with current tasks regarding the procurement of raw materials, materials and equipment, various aspects of studying its market situation and pricing policy, the state of competitive supply in the world market, the organization of appropriate procedures and control measures that will allow the enterprise to perform the tasks of material support of operational activities are analyzed.

The specifics of Ukrainian imports and those measures that can be applied to improve the commodity and material support of Ukrainian enterprises are analyzed.

The purpose of the work is to formulate an effective mechanism for managing the enterprise's procurement in foreign markets.

The object of the study is the purchasing activity of the enterprise in foreign markets.

The work reflects the key essence of the purchasing activity for the provision of raw materials in foreign markets and marketing activities in general.

MANAGEMENT, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, STRATEGY, PURCHASES, SALES, BUSINESS, IMPORT, MANAGEMENT, TENDER, CURRENCY, LOGISTICS

ЗМІСТ

ВСТУП……..8
РОЗДІЛ 1 ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ЛОГІСТИКИ ЗАКУПІВЕЛЬ……10
1.1. Організація закупівель в сучасних умовах……..……....10
1.2. Специфіка імпортних закупівель……. ……..16
1.3. Інституціональні основи закупівель……...……..…18
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ІМПОРТУ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В ПРОМИСЛОВОСТІ…….……...……21
2.1. Методи організації закупівель……..……..21
2.2. Стан та структура ринків закупівель…….……28
2.3. Проблеми закупівель промисловими підприємствами……...33
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ……...37
3.1. Логістика процесів закупівель…….37
3.2. Специфіка закупівель для промислових підприємств……...45
3.3. Ключові складові в адмініструванні закупівель…...…….50
ВИСНОВКИ……..56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ……60

ВСТУП

Актуальність теми «Логістичні концепції управління закупівлями підприємства на зовнішніх ринках» зумовлена стратегічною важливістю імпорту сировини, матеріалів для промисловості на нових ринках в умовах війни та післявоєнного відновлення промислового виробництва. Підприємства різних галузей зацікавлені у виході на нові ринки закупівель та прагнуть отримати належну підтримку від державних та міжнародних організацій, зацікавлені у розширенні експортних зв'язків відповідних країн в умовах глобальної економіки.

У сучасних умовах глобалізації світового ринку та трансформації логістичних ланцюгів внаслідок війни в Україні питання ефективного управління закупівлями набуває особливого значення. Руйнування традиційних торговельних маршрутів, дефіцит ресурсів, підвищення транспортних витрат та валютні коливання вимагають від українських підприємств пошуку нових підходів до організації імпорту сировини, комплектуючих і готової продукції.

Проблематику закупівельної логістики, останнім часом, досліджували Р.Ван Хук, Л. Кауфман, В.Третьяк, О.Ковалик, С.Грищенко, М. Сагайдак.

Логістичні концепції управління закупівлями дозволяють оптимізувати процес постачання, забезпечити безперервність виробництва та мінімізувати витрати за рахунок використання сучасних цифрових інструментів, диверсифікації постачальників і впровадження принципів сталого розвитку.

Особливої актуальності набуває вивчення можливостей виходу українських підприємств на альтернативні зовнішні ринки закупівель у країнах Азії, Африки, Латинської Америки, Близького Сходу, де

спостерігається зростання економічної активності та попиту на українську продукцію. Саме в цих регіонах формується нова інфраструктура міжнародної торгівлі, а співпраця з партнерами з цих країн може стати ключем до відновлення промислового потенціалу України.

Таким чином, дослідження логістичних концепцій управління закупівлями на зовнішніх ринках є своєчасним і важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств, розвитку міжнародного співробітництва та забезпеченню економічної безпеки держави.

Метою дипломної роботи є обґрунтування та розроблення логістичних підходів до управління закупівлями підприємства на зовнішніх ринках з урахуванням сучасних викликів глобальної економіки, воєнних ризиків та потреб відновлення промислового потенціалу України.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити теоретичні основи логістичних концепцій управління закупівлями в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємств;

- проаналізувати сучасні тенденції розвитку міжнародних ринків постачання та особливості участі в них українських підприємств.

- оцінити ефективність системи управління закупівлями на прикладі конкретного підприємства (наприклад, ТОВ «Металгамма» або інше).

- визначити ключові проблеми логістичного забезпечення закупівель в умовах воєнних дій та порушення транспортної інфраструктури.

- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення логістичних стратегій закупівель, у тому числі через диверсифікацію постачальників, цифровізацію процесів та міжнародну співпрацю.

Об’єктом дослідження є логістичний процес управління закупівлями підприємства у зовнішньоекономічній діяльності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, організаційних і практичних засад формування та реалізації логістичних концепцій управління закупівлями на зовнішніх ринках.

У процесі дослідження використано такі методи:

- системний підхід — для вивчення логістичних процесів закупівель як єдиної цілісної системи;
- порівняльний аналіз — для оцінки ефективності різних логістичних стратегій на міжнародних ринках;
- економіко-статистичні методи — для аналізу динаміки імпорту та витрат підприємства;
- SWOT-аналіз — для визначення сильних і слабких сторін логістичної діяльності підприємства;
- графічний та табличний методи — для візуалізації результатів;
- метод експертних оцінок — для формування пропозицій щодо вдосконалення системи управління закупівлями.

В цілому, існує думка, що застосування логістичних концепцій в закупівля товарів та послуг допоможе удосконалити понятійний апарат та критерії закупівель, прийнятні для умов воєнного часу.

РОЗДІЛ 1.
ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ЛОГІСТИКИ ЗАКУПІВЕЛЬ

1.1. Організація закупівель в сучасних умовах

Останнім часом відбулась еволюція закупівель: від адміністративних до логістичних систем до сучасних концепції (Lean, Just in Time, SCM).

Організація закупівель є однією з ключових складових логістичної діяльності підприємства, оскільки від ефективності цього процесу залежить ритмічність виробництва, якість кінцевої продукції, рівень витрат та конкурентоспроможність підприємства на ринку. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації бізнес-процесів функція закупівель трансформувалася від суто забезпечувальної до стратегічної, орієнтованої на формування довгострокових партнерських відносин із постачальниками, управління ризиками та створення доданої вартості.

Сучасна система закупівель передбачає застосування логістичного підходу, який ґрунтується на принципах інтеграції, узгодженості та оптимізації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Логістика закупівель розглядається не лише як процес придбання товарів чи послуг, а як комплексна система управління потоками, що охоплює етапи від визначення потреби до доставки матеріальних ресурсів у точку споживання.

У структурі сучасного підприємства функція закупівель виконує низку завдань:

- прогнозування потреб у матеріально-технічних ресурсах;
- вибір постачальників та оцінка їх надійності;
- укладання контрактів і погодження умов поставки (зокрема, за правилами Incoterms);
- організація транспортування, страхування, митного оформлення;

- моніторинг виконання зобов’язань і контроль якості поставок.

У міжнародній практиці управління закупівлями все частіше здійснюється за концепціями “Just in Time” (точно вчасно), “Lean Procurement” (ощадливі закупівлі) та “Supply Chain Management” (управління ланцюгом постачання). Їх впровадження дає змогу мінімізувати запаси, скоротити виробничий цикл, зменшити витрати на зберігання та покращити якість сервісу.

Окрему роль у розвитку логістики закупівель відіграє цифровізація. Використання електронних платформ (E-Procurement), корпоративних інформаційних систем (ERP, CRM, SAP) та технологій аналітики великих даних (Big Data) дозволяє автоматизувати процедури закупівель, підвищити їх прозорість та ефективність. Застосування електронних тендерів, системи Prozorro та подібних механізмів у міжнародній торгівлі забезпечує скорочення корупційних ризиків і підвищення конкуренції серед постачальників.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України організація закупівель потребує врахування додаткових чинників ризику - порушення логістичних ланцюгів, дефіциту транспорту, обмеження валютних операцій, санкційної політики. Тому важливим напрямом стає диверсифікація джерел постачання, створення альтернативних логістичних маршрутів та партнерство з міжнародними трейдерами, що дозволяє знизити залежність від окремих країн і ринків.

Сучасна система управління закупівлями має бути побудована на принципах гнучкості, адаптивності та прозорості. Її ефективність забезпечується через поєднання логістичних інструментів (оптимізація транспортних і складських процесів), цифрових технологій (аналітика, автоматизація, прогнозування) та стратегічного підходу до управління відносинами з постачальниками.

Закупівлі є базовою складовою логістичної діяльності підприємства, адже саме від ефективності системи постачання залежить стабільність виробничих процесів, якість кінцевого продукту, конкурентоспроможність та фінансовий результат. В умовах глобалізації, нестабільності ринків і воєнних викликів організація закупівель вимагає нових підходів, заснованих на логістиці, цифровізації та стратегічному плануванні.

Сутність і значення закупівель залежать від характеру діяльності фірми.

Закупівля - це процес придбання матеріальних, енергетичних і нематеріальних ресурсів, необхідних для функціонування підприємства. Її логістичний аспект полягає в забезпеченні своєчасного, економічного й надійного постачання матеріальних ресурсів з урахуванням оптимізації витрат по всьому ланцюгу постачання — від постачальника до споживача.

Мета системи закупівель — досягнення мінімальних сукупних витрат при забезпеченні необхідного рівня якості і надійності постачань. У сучасних умовах це передбачає не лише придбання товарів, а й управління інформаційними, фінансовими та сервісними потоками в інтегрованій логістичній системі.

Залежно від сфери діяльності, суб’єктів і цілей розрізняють кілька основних видів закупівель (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація закупівель підприємства в логістичній системі

Критерій	Види закупівель	Характеристика
За формою власності	Державні закупівлі	Здійснюються за рахунок бюджетних коштів; регулюються законодавством («Про публічні закупівлі», Prozorro); мета — ефективне та прозоре

Критерій	Види закупівель	Характеристика
		використання державних ресурсів.
Корпоративні (приватні)	Проводяться комерційними підприємствами; спрямовані на мінімізацію витрат, забезпечення виробництва та отримання прибутку.	
За призначенням	Виробничі	Закупівля сировини, матеріалів, комплектуючих, енергоносіїв.
Невиробничі	Придбання офісного, сервісного, соціально-побутового обладнання, послуг тощо.	
За географією	Внутрішні (національні)	Постачання ресурсів від українських виробників.
Зовнішньоекономічні (імпортні)	Закупівля за кордоном; передбачає валютні розрахунки, митне оформлення, логістичні ризики.	
За тривалістю відносин	Разові	Закупівля для одноразового використання або невеликої партії.
Довгострокові (контрактні)	Систематичні постачання на основі договорів або стратегічного партнерства.	
За способом проведення	Тендерні	Відкрита конкуренція постачальників за встановленими критеріями.
Прямі (переговорні)	Укладання угод без конкурсу — на основі довіри, досвіду або унікальної пропозиції.	
За рівнем централізації	Централізовані	Закупівлі здійснює головний підрозділ або холдинг для всіх філій.
Децентралізовані	Кожен підрозділ самостійно здійснює закупівлі у межах своєї компетенції.	

Сьогодні спостерігається тенденція до централізації закупівель у великих корпораціях, що дозволяє консолідувати попит, отримувати знижки від постачальників і зменшувати адміністративні витрати. Водночас малі

підприємства часто зберігають децентралізований підхід, який забезпечує гнучкість і швидкість прийняття рішень.

Основні принципи організації закупівель залежать від галузевої специфіки фірми та є інституціональним явищем.

Організація закупівель у сучасних умовах базується на таких принципах:

- системність - закупівлі розглядаються як частина інтегрованого ланцюга постачання;
- оптимальність - вибір постачальника, маршруту, термінів і обсягів на основі мінімізації витрат і ризиків;
- гнучкість - здатність адаптуватися до змін кон'юнктури, валютних коливань, логістичних обмежень.
- прозорість - відкрита процедура закупівель, застосування електронних платформ (E-procurement, Prozorro).
- партнерство - довгострокові взаємовигідні відносини з постачальниками (Supplier Relationship Management).
- цифровізація - автоматизація обліку, аналітики та документообігу за допомогою ERP і CRM-систем.

Сучасні моделі організації закупівель прямо пов'язані із логістикою, як системним видом діяльності та напрямком управління.

Розвиток логістичних концепцій призвів до появи різних моделей управління закупівлями:

- "Just in Time" (JIT) - постачання матеріалів точно в потрібний момент, мінімізація запасів і складів.
- "Lean Procurement" — усунення всіх видів втрат у процесі закупівель (надлишки, простої, дублювання операцій).
- "Vendor Managed Inventory" (VMI) — постачальник сам управляє запасами клієнта.

- “E-Procurement” — електронні закупівлі через онлайн-платформи.
- “Outsourced Procurement” — передача закупівельних функцій зовнішньому оператору.
- “Sustainable Procurement” - урахування екологічних і соціальних аспектів (ESG-підхід).

Усе це спрямовано на скорочення циклу постачання, зниження витрат і підвищення прозорості процесів.

Роль логістики у сучасних закупівлях є одним з ключових факторів успішності та економічної доцільності всього комплексу процедур.

Логістика закупівель охоплює процеси планування потреби, вибору постачальників, укладання договорів, транспортування, складування, контролю якості та обліку.

Її завдання — забезпечити своєчасне надходження матеріалів з мінімальними витратами на транспортування, страхування, митне оформлення і фінансування.

Інтеграція логістичних підходів дає можливість підприємству:

- формувати ефективну систему постачань;
- оптимізувати рух матеріальних та інформаційних потоків;
- скорочувати запаси й час виконання замовлення;
- підвищувати якість постачань і надійність постачальників.

У науковій літературі питання організації закупівельної діяльності підприємств і формування логістичних підходів до управління постачаннями розглядаються багатьма зарубіжними та українськими вченими.

Проблематика закупівельної логістики охоплює питання вибору постачальників, визначення оптимальних умов контрактів, інтеграції транспортних і складських процесів, а також цифрової трансформації ланцюгів постачання.

Серед зарубіжних дослідників суттєвий внесок у розвиток теорії закупівельної логістики зробили Ремко ван Хук (Remko van Hoek), який розглядає закупівлі як стратегічну функцію управління ланцюгом постачання, що створює додану вартість за рахунок інтеграції із виробничими та збутовими процесами; Лутц Кауфманн (Lutz Kaufmann), який підкреслює роль закупівель у забезпеченні ефективності бізнес-переговорів і формуванні довгострокових партнерських відносин із постачальниками; а також Стефан Зойрінг (Stefan Seuring), який розглядає логістику закупівель у контексті сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до визначення сутності закупівельної логістики

Автор	Суть визначення	Основний акцент дослідження
Remko van Hoek (США/Нідерланди)	Закупівельна логістика — стратегічна функція управління ланцюгом постачання, спрямована на створення доданої вартості через інтеграцію з виробничими й збутовими процесами.	Стратегічна роль закупівель, управління взаємовідносинами з постачальниками, SCM.
Lutz Kaufmann (Німеччина)	Закупівельна логістика — процес узгодження економічних інтересів підприємства і постачальників через переговори, контрактинг і управління ризиками поставок.	Переговорна логістика, контрактні відносини, управління ризиками.
Stefan Seuring (Німеччина)	Закупівельна логістика — елемент сталого ланцюга вартості, що забезпечує екологічну та соціальну відповідальність закупівель.	ESG-підхід, сталість і «зелені» закупівлі.
В. П. Третяк (Україна)	Закупівельна логістика — підсистема логістики підприємства, яка забезпечує ефективне переміщення матеріальних потоків від	Економічна ефективність, оптимізація витрат, внутрішня логістика підприємства.

Автор	Суть визначення	Основний акцент дослідження
	постачальника до складу з метою мінімізації витрат.	
О. А. Ковалик (Україна)	Закупівельна логістика — сукупність управлінських рішень і дій щодо вибору постачальників, організації транспортування та збереження ресурсів.	Інтеграція транспортних процесів, стійкість постачань.
М. Грищенко, Н. Сагайдак (Україна)	Закупівельна логістика — частина стратегічного менеджменту підприємства, що формує конкурентні переваги через ефективне управління ресурсними потоками.	Конкурентоспроможність, стратегічне управління.

Українські вчені також приділяють увагу системності та практичним аспектам управління закупівлями. Так, В. П. Третяк визначає закупівельну логістику як підсистему загальної логістики підприємства, що охоплює процеси руху матеріальних ресурсів від постачальника до складу споживача з метою досягнення мінімальних сукупних витрат при заданій якості.

О. А. Ковалик підкреслює роль закупівельної логістики у забезпеченні стійкості постачань та інтеграції транспортно-логістичних процесів підприємства, особливо в умовах дестабілізації ринкових зв’язків.

Крім того, у працях українських авторів (М. Грищенко, Н. Сагайдак, І. Савчук, Н. Кривенко) відзначається, що сучасна закупівельна логістика є не лише забезпечувальною функцією, а елементом стратегічного менеджменту, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності підприємства через оптимізацію витрат і ризиків.

Отже, предметом закупівельної логістики виступає управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, пов’язаними з процесом придбання ресурсів, а об’єктом — логістична система

підприємства, у межах якої здійснюється координація взаємодії з постачальниками, посередниками та транспортними структурами.

В умовах глобальної конкуренції та дії воєнних ризиків в Україні важливим стає формування адаптивної, цифрової та стійкої системи закупівельної логістики, яка забезпечить безперервність виробничих процесів і доступ до міжнародних ринків ресурсів.

Отже, організація закупівель у сучасних умовах є стратегічним напрямом управління підприємством. Вона охоплює не лише технічні аспекти придбання ресурсів, але й логістичну, аналітичну, інформаційну та фінансову складові.

Сучасна логістика закупівель передбачає інтеграцію процесів постачання у загальну систему управління ланцюгом створення вартості, що забезпечує підприємству стабільність, адаптивність і конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Таким чином, у сучасних умовах організація закупівель розглядається як комплексна логістична функція, спрямована на досягнення балансу між витратами, часом і якістю, що є запорукою конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.

Проведений аналіз наукових підходів свідчить, що більшість авторів розглядають закупівельну логістику не лише як технічну функцію постачання, а як елемент стратегічного управління підприємством, спрямований на підвищення ефективності всього ланцюга створення вартості.

Сучасна концепція логістики закупівель поєднує класичні принципи мінімізації витрат із новими вимогами — цифровізацією, гнучкістю, сталим розвитком та управлінням ризиками в умовах глобальних криз і воєнних викликів.

1.2. Специфіка імпортних закупівель

Особливості імпортних закупівель зумовлені складнощами зовнішньоекономічних угод, ризиками, митним регулюванням, валютними операціями тощо.

Імпортні закупівлі - це форма зовнішньоекономічної діяльності, пов’язана з придбанням товарів, сировини, обладнання або послуг за межами національного ринку з метою їх подальшого використання у виробництві чи реалізації. На відміну від внутрішніх операцій, імпортні закупівлі мають складніший організаційний, правовий і фінансовий механізм, що зумовлено дією міжнародного законодавства, митних процедур, валютного контролю та політичних ризиків.

Основними особливостями організації імпортних закупівель є комплекс процедур і активностей, що потребують специфічної уваги.

Наявність зовнішньоекономічного контракту – невідємна умова.

Імпортна операція базується на укладенні зовнішньоекономічного договору, який визначає предмет постачання, умови платежу, відповідальність сторін і порядок вирішення спорів. Такі контракти оформлюються відповідно до Віденської конвенції про договори міжнародної купівлі-продажу товарів (1980 р.) та національного законодавства України.

Валютне регулювання та розрахунки виникає в процесі угоди.

Оплата імпортних поставок здійснюється в іноземній валюті. Підприємства повинні дотримуватися вимог Закону України “Про валюту і валютні операції” (2018 р.) та нормативів Національного банку України щодо термінів розрахунків, відкриття акредитивів, банківських гарантій та валютного контролю.

У міжнародній практиці поширені такі форми розрахунків, як акредитив, інкасо, банківський переказ, форфейтинг, факторинг.

Митне оформлення є регламентованою процедурою, що потребує участі митних декларантів.

Товари, що імпортуються, підлягають митному декларуванню. Митні процедури передбачають подання митної декларації (ЕД), визначення коду УКТЗЕД, митної вартості та сплати митних платежів (мито, ПДВ, акциз, митний збір).

З метою стимулювання економічної активності держава застосовує митні пільги для стратегічних видів імпорту, зокрема обладнання для відновлення виробництва, енергетики, транспорту.

Ризики імпортних закупівель є значно вищими, аніж у іншій ситуації.

До основних ризиків належать:

- валютний ризик (зміна курсу валют у період між оплатою та поставкою);
- транспортно-логістичний ризик (пошкодження чи втрата товару);
- митний ризик (затримки через перевірки або зміну митних ставок);
- політичний ризик (санкції, зміна зовнішньоекономічної політики);
- контрагентський ризик (невиконання зобов’язань іноземним постачальником).

Для зменшення ризиків застосовуються страхування експортно-імпортних операцій, хеджування валютних коливань, банківські гарантії.

Логістичні аспекти контролюються та виконуються сторонами контракту та забезпечуються необхідними умовами виконання.

Імпортна закупівля передбачає складну логістичну схему — від виробника за кордоном до складу українського підприємства. Транспортна частина залежить від базису постачання за умовами Incoterms 2020, що

визначає, хто відповідає за доставку, митне очищення, страхування та ризики на кожному етапі.

Для українських підприємств найбільш поширені умови CIF, DAP, EXW та DDP, що дозволяють оптимізувати витрати залежно від логістичної стратегії.

Аналітична та інформаційна підтримка імпортних закупівель.

Прийняття рішень щодо імпорту вимагає аналізу кон'юнктури світового ринку, тарифної політики, транспортних коридорів, а також оцінки ділової репутації потенційних постачальників. У сучасних умовах активно використовуються електронні торгові майданчики, системи митного моніторингу та CRM-системи для контролю постачань.

Таким чином, специфіка імпортних закупівель полягає у поєднанні комерційних, фінансових і правових механізмів міжнародної торгівлі. Успішність зовнішньоекономічних операцій визначається не лише вигідністю контракту, а й здатністю підприємства ефективно управляти ризиками, валютними операціями, логістикою та митним супроводом.

Для українських підприємств в умовах післявоєнного відновлення особливо актуальними стають гнучкість логістичних маршрутів, диверсифікація постачальників і використання міжнародних програм кредитування імпорту (EBRD, USAID, Export Credit Agency.

Тим ни менше виникають суттєві ризики, які зменшують вигоду обох сторін, оскільки порушення умов контракту призводить до порушення норм норм валютного законодавства та відповідним наслідкам, що забезпечують діяльність підприємства у контексті здійснення валютних закупівель в різних галузях промисловості.

Таблиця 1.2

Основні ризики імпортних закупівель та методи їх мінімізації

№	Вид ризику	Сутність ризику	Потенційні наслідки	Методи мінімізації
1	Валютний	Зміна курсу валют між моментом укладання контракту і здійсненням платежу	Збільшення витрат на закупівлю, зниження рентабельності	Використання форвардних контрактів, хеджування, оплата в стабільній валюті (USD, EUR)
2	Транспортно-логістичний	Пошкодження, втрата або затримка товару під час транспортування	Зрив постачання, фінансові втрати	Страхування вантажів, вибір надійного перевізника, контроль логістичного ланцюга
3	Митний	Помилки у декларуванні, зміна митних ставок або нормативів	Затримка вантажу, штрафи, додаткові витрати	Використання професійного брокера, попередня перевірка коду УКТЗЕД, консалтинг
4	Контрагентський	Недобросовісність або неплатоспроможність постачальника	Невиконання зобов’язань, постачання неякісного товару	Перевірка ділової репутації, банківські гарантії, включення штрафних санкцій у контракт
5	Політичний	Санкції, воєнні дії, зміна зовнішньоекономічної політики	Розрив контрактів, втрата активів або маршрутів	Диверсифікація постачальників, страхування політичних ризиків, використання альтернативних юрисдикцій
6	Операційний	Невідповідність документів, збої у комунікації, людський фактор	Додаткові витрати часу і коштів	Використання CRM-систем, стандартизація документів, навчання персоналу ЗЕД

Імпортні закупівлі завжди пов’язані з валютними операціями, що визначають фінансові умови контрактів, ризики підприємства та стабільність розрахунків із закордонними контрагентами.

Валютна складова є ключовою частиною логістичного ланцюга імпорту, оскільки саме від неї залежить реальна ціна закупівлі, платоспроможність підприємства та ефективність його фінансових потоків.

Валютне регулювання в Україні здійснюється за нормами Закону «Про зовнішньоекономічну діяльність підприємств» та низки нормативних актів, загальний зміст яких зводиться до необхідності повернення валютної виручки або потрапляння товару на митну територію України.

Валютні операції в Україні регулюються:

- Законом України «Про валюту і валютні операції» (2018 р.);
- постановами Національного банку України (НБУ), які визначають порядок купівлі іноземної валюти, проведення зовнішньоекономічних розрахунків і ліміти для імпортерів;
- міжнародними актами — зокрема, нормами СОТ, FATF, МВФ, що впливають на валютний контроль і прозорість зовнішньої торгівлі.

Після лібералізації валютного ринку у 2019 році підприємства отримали спрощений доступ до купівлі валюти, однак у воєнних умовах діють тимчасові валютні обмеження, спрямовані на стабілізацію курсу гривні та підтримку критичного імпорту.

Механізм купівлі іноземної валюти для імпортних операцій здійснюється відповідно до чинного законодавства України.

Процес купівлі валюти регламентується Положенням НБУ №2 від 02.01.2019 р. (зі змінами).

Алгоритм дій імпортера включає такі етапи:

Подання заявки банку — підприємство подає уповноваженому банку заявку на купівлю валюти із зазначенням суми, цілі (наприклад, імпорт товарів) і дати розрахунку.

Надання пакета документів:

- зовнішньоекономічний контракт;
- інвойс або рахунок-фактура;
- транспортні документи (за потреби);
- довідка про відсутність заборгованості за попередніми операціями (для великих сум).

Продаж гривні та купівля валюти банком — проводиться через міжбанківський валютний ринок (МБВР).

Переказ валюти контрагенту — банк проводить SWIFT-платіж згідно з реквізитами, зазначеними в контракті.

Звітність перед НБУ — усі операції автоматично фіксуються у системі валютного нагляду (Е-ліміти, валютний моніторинг).

Валютні ризики та методи їх нейтралізації

Валютні коливання можуть призвести до зростання собівартості імпортованої продукції, тому підприємства активно застосовують механізми хеджування.

Угоди із закордонними постачальниками часто супроводжуються акредитивною формою розрахунків (L/C), що забезпечує захист обох сторін:

- постачальник отримує гарантію оплати після виконання умов контракту;
- покупець — гарантію відвантаження товару у відповідності до специфікації.

Також використовуються банківські гарантії, страхування валютних ризиків, експортно-кредитне агентство України (ЕКА), яке може

компенсувати частину ризиків при імпорті обладнання стратегічного призначення.

Валютні аспекти імпортних закупівель формують основу фінансової безпеки підприємства.

Сучасні умови вимагають від менеджерів ЗЕД не лише знання валютного законодавства, а й уміння інтегрувати валютні рішення у загальну логістичну стратегію підприємства - від укладання контракту до завершення міжнародного розрахунку.

Оптимальне використання інструментів хеджування, моніторинг курсових коливань і правильна взаємодія з банківськими структурами

1.3.Інституціональні основи закупівель

Інституціональна основа будь-якої діяльності передбачає сукупність дій, які охоплюють даний вид діяльності, норм, що визначають порядок здійснення такої діяльності та організацій, що контролюють та регулюють зворотний зв’язок від проходження такої діяльності.

Інституціональна основа імпортних закупівель означає сукупність нормативів, які регулюють закупівельну діяльність, причому не тільки норм законодавства, а й законів, що визначають правила гри у відповідному діяльнісному середовищі.

До інституціонального середовища входить робота з клієнтами, робота з партнерами по закупівлям та особами, які забезпечують проведення тендерних процедур.

Ключовим методологічним питанням є питання моніторингу ринків закупівель, які визначаються роллю у встановленні щільних взаємозв’язків із постачальниками та представниками життєво-важливих напрямків.

Таблиця 1.3.

Методи моніторингу ринків закупівель

№	Метод моніторингу	Сутність методу	Джерела інформації	Очікуваний результат
1	Аналітичний	Системне дослідження статистичних та аналітичних матеріалів для виявлення тенденцій ринку	Державна та міжнародна статистика, галузеві звіти, митна аналітика	Визначення тенденцій попиту, пропозиції, цінових коливань
2	Порівняльний (бенчмаркінг)	Порівняння цін, умов постачання та якості товарів різних постачальників або країн	Каталоги постачальників, тендерні платформи, комерційні пропозиції	Вибір оптимальних постачальників та умов контрактів
3	Маркетингова розвідка (market intelligence)	Отримання неформальної ринкової інформації через комунікацію з учасниками ринку	Виставки, конференції, професійні спілки, бізнес-зв’язки	Виявлення нових ринкових можливостей і партнерів
4	Інформаційно-цифровий (e-monitoring)	Збір та аналіз даних із електронних баз у реальному часі	Trademap, UN Comtrade, ImportGenius, Prozorro Market	Поточна оцінка динаміки імпорту та структури постачань
5	SWOT- і PEST-аналіз	Комплексна оцінка внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на закупівлі	Внутрішня звітність, галузеві аналітичні ресурси, ЗМІ	Формування стратегії поведінки на ринку
6	Метод експертних оцінок	Залучення фахівців до прогнозування змін ринку чи ризиків контрактів	Експерти ЗЕД, страхові та банківські установи, консалтинг	Прогнозування нестандартних ризиків і ухвалення стратегічних рішень
7	BI-технології	Автоматизований аналіз великих обсягів даних з використанням програм аналітики	Power BI, Tableau, QlikView, SAP BI	Інтеграція даних про закупівлі, логістику та фінанси у єдину систему моніторингу

Так само важливим є організація інституціональної інфраструктури для подолання валютних ризиків та зменшення впливу коливання валютних курсів на сам зміст угод та виробничий процес.

Таблиця 1.4

Методи подолання валютних ризиків

	Метод	Сутність	Перевага
1	Форвардні контракти	Фіксація курсу валюти на майбутню дату	Гарантія стабільності ціни закупівлі
2	Фінансові деривативи (опціони, ф’ючерси)	Використання біржових інструментів для страхування валютних ризиків	Гнучке управління ризиком
3	Валютна диверсифікація	Використання кількох валют у контрактах (USD, EUR, PLN)	Зменшення залежності від коливань однієї валюти
4	Валютний неттинг	Взаємозалік взаємних вимог у різних валютах між партнерами	Зменшення витрат на конверсію
5	Відстрочення платежу (депозитна модель)	Оплата частинами або після постачання	Зменшення ризику знецінення гривні

У сучасних умовах глобалізації логістика закупівель є одним із ключових інструментів підвищення ефективності діяльності підприємств, особливо в частині імпортних операцій. Вона забезпечує безперервність матеріальних потоків, раціональне використання фінансових ресурсів і мінімізацію витрат.

Особливого значення логістика набуває у сфері імпортних закупівель, де фактори зовнішнього середовища — митне регулювання, валютний контроль, транспортна інфраструктура, геополітичні ризики — істотно впливають на ефективність угод. Застосування логістичних концепцій дає змогу підприємствам гнучко реагувати на зміни кон’юнктури зовнішніх ринків, формувати оптимальні маршрути постачання, скорочувати час і витрати на виконання контрактів. Таким чином, логістика закупівель виступає не лише інструментом оперативного управління матеріальними потоками, а й важливою складовою стратегічного розвитку підприємства. Вона забезпечує стійкість бізнесу в умовах нестабільного міжнародного ринку та створює основу для підвищення конкурентоспроможності українських промислових компаній у післявоєнний період.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ІМПОРТУ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

2.1. Практика організації промислових закупівель

Закупівельна діяльність українських підприємств у сучасних умовах є одним із ключових напрямів забезпечення стабільного функціонування виробництва. Вона охоплює комплекс заходів із планування потреб, вибору постачальників, укладання договорів, транспортування та контролю поставок. Практика закупівель формується під впливом як внутрішніх чинників (фінансовий стан підприємства, рівень цифровізації, логістичні потужності), так і зовнішніх — стан ринку, митне регулювання, валютна політика та міжнародна кон’юнктура.

На сьогодні більшість великих компаній орієнтується на принципи прозорості, ефективності та конкурентності закупівель, що частково зумовлено поширенням електронних торговельних систем — насамперед платформи Prozorro, яка стала стандартом державних та корпоративних закупівель. Завдяки цьому інструменту підприємства отримали можливість здійснювати закупівлі на відкритих умовах, розширювати коло постачальників, мінімізувати корупційні ризики та підвищувати довіру до процедур.

У корпоративному секторі приватні підприємства дедалі активніше впроваджують CRM- та ERP-системи для автоматизації процесів закупівель, моніторингу ринкових цін і оптимізації запасів. Це дає змогу забезпечити швидкий обмін інформацією між службами постачання, виробництва, збуту та фінансів, а також знизити транзакційні витрати. У промисловості все частіше застосовуються методи тендерних закупівель і

аутсорсинг постачання, що дозволяє підприємствам зосередитись на основній діяльності.

В умовах воєнного стану практика закупівель зазнала суттєвих трансформацій. Порушення логістичних ланцюгів, знищення складських потужностей, обмеження транспортної інфраструктури змусили підприємства переорієнтовуватись на альтернативні канали постачання, у тому числі через країни ЄС, Балтії та Туреччину. Держава, у свою чергу, частково лібералізувала процедури імпорту критично важливих товарів і спростила митне оформлення, що сприяло оперативності закупівель.

Таким чином, практика закупівель в Україні сьогодні характеризується поєднанням ринкових механізмів, цифрових інструментів і адаптаційних стратегій підприємств до кризових умов. Ефективність закупівельної діяльності все більше визначається здатністю менеджменту швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, використовувати інструменти електронної комерції та вибудовувати партнерські відносини з міжнародними постачальниками.

Таблиця 2.1

Основні тенденції розвитку закупівельної діяльності в Україні до та після 2022 року

Критерій	Період до 2022 року	Період після 2022 року (воєнний і післявоєнний)
Структура постачальників	Переважно національні постачальники з централізованими каналами дистрибуції	Активне залучення зарубіжних партнерів, диверсифікація постачальників з ЄС, Туреччини, Азії
Логістичні маршрути	Стабільні сухопутні й морські коридори через Чорне море та Білорусь	Розрив традиційних маршрутів, переорієнтація на західні та південні напрями (Польща, Румунія, Клайпеда, Туреччина)
Регуляторне середовище	Стандартизовані митні процедури, валютні обмеження помірні	Спрощення митного контролю для критичного імпорту, валютна

Критерій	Період до 2022 року	Період після 2022 року (воєнний і післявоєнний)
		лібералізація для промислових закупівель
Інформаційне забезпечення	Обмежене використання електронних платформ, традиційний документообіг	Масове впровадження цифрових рішень (Prozorro, ERP, CRM, е-постачання)
Фінансові інструменти	Переважно передоплата або банківські акредитиви	Гнучкі схеми розрахунків, участь міжнародних донорських програм і фондів
Ризики	Курсові коливання, корупційні практики, бюрократія	Високі логістичні ризики, блокування маршрутів, нестабільність цін і валют
Роль держави	Регуляторна та контрольна функція	Координатор і гарант критичних закупівель, спрощення процедур, державна підтримка ВПК та інфраструктури

Окремий напрям закупівельної діяльності в Україні становлять державні та муніципальні закупівлі, які відіграють значну роль у розвитку економіки, підтриманні конкуренції та забезпеченні прозорого розподілу бюджетних коштів. Система державних закупівель за останнє десятиліття пройшла глибоку трансформацію — від централізованих процедур із високим рівнем корупційних ризиків до повністю електронної моделі Prozorro, яка з 2016 року є обов’язковою для всіх замовників, що використовують публічні фінанси.

Модель “всі бачать усе”, закладена в Prozorro, стала еталоном цифрової публічності у сфері закупівель. Вона забезпечує доступ усіх учасників ринку до інформації про торги, знижує можливості для маніпуляцій і дозволяє проводити аудит ефективності витрачання бюджетних коштів. На основі Prozorro створено цілу екосистему аналітичних інструментів, зокрема BI.Prozorro, що дозволяє здійснювати моніторинг і прогнозування цінових трендів.

У період воєнного стану система державних закупівель зазнала змін: частину процедур було спрощено або переведено в режим прямих контрактів, особливо у сферах оборони, охорони здоров'я, будівництва та відновлення критичної інфраструктури. При цьому Prozorro зберігає базові принципи публічності, надаючи замовникам інструменти для швидкого укладання договорів, що відповідають умовам надзвичайної ситуації.

Таким чином, державні закупівлі в Україні стали одним із драйверів диджиталізації економіки, а водночас — полем для апробації сучасних логістичних та управлінських рішень, які поступово інтегруються у приватний сектор. Ця модель може слугувати прикладом побудови ефективного механізму публічно-приватного партнерства у сфері постачання товарів і послуг.

Таблиця 2.2.

Порівняльна характеристика державних і корпоративних закупівель в Україні

Критерій порівняння	Державні закупівлі (публічний сектор)	Корпоративні закупівлі (приватний сектор)
Нормативна база	Регулюються Законом України "Про публічні закупівлі" та постановами КМУ	Регламентуються внутрішніми положеннями компанії, політиками комплаєнсу
Основна платформа	Електронна система Prozorro	ERP-системи (SAP, ODOO, Microsoft Dynamics, 1C, Oracle) або власні CRM-модулі
Принципи проведення	Прозорість, відкритість, конкуренція, ефективність використання коштів	Гнучкість, швидкість, комерційна доцільність, мінімізація витрат
Учасники	Бюджетні установи, міністерства, органи місцевого самоврядування, державні підприємства	Приватні компанії, корпорації, холдинги, торговельно-виробничі мережі
Механізм контролю	Державна аудиторська служба, аналітика BI.Prozorro, громадський моніторинг	Внутрішній аудит, служби безпеки, комплаєнс-підрозділи
Гнучкість процедур	Низька, з чіткими регламентами і часовими рамками	Висока — адаптація до ринкових умов, прямих переговорів, тендерів постачальників

Критерій порівняння	Державні закупівлі (публічний сектор)	Корпоративні закупівлі (приватний сектор)
Основні ризики	Затримки процедур, бюрократія, формалізм, обмежена конкуренція в окремих сферах	Залежність від людського фактора, непрозорість у виборі постачальників
Інструменти оптимізації	Електронні торги, каталоги Prozorro Market, стандартизовані тендерні документи	Логістична аналітика, автоматизація закупівель, SCM-модулі (Supply Chain Management)
Джерела фінансування	Державний і місцеві бюджети, гранти, міжнародні фонди	Власні кошти, кредити, венчурні та інвестиційні капітали
Рівень цифровізації	Високий у базових процесах (Prozorro), частково обмежений у допоміжних	Високий і комплексний: інтеграція з обліковими, фінансовими й маркетинговими системами

Як видно з таблиці 2.1, закупівельна діяльність в Україні зазнала суттєвої трансформації після 2022 року. Якщо раніше вона базувалася переважно на стабільних ланцюгах постачання, централізованих закупівлях і класичних фінансових інструментах, то нині її характер визначають адаптивність, диджиталізація та міжнародна кооперація. Підприємства, особливо промислові, змушені шукати нові шляхи постачання через логістичні перебої, активно залучаючи партнерів із країн ЄС, Азії та Близького Сходу. Важливою тенденцією стало впровадження електронних систем управління закупівлями — таких як Prozorro, SAP, ODOO, Microsoft Dynamics 365, що забезпечують прозорість, скорочення часу на проведення процедур і зниження ризиків зловживань. Одночасно з цим держава бере активну участь у підтримці критично важливого імпорту, зокрема через спрощення валютного контролю, митних процедур та координацію гуманітарних і технічних постачань.

Таким чином, сучасна практика закупівель в Україні демонструє перехід від бюрократизованої системи до гнучкої логістично-орієнтованої моделі, що поєднує технологічні рішення з партнерською взаємодією між бізнесом і державою. Ці зміни формують нову парадигму імпортної політики, орієнтовану не лише на задоволення поточних потреб підприємств, але й на довгострокову стійкість постачань у кризових умовах.

2.2. Стан та структура ринків закупівель

Ринок закупівель в Україні є багаторівневою системою, що охоплює внутрішні та зовнішні ланцюги постачання сировини, матеріалів і комплектуючих для промисловості, аграрного сектору, енергетики, транспорту та сфери послуг. Після 2022 року його структура зазнала суттєвих змін — насамперед через порушення традиційних логістичних маршрутів, втрату доступу до частини виробничих потужностей і ринків постачання з боку держав-агресорів.

Вітчизняний ринок закупівель представлений переважно підприємствами гірничо-металургійного, машинобудівного, аграрного та хімічного комплексів. Основними центрами постачання сировини є центральні та східні області України (Дніпропетровська, Полтавська, Кіровоградська), а також аграрні регіони півдня та заходу. Після руйнування частини промислових потужностей зросла роль кооперації між підприємствами середнього рівня, які виконують роль внутрішніх постачальників. Водночас спостерігається дефіцит якісної сировини для металургії та хімічного виробництва, що стимулює імпорт.

Імпортна складова закупівель є критично важливою для більшості промислових підприємств.

Після 2022 року ключовими партнерами України стали:

- Польща, Німеччина, Словаччина — постачання металопродукції, техніки, обладнання, комплектуючих;
- Туреччина та Румунія — постачання хімічної сировини, будівельних матеріалів і паливно-енергетичних ресурсів;
- Китай, Індія, Південна Корея — імпорт електроніки, машин, запчастин, добрив і технологічного обладнання.

Особливе значення мають логістичні маршрути постачань. Через втрату портів Чорного моря (Маріуполь, Бердянськ) основні транспортні потоки переорієнтовано:

- залізничні та автомобільні маршрути через Польщу, Словаччину, Угорщину (коридори Дорогуськ–Ягодин, Чоп–Захонь, Ужгород–Мішкольц);
- портові маршрути через Констанцу (Румунія), Гданськ (Польща) та Клайпеду (Литва) — для експорту та імпорту металу, сировини, обладнання;
- тимчасові “сухі порти” на заході України (Чоп, Ковель, Мостиська), що виконують функції розподільчих логістичних хабів.

У 2024 році частка імпорту в загальному обсязі закупівель українських промислових підприємств перевищила 55%, тоді як у 2020 році цей показник становив близько 38%. Найвищий рівень залежності від імпорту спостерігається у машинобудуванні (до 70%) та хімічній промисловості (понад 60%).

Основними проблемами організації закупівель на зовнішніх ринках залишаються:

- висока вартість транспортування через подовжені маршрути;
- складні валютно-фінансові операції та ризики затримки платежів;
- відсутність стабільних довгострокових контрактів з постачальниками;
- дефіцит логістичних потужностей і нестача страхових механізмів для міжнародних поставок.

Разом із тим, у сучасних умовах зростає роль логістичної інтеграції — підприємства формують спільні закупівельні альянси, використовують митно-логістичні склади в Польщі, Словаччині та Литві, а також застосовують електронні платформи B2B для міжнародних тендерів.

Позитивним трендом є розширення участі українських компаній у європейських ланцюгах постачання. Зокрема, українські підприємства машинобудування та металургії стають субпідрядниками німецьких, чеських і польських корпорацій, що сприяє стандартизації процесів закупівель і підвищенню їх конкурентоспроможності.

Таблиця 2.3.

Основні країни-партнери України за імпортом промислових товарів (2024 р.)

Країна-партнер	Основні види імпортованої продукції	Типові логістичні маршрути	Частка у структурі імпорту промислових товарів, %	Особливості співпраці / коментарі
Польща	Металопродукція, будматеріали, техніка, промислове обладнання	Автотранспортом через “Ягодин–Дорогуськ”, залізницею “Медика–Перемишль”	17	Основний транзитний хаб для постачань з ЄС; активні B2B-контакти
Німеччина	Машини, електротехніка, комплектуючі, хімічна продукція	Через польські логістичні центри (Гданськ, Познань), залізницею до Львова, Києва	13	Високі стандарти якості, потреба у передоплаті, тривалі переговорні цикли
Туреччина	Полімери, добрива, метали, паливо, будматеріали	Морем через Констанцу або сухопутно через Румунію/Болгарію	11	Активна роль у заміщенні постачань з РФ, короткі контракти
Китай	Електроніка, машини, деталі, промислова хімія	Морем (Гданськ, Клайпеда) або залізницею через Казахстан–Польщу	14	Довгі логістичні плечі, валютні ризики, великий обсяг торгівлі
Словаччина	Запчастини, обладнання, енергетичні компоненти	Через пункти Чоп–Захонь, Ужгород–Мішкольц	8	Участь у спільних виробничих програмах; зручна логістика
Румунія	Нафтопродукти, цемент, добрива, харчова хімія	Через порти Констанца, Галац, сухопутно через Порубне–Сірет	6	Зростаюча роль після блокування частини

Країна-партнер	Основні види імпортованої продукції	Типові логістичні маршрути	Частка у структурі імпорту промислових товарів, %	Особливості співпраці / коментарі
				чорноморських портів
Італія	Хімічні речовини, фарба, устаткування для харчпрому	Морем через Клайпеду або авто через Словаччину–Угорщину	5	Середньострокові контракти, часто через дистриб’юторів
Литва / Латвія	Металеві напівфабрикати, сировина, логістичні послуги	Порти Клайпеда та Рига	4	Використовуються як порти-транзитери для експорту й імпорту
Індія / Південна Корея	Хімічні реагенти, електронні компоненти, фармсировина	Морем до Європи → залізницею в Україну	3	Складна валютна взаємодія, але стабільні поставки
Інші країни (Чехія, Австрія, Франція, Угорщина)	Устаткування, машини, будматеріали	Залізничні й автокоридори через Центральну Європу	19	

Як видно з таблиці 2.3, у структурі імпортних закупівель промислових підприємств України домінують європейські країни (Польща, Німеччина, Словаччина), які забезпечують понад половину всіх поставок промислової сировини та обладнання.

Китай і Туреччина залишаються ключовими позаєвропейськими партнерами, забезпечуючи великі обсяги технічних компонентів та матеріалів хімічної промисловості. Водночас посилюється роль Румунії та Литви як транзитних хабів, що дозволяють обходити зони ризику та скорочувати час доставки.



Рис.2.1. Структура імпортних закупівель

Аналіз сучасного стану ринку закупівель показав, що імпортні постачання стали визначальним чинником стабільності виробничих процесів українських підприємств у період воєнних дій та економічної турбулентності. Внутрішні джерела сировини та матеріалів не покривають потреб промисловості, що зумовлює необхідність активної участі в зовнішніх ланцюгах постачання.

Основними партнерами України у сфері промислових закупівель залишаються країни Європейського Союзу — Польща, Німеччина, Словаччина, а також Китай і Туреччина. Разом вони забезпечують понад дві третини імпорту технологічного обладнання, металів, хімічної продукції та комплектуючих. Паралельно спостерігається поступова інтеграція українських підприємств до європейських логістичних і виробничих мереж, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Водночас головними бар’єрами ефективності залишаються високі транспортні витрати, валютні ризики, нестабільність контрактних відносин та дефіцит логістичних потужностей. У цьому контексті ключову роль відіграє логістичний менеджмент закупівель, який забезпечує не лише економію ресурсів, а й безперервність виробничих процесів, своєчасне оновлення запасів і стратегічну адаптацію підприємства до умов зовнішнього ринку.

2.3. Проблеми закупівель промисловими підприємствами

У сучасних умовах воєнного стану та нестабільного економічного середовища підприємства України стикаються з низкою системних проблем, які обмежують ефективність закупівельної діяльності. Їх можна згрупувати у три основні блоки: логістичний, фінансово-валютний та кадрово-організаційний.

Логістичні проблеми є основними в період воєнного часу.

Порушення транспортних маршрутів через воєнні дії суттєво ускладнили імпортну логістику. Частина морських портів (Маріуполь, Миколаїв, частково Одеса) втратила функціональність, а сухопутні перевезення через Польщу, Румунію та Словаччину перевантажені.

Основні труднощі полягають у:

- дефіциті вагонів, контейнерів і складів тимчасового зберігання;
- затримках митного оформлення та складності проходження прикордонного контролю;
- підвищенні транспортних тарифів і страхових зборів на перевезення у зону ризику;
- неузгодженості графіків між залізницею, автотранспортом і морськими терміналами.

Ці чинники призводять до збільшення термінів постачання на 20–40 % і підвищення вартості закупівельної логістики у середньому на 15–25 %.

Фінансово-валютні проблеми визначають рівень витрат та залученості додаткових коштів.

Нестабільність гривні, адміністративні обмеження на купівлю валюти та різниця у валютних курсах ускладнюють формування контрактних зобов'язань.

Серед найбільш поширених проблем:

- затримка купівлі валюти під імпортні контракти через регуляції НБУ;
- складність прогнозування курсу гривні, що призводить до зростання витрат;
- вимоги іноземних постачальників щодо 100% передоплати;
- зниження ліквідності підприємств і обмежений доступ до кредитування.

Як наслідок, підприємства вимушені або скорочувати обсяги закупівель, або переходити до короткотермінових контрактів, що не сприяє стабільності виробничих процесів.

Кадрово-організаційні проблеми.

В умовах війни відбувся відтік кваліфікованих фахівців у сфері логістики, закупівель та ЗЕД, що призвело до нестачі компетентних менеджерів. Багато підприємств стикаються з дефіцитом персоналу, здатного вести переговори іноземними мовами, аналізувати ринки постачальників та адмініструвати міжнародні договори.

Окрім того, частина підприємств не має сучасних ERP та CRM систем, які б забезпечували прозорість і контроль закупівельних процесів. Це створює ризики неефективного використання коштів і корупційні загрози.

Загалом проблеми закупівельної діяльності промислових підприємств України мають комплексний характер і потребують системного підходу, який би поєднував державну підтримку імпортних операцій, розвиток логістичної інфраструктури, валютну стабілізацію та цифровізацію управлінських процесів.

У другому розділі проаналізовано сучасний стан організації закупівель промисловими підприємствами України, структуру ринку імпорту та основні проблеми, що впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Встановлено, що логістика закупівель залишається критичним елементом стійкості промислового виробництва, оскільки визначає своєчасність постачання ресурсів, фінансову стабільність підприємства та рівень його конкурентоспроможності.

З’ясовано, що основними партнерами України у сфері промислових закупівель залишаються країни Європейського Союзу — Польща, Німеччина, Словаччина, а також Китай і Туреччина. Проте функціонування закупівельних ланцюгів обмежується впливом трьох ключових груп проблем: логістичних (руйнування маршрутів, транспортний дефіцит, затримки митного оформлення), валютно-фінансових (нестабільність гривні, складність валютних операцій) та кадрових (дефіцит фахівців у сфері закупівель і ЗЕД).

Отже, підвищення ефективності закупівельної діяльності промислових підприємств вимагає системного підходу, який передбачає удосконалення логістичних процесів, впровадження сучасних цифрових технологій управління, стабілізацію валютної політики та державну підтримку підприємств-імпортерів у період економічної відбудови України.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Логістика процесів закупівель

Логістика закупівель є невід'ємною складовою системи управління підприємством, яка забезпечує ефективне формування, планування, контроль і оптимізацію потоків матеріальних ресурсів від постачальників до виробничих підрозділів. У контексті зовнішньоекономічної діяльності вона набуває особливого значення, оскільки визначає своєчасність, якість і вартість імпортних поставок, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Закупівельна логістика охоплює сукупність процесів, пов'язаних із виявленням потреби в матеріалах, вибором постачальників, організацією транспортування, митним оформленням, страхуванням вантажів, валютними розрахунками та контролем якості отриманих ресурсів. Її основна мета — забезпечити підприємство необхідними ресурсами у потрібний час, у потрібній кількості, належної якості та за мінімально можливою сумарною вартістю.

До основних функцій логістики закупівель належать:

- аналіз потреб у матеріально-технічних ресурсах;
- вибір і оцінювання постачальників за критеріями надійності, ціни, термінів поставки та умов контракту;
- планування обсягів закупівель і формування графіка постачання;
- управління запасами, оптимізація транспортних маршрутів і складських операцій;
- координація дій між службами постачання, фінансів, логістики та виробництва.

Важливим напрямом розвитку закупівельної логістики є інтеграція з інформаційними системами управління підприємством (ERP, CRM, MRP), що дозволяє автоматизувати облік руху товарно-матеріальних цінностей, прогнозувати попит і зменшувати ризики людського фактору.

Завдяки цифровим технологіям підприємства можуть створювати єдиний логістичний ланцюг, де закупівельна функція безпосередньо взаємодіє з виробництвом, фінансами та маркетингом у режимі реального часу.

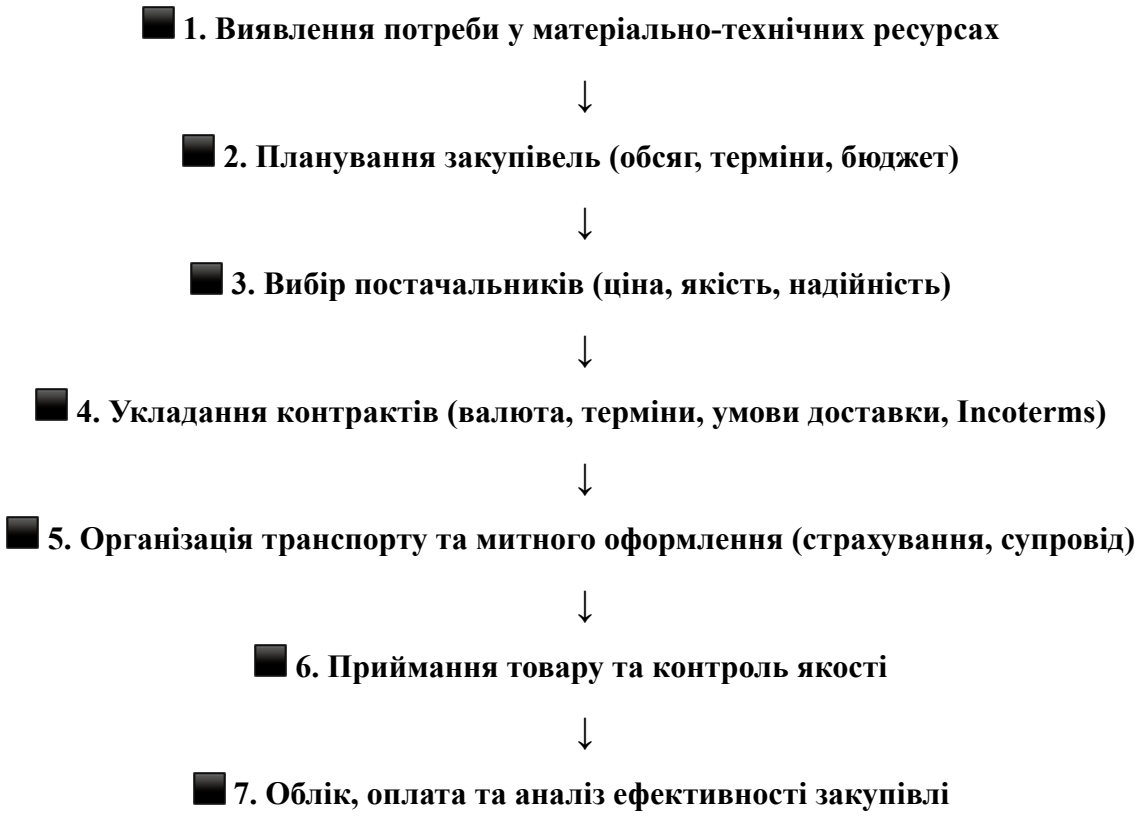


Рис.3.1. Логістичне забезпечення процесу закупівель

У міжнародній практиці закупівельна логістика спирається на концепції Just in Time (JIT), Lean Procurement, Vendor Managed Inventory (VMI), E-Procurement.

Їх застосування дозволяє:

- скорочувати витрати на зберігання запасів;
- мінімізувати обсяги замороженого капіталу;
- прискорювати цикл постачання;
- забезпечувати гнучкість у взаємодії з постачальниками.

Для українських підприємств у період післявоєнного відновлення актуальним є використання комбінованих моделей закупівельної логістики, які поєднують централізоване планування з гнучкими схемами постачання через регіональні хаби, що функціонують у Польщі, Словаччині та Румунії. Це дозволяє мінімізувати логістичні ризики, пов'язані з транспортними обмеженнями, та гарантувати стабільність імпортних поставок.

Загалом ефективна логістика процесів закупівель є не лише операційним інструментом, а стратегічним ресурсом управління, який забезпечує підприємству конкурентні переваги, фінансову стійкість і гнучкість у глобальних ланцюгах постачання.

1. Виявлення потреби у матеріально-технічних ресурсах

↓

2. Планування закупівель (обсяг, терміни, бюджет)

↓

3. Вибір постачальників (ціна, якість, надійність)

↓

4. Укладання контрактів (валюта, терміни, умови доставки, Incoterms)

↓

5. Організація транспорту та митного оформлення (страхування, супровід)

↓

6. Приймання товару та контроль якості

↓

7. Облік, оплата та аналіз ефективності закупівлі

↓

■ 8. Визначення мінімальної кількості запасів (страхового та поточного рівня)

↓

■ ↺ Зворотний зв'язок до етапу 1 (коригування планів закупівель)

Рис.3.2. Планування мінімальних запасів

Наприклад, підприємство ТОВ «А-Метал» виробляє сталеві кріпильні елементи (болти, гайки, шайби) обсягом близько 150 тонн готової продукції на місяць. Основною сировиною є сталева катанка Ø6–12 мм, яка імпортується з Польщі та Туреччини. З огляду на нестабільність логістики через воєнні ризики та сезонні затримки на митниці, підприємство визначило мінімальний страховий запас у розмірі 20% від середньомісячної потреби.

Механізм розрахунку базується на формулі:

$$Z_{min} = Q_{avg} \times t_{delay} + Z_{safety} \quad (3.1)$$

де

Q_{avg} — середнє денне споживання,

t_{delay} — середня тривалість затримки поставки (у днях),

Z_{safety} — страховий запас.

Так, при середньоденному споживанні 5 тонн і можливій затримці у 4 дні, підприємство утримує мінімальний рівень запасів 40 тонн (у тому числі 10 тонн страхового).

Це дає змогу уникати простоїв виробництва та оптимізувати графік закупівель за рахунок великих партій раз на 2–3 тижні.

Обґрунтування необхідності визначення оптимального рівня запасів при імпортних закупівлях промислового підприємства

У випадку імпортних закупівель промислового підприємства розрахунок мінімального запасу не є достатнім показником ефективності логістики. Мінімальний запас визначає лише критичний рівень, нижче якого підприємство ризикує зупинити виробничий процес, однак не враховує економічної доцільності формування партій поставок, коливань валютних курсів, вартості транспортування, часу проходження митних процедур та можливих логістичних затримок.

Оптимальний запас, на відміну від мінімального, базується на балансі між витратами на утримання товарно-матеріальних ресурсів та витратами на оформлення, доставку і закупівлю імпортної сировини. Для підприємств, що залежать від зовнішніх поставок, важливим є забезпечення безперервності виробництва при мінімізації загальних витрат у всьому ланцюгу постачання.

Крім того, у зовнішньоекономічній діяльності значну роль відіграють ризики коливань валютних курсів, транспортні обмеження та бюрократичні фактори митного регулювання, що можуть суттєво вплинути на своєчасність поставок. Розрахунок оптимального запасу дозволяє врахувати ці ризики, створити страховий буфер і водночас уникнути надлишкового «заморожування» оборотного капіталу у великих партіях сировини.

Отже, оптимальний запас у випадку імпорту — це не просто показник логістичної ефективності, а елемент стратегічного управління фінансовими та матеріальними ресурсами підприємства, який забезпечує стабільність виробництва, прогнозованість витрат і гнучкість у реагуванні на зовнішні зміни ринку.

Таблиця 3.2

Приклад визначення мінімальної кількості запасів на підприємстві

Показник	Позначення	Значення	Примітка
Середнє денне споживання	Q_avg	5 т/доба	Середній рівень використання сировини
Можлива затримка поставки	t_delay	4 доби	Середній час логістичної затримки
Страховий запас	Z_safety	10 т	Рівень безперебійності виробництва
Мінімальний рівень запасів	Z_min	40 т	Визначено за формулою Zmin = Qavg × tdelay + Zsafety

Практика імпортних постачань українських промислових підприємств показує, що логістичні ланцюги характеризуються високою нестабільністю термінів. Навіть за наявності чітко визначених контрактних графіків середня тривалість проходження вантажів через пункти пропуску на західному кордоні України може коливатися від 2 до 7 днів, а в пікові періоди — перевищувати 10–14 днів. Це обумовлено чергами вантажного транспорту, нестачею митних інспекторів, непередбачуваними перевірками, а іноді й просто «людським фактором» — від відсутності водія до втрати супровідних документів.

Додатковими ризиками є затори на під’їздах до кордонів, особливо на напрямках «Ягодин–Дорогуськ», «Краковець–Корчова» та «Ужгород–Вишнє Нємецьке». У разі використання морських маршрутів через порти

Рені, Констанци чи Клайпеди середній час логістичного циклу збільшується ще на 5–10 днів через перевантаження терміналів і погодні обмеження.

У таких умовах орієнтація лише на мінімальний запас (розрахований за стабільного часу поставки) створює високий ризик зупинки виробництва. Навіть одноденна затримка імпортної партії може призвести до порушення виробничого графіка, штрафних санкцій і простоїв. Саме тому для промислових підприємств обґрунтованим є розрахунок оптимального запасу, який враховує не тільки середньостатистичний попит, а й варіацію часу поставки, затримки на митниці, транспортні ризики та поведінковий фактор учасників логістичного процесу (водіїв, брокерів, експедиторів).

Таблиця 3.3

Розрахунок оптимального запасу на підприємстві

Показник	Позначення	Значення	Примітка
Річний попит	D	1 800 т	Середнє споживання сировини за рік
Витрати на одне замовлення	S	12 000 грн	Транспорт, митниця, брокер
Витрати на зберігання 1 т на рік	H	6 000 грн/т·рік	20% від ціни 30 000 грн/т
Оптимальний розмір замовлення (EOQ)	Q*	85 т	Розрахунок за формулою Вілсона
Кількість замовлень на рік	N	21	D / Q*
Lead Time (період поставки)	L	14 днів	Середній час логістичного циклу
Середній попит за добу	d	5 т/добу	D / 365
Страховий запас	SS	7,5–10 т	Залежно від рівня сервісу 95%
Точка замовлення	ROP	≈78–80 т	d×L + SS
Максимальний рівень запасу	Zmax	≈165 т	Zmax = Q* + ROP

Оптимальний рівень запасів забезпечує безперервність виробництва та мінімізацію витрат на зберігання. При дотриманні зазначених параметрів підприємство може уникнути простоїв і знизити витрати на логістику та обслуговування запасів.

Окрім об’єктивних факторів — сезонних коливань обсягів перевезень, технічного стану інфраструктури та бюрократичних процедур, — суттєвим бар’єром у функціонуванні логістики імпортних поставок залишаються корупційні практики та тіньові схеми контролю на митниці.

За оцінками експертів Європейської бізнес-асоціації, до 30 % часу простою вантажів на західних митних переходах пов’язано не з технічними, а з «негласними» перевірками чи очікуванням неформального погодження.

У таких умовах прогнозованість термінів поставки фактично втрачається, що унеможливлює використання моделей мінімального запасу, які базуються на стабільності логістичного циклу.

Проблеми посилюються через контрабандні потоки та «сіру» торгівлю, котрі змушують митні служби проводити додаткові огляди, перевіряти документи та опломбування вантажів навіть у сумлінних імпортерів.

Результат - зростання середнього часу митного оформлення до 2–4 діб замість нормативних 12–24 годин, а також підвищення непрямих витрат підприємств на зберігання та страхування вантажів.

На практиці це означає, що промислове підприємство повинно підтримувати страховий запас щонайменше на 5–7 днів виробничого циклу, аби не зупиняти лінії через дії сторонніх «чинників».

Крім того, постійна зміна митних правил і валютного контролю створює ризики затримок під час оформлення платежів і контрактів. Підприємства змушені закладати у розрахунок оптимального запасу не лише стандартні логістичні параметри, а й імовірність адміністративних

збоїв, суб’єктивних рішень та корупційного тиску, що прямо впливають на доступність імпортної сировини.

Отже, оптимальний рівень запасів у зовнішньоекономічних закупівлях - це не надмірна обережність, а раціональна реакція на реалії української логістики, де кожна «дрібниця» може обійтися підприємству в тисячі доларів втрат.

3.2. Специфіка закупівель промислового підприємства

Закупівельна діяльність промислових підприємств має системоутворююче значення, оскільки визначає безперервність виробничого процесу, якість кінцевої продукції, рівень собівартості та конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках. У сучасних умовах воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів та обмежень валютного контролю - закупівлі перетворюються на стратегічну функцію, яка виходить далеко за межі звичайного постачання матеріалів.

Для промислових підприємств специфіка закупівель полягає, перш за все, у високій матеріалоємності виробництва. Кожна технологічна операція вимагає не лише стабільного постачання сировини, а й суворого дотримання стандартів якості, партійності, сертифікації та технічної сумісності компонентів. Це обумовлює складність пошуку постачальників, необхідність перевірки їхньої репутації, логістичних можливостей і дотримання міжнародних норм (ISO, REACH, RoHS тощо).

Імпортні закупівлі мають додаткову специфіку - валютні ризики, митне регулювання, вимоги до страхування вантажів і сертифікації продукції. Курсова нестабільність змушує підприємства планувати закупівлі не лише за виробничими потребами, а й з урахуванням макроекономічної кон’юнктури. Часто рішення про купівлю певної партії

приймається не через необхідність у матеріалах, а через вигідний момент для конвертації валюти або очікування чергового стрибка курсу.

Додатковий фактор - нестабільність постачань через воєнні дії. Зруйновані транспортні коридори, закриття портів, перевантаженість залізничних переходів і дефіцит вантажного автотранспорту призводять до того, що класичні схеми закупівель і постачання (наприклад, «just in time») стають малоефективними. Реалії українського виробництва диктують необхідність змішаних логістичних стратегій, де частина ресурсів закуповується «на запас», а інша - за короткими контрактами або через локальних дистриб'юторів.

Ще один аспект - дефіцит кваліфікованого персоналу в логістичних підрозділах. Частина спеціалістів виїхала за кордон або змінила сферу діяльності, тому управління закупівлями часто покладається на осіб без профільної освіти. Це призводить до неузгодженості між технічними, фінансовими та маркетинговими службами підприємства, помилок у тендерній документації, затримок у прийнятті рішень і, як наслідок, до збільшення закупівельних витрат.

Варто відзначити також зміщення структури закупівель у бік вживаного обладнання, вторинної сировини або матеріалів, що підлягають повторній переробці. Це тимчасово знижує витрати, але водночас створює ризики технологічних збоїв і зниження якості кінцевої продукції.

Таким чином, специфіка закупівель промислових підприємств в Україні визначається комбінацією економічних, логістичних, валютних та організаційно-кадрових факторів, які унеможливлюють використання стандартних моделей постачання. В умовах зовнішніх викликів ефективне управління закупівлями потребує не лише професійної підготовки менеджерів, а й гнучкої, адаптивної логістичної системи, здатної реагувати

на зміну маршрутів, постачальників і валютної ситуації в режимі реального часу.

Оцінка надійності партнера - один із ключових етапів закупівельної логістики промислового підприємства, особливо в умовах імпорту.

Від правильності цієї перевірки залежить не лише якість і вчасність постачання, а й фінансова безпека підприємства, його репутація та юридична захищеність у разі спорів.

Найпоширеніші ризики при співпраці з іноземними постачальниками це фіктивні компанії, шахрайські схеми передоплати, постачання контрафактної або вживаної продукції, а також свідоме завищення цін під прикриттям посередників. Щоб уникнути таких ситуацій, промислові підприємства застосовують системний алгоритм перевірки контрагента, який включає кілька рівнів:

1. Реєстраційна перевірка - з’ясування юридичного статусу компанії, дати її створення, наявності ліцензій, сертифікатів, статутного капіталу та прав на здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Для цього використовуються державні реєстри країни походження (наприклад, European Business Register, UK Companies House, US SEC EDGAR тощо).

2. Фінансова перевірка - аналіз фінансових звітів, кредитної історії, наявності судових позовів або податкових заборгованостей. Зокрема, у ЄС та США доступні бази даних

Dun & Bradstreet, Creditreform, OpenCorporates, які дозволяють отримати об’єктивну картину фінансової стійкості компанії.

3. Репутаційний аналіз - моніторинг інформації в ЗМІ, відгуків клієнтів, участі у виставках, наявності партнерських відносин із відомими брендами.

Якщо компанія ніколи не брала участі у публічних заходах і не має слідів діяльності в професійному середовищі - це вже червоний прапорець.

4. Перевірка через торгово-промислові палати та асоціації — офіційні запити до профільних об’єднань можуть підтвердити статус постачальника, його членство в асоціаціях або наявність сертифікацій ISO 9001, ISO 14001 тощо.

5. Практична перевірка (Due Diligence) - проведення попереднього тестового замовлення невеликої партії товару, візит на виробничі потужності або онлайн-інспекція за допомогою незалежного аудитора (SGS, Bureau Veritas, Intertek).

Особливої уваги потребують постачальники із країн з підвищеним рівнем корупції чи непрозорістю судової системи. У таких випадках рекомендовано укладати контракти через акредитивну форму розрахунків (L/C) або використовувати страхування експортних ризиків (наприклад, через Export Credit Agencies ЄС).

Таким чином, перевірка надійності партнера - це не формальність, а елемент стратегії управління ризиками підприємства. В умовах воєнного стану, кібершахрайства та економічної нестабільності України системна верифікація контрагентів стає невід’ємною частиною логістичної політики кожного підприємства, яке працює на міжнародних ринках.

3.3. Ключові складові адміністрування закупівель

Адміністрування закупівельної діяльності промислового підприємства є системним процесом, який забезпечує організаційне, правове, інформаційне та фінансове управління всім циклом закупівель — від планування потреб до контролю виконання контрактів. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації цей процес набуває

стратегічного значення, оскільки саме від ефективності адміністрування залежить економічна стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Ключовими складовими системи адміністрування закупівель є:

Планування закупівель - формування річних та квартальних планів постачань на основі прогнозу виробничих потреб, фінансових можливостей і логістичних обмежень. Важливо враховувати сезонні коливання, зміни валютного курсу, ризики воєнного часу та потенційні перебої транспорту.

Нормативно-договірне забезпечення — розроблення стандартних форм контрактів, додатків і специфікацій, які відповідають вимогам міжнародного права (Incoterms 2020, UCP 600, ISO 28000). На цьому етапі здійснюється правова експертиза умов оплати, термінів постачання, гарантій, форс-мажорних обставин та штрафних санкцій.

Фінансово-економічний контроль — оцінка вартості закупівель, співвідношення ціни та якості, визначення оптимальних умов розрахунків (акредитив, передоплата, відстрочка). Для промислових підприємств особливо важливо впровадження систем електронного бюджетування, які дозволяють уникнути подвійних витрат і контролювати дебіторську заборгованість постачальників.

Документообіг і логістичний контроль - забезпечення узгодженої роботи між підрозділами (закупівлі, бухгалтерія, виробництво, логістика). Використання електронних систем управління закупівлями (ERP, CRM, SAP Ariba, Oracle Procurement, Prozorro Market) дає змогу відслідковувати кожен етап — від запиту до підписання акту приймання.

Моніторинг і аудит постачань — аналіз виконання контрактів, дотримання графіків, оцінка постачальників за критеріями якості, своєчасності та фінансової дисципліни. Створення єдиного банку даних постачальників дозволяє проводити порівняльну аналітику, уникати залежності від одного джерела та мінімізувати корупційні ризики.

Управління ризиками та антикризове планування - розроблення альтернативних маршрутів, резервних каналів постачання, страхування вантажів, валютних ризиків і затримок. Особливої актуальності це набуває для імпортних закупівель, де навіть незначні збої в логістиці можуть призвести до зупинки виробництва.

В умовах цифрової економіки ефективне адміністрування закупівель неможливе без використання автоматизованих аналітичних систем, які забезпечують прозорість процесів, формування статистичних звітів і прогнозування закупівельних потреб. Цифровізація створює передумови для переходу до концепції Smart Procurement - інтелектуального управління закупівлями на основі даних, алгоритмів і машинного навчання.

Підсумовуючи, слід зазначити, що ефективне адміністрування закупівель промислових підприємств передбачає інтеграцію управлінських, фінансових та інформаційних систем, підвищення кваліфікації персоналу, прозорість усіх етапів закупівельного циклу та орієнтацію на стійкі партнерські відносини. Це не лише підвищує конкурентоспроможність підприємства, а й знижує ризики, пов’язані з глобальними викликами - від валютних коливань до перебоїв у постачанні.

Митне оформлення є одним із найвідповідальніших етапів у процесі зовнішньоекономічних закупівель, оскільки саме на цьому етапі формується кінцева собівартість імпортованої продукції. Для промислових підприємств це не лише технічна процедура, а комплекс дій з оформлення документів, фінансових розрахунків і дотримання митного законодавства, від правильності яких залежить швидкість проходження вантажу через кордон.

До складу реальних митних витрат входять:

- імпортне мито, розмір якого залежить від коду товару за УКТ ЗЕД та країни походження (ставки встановлюються Митним тарифом України);
- податок на додану вартість (ПДВ), що сплачується при ввезенні товарів на митну територію України;
- акцизний податок — для окремих категорій продукції (нафтопродукти, алкоголь, тютюн, транспортні засоби тощо);
- плата за митне оформлення, зберігання вантажів, транспортно-експедиторські послуги тощо.

Ключовим документом для митного оформлення є митна декларація (МД-2 або МД-3), до якої додаються:

- інвойс (рахунок-фактура),
- пакувальний лист,
- сертифікат походження товару,
- контракт і додатки до нього,
- транспортні документи (CMR, Bill of Lading, Air Waybill тощо),
- дозвільні документи (у разі ввезення продукції, що підлягає контролю-екологічному, ветеринарному, фітосанітарному тощо).

Проблемою української митної системи є багаторівнева перевірка документів, часті технічні збої в ЄАІС, різночитання норм митного кодексу та надмірна ручна участь інспекторів. Унаслідок цього час оформлення вантажів може перевищувати середньоєвропейські показники в 2–3 рази. Додатковими ризиками виступають корупційні практики, довільна переоцінка митної вартості товарів, а також високий рівень контрабандного тиску на легальних імпортерів.

З огляду на складність процедур підприємствам доцільно використовувати послуги ліцензованих митних брокерів, які мають доступ

до електронної системи митного оформлення “Єдине вікно”, та забезпечують:

- правильне кодування товарів за УКТ ЗЕД;
- розрахунок митних платежів;
- заповнення електронної декларації та подання її до митниці;
- супровід під час огляду вантажу.

Крім того, значно підвищує ефективність роботу спеціалізоване програмне забезпечення для управління зовнішньоекономічною діяльністю - наприклад, EDI-системи, “Інспектор-2006”, QDPro, Port Community System. Вони дозволяють автоматизувати підготовку документів, вести архів декларацій і розраховувати витрати на логістичному рівні.

Таким чином, митне адміністрування імпортних закупівель потребує не лише фінансових ресурсів, а й високого рівня організаційної та цифрової готовності підприємства. Поєднання автоматизованих рішень, компетентних брокерів і чіткої внутрішньої координації дозволяє мінімізувати затримки на кордоні, скоротити непродуктивні витрати й забезпечити стабільність постачання в умовах глобальних логістичних ризиків.

Ціни закупівель часто сприймаються як ключовий критерій при виборі постачальника, проте ціна не може бути самодостатньою зі знаком «мінус»: низька ціна без належної якості або безпекових гарантій створює підвищені логістичні, фінансові та репутаційні ризики для підприємства. У зовнішньоекономічних закупівлях промислового підприємства важливо одночасно оцінювати такі параметри: відповідність продукції чи сировини технічним специфікаціям, наявність сертифікацій, екологічна безпечність, умови транспортування і зберігання, відповідність стандартам країни-експортера та країни імпорту.

Основні етапи контролю якості при закупівлях

1. Визначення специфікацій і вимог — на стадії договору чи технічного завдання чітко прописуються вимоги до продукції: нормативні документи (наприклад, ДСТУ, ISO), вимоги до матеріалів, допустимого браку, упаковки, транспортування, зберігання.

2. Передконтрактна оцінка партнера та продукції — перевірка наявності у постачальника сертифікатів системи менеджменту якості (наприклад, ISO 9001:2015) або галузевих стандартів (наприклад, IATF 16949 для автовиробництва) та випробувань продукції у акредитованих лабораторіях. [ОВJ]

3. Приймання та тестування партії — після прибуття вантажу на митницю або склад підприємства здійснюється інспекція: перевірка кількості, ваги, відповідності сертифікатів, проведення вибіркових тестів, контроль упаковки й умов транспортування.

4. Моніторинг постачальника та аналіз невідповідностей — створення банку постачальників із рейтингом: якість продукції, своєчасність, відповідність екологічним нормам, стійкість до ризиків. У випадку невідповідностей застосовується процедура претензій або зміни постачальника.

У сучасних глобальних ланцюгах постачань важливо враховувати не лише якість продукції, але й екологічну безпечність, відповідність міжнародним екологічним стандартам (наприклад, ISO 14001), вимоги до відходів, упаковки, транспортування небезпечних речовин. Відсутність таких гарантій призводить до ризиків: штрафів, затримок, шкоди іміджу. Компанії, що прагнуть експорту чи роботи на сучасному ринку, включають у контракти положення щодо відповідності екологічним нормам, права перевірки виробництва, надання тестових протоколів.

Чому ціна + якість + безпека = оптимальний вибір

Промислове підприємство має стратегічну мету — забезпечити стабільне, безпечне, рентабельне постачання без зупинок виробництва. Зосередженість лише на низькій ціні веде до браку, затримок, збитків. У свою чергу, висока ціна без обґрунтованої якості чи гарантій — до марнотратства. Тому оптимальна закупівельна політика враховує три кити: ціна, якість/відповідність та екологічна/безпекова складова. Без такого підходу співпраця з постачальниками стає ризиковою, особливо в умовах імпортних закупівель за кордон із нестабільним валютним курсом, логістичними блокадами та посиленою нормативною відповідальністю.

Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 р. питання подолання сировинної залежності України від російських ресурсів набуло стратегічного значення. До війни низка галузей — зокрема металургія, хімічна промисловість, машинобудування, енергетика та авіаційна індустрія — частково або повністю залежали від імпорту комплектуючих, металів, нафтопродуктів і технологічних газів з РФ та РБ. Це створювало ризик критичної вразливості виробництв, які працюють у безперервному циклі.

У сучасних умовах українські підприємства змушені переорієнтовуватися на альтернативні ринки постачання сировини, насамперед у напрямку:

- Європейського Союзу (Польща, Чехія, Німеччина, Словаччина — постачання прокату, чорних і кольорових металів, машинобудівних компонентів);
- Туреччини та країн Близького Сходу (металопродукція, полімери, нафтопродукти);
- Китаю, Індії, Південної Кореї (електроніка, хімічна сировина, запчастини);
- Африки та Латинської Америки (агропродукція, добрива, какао, каучук тощо).

Подолання сировинної залежності передбачає не лише зміну географії постачальників, але й глибшу структурну перебудову системи закупівель через:

1. Диверсифікацію джерел постачання (мінімум три незалежні постачальники з різних регіонів світу).
2. Перехід на довгострокові контракти з фіксованими умовами цін і обсягів, що знижує валютні ризики.
3. Використання європейських стандартів якості та походження (EN, REACH, CE) — що спрощує вихід на ринки ЄС.
4. Інвестування у внутрішнє виробництво критичних матеріалів, зокрема феросплавів, ізоляторів, компонентів трансформаторів, кабелів, мастильних матеріалів.
5. Створення логістичних “хабів” на західному кордоні (наприклад, у Львівській, Волинській, Закарпатській областях) для тимчасового зберігання та перерозподілу сировини.

Ключова роль у цьому процесі належить державній політиці імпортозаміщення та стимулюванню виробництва критичних матеріалів. У межах післявоєнного відновлення передбачається реалізація програм індустріальних парків, де виробники можуть спільно закуповувати сировину, ділити логістичні витрати та залучати фінансування через міжнародні фонди.

Таким чином, подолання сировинної залежності від РФ є складовою економічної безпеки України. Це не лише питання логістики чи вартості, а елемент стратегічної автономії промислового сектору, який вимагає інтеграції закупівельної логістики, національних резервів і міжнародного партнерства.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження теми «Логістичні концепції управління закупівлями підприємства на зовнішніх ринках» встановлено, що ефективність системи закупівель визначається не лише ціновими параметрами чи контрактними умовами, а насамперед якістю організації логістичних процесів, раціональністю вибору партнерів, швидкістю реакції на зміни ринку та ступенем цифрової зрілості підприємства.

Розглянуто теоретичні основи закупівельної логістики, визначено її предмет, об’єкт, функції та місце в системі управління підприємством. Логістика закупівель забезпечує безперервність виробничого процесу, формує запаси, контролює витрати та інтегрує підприємство у глобальні ланцюги постачань. Узагальнення підходів вітчизняних і зарубіжних науковців засвідчило, що закупівельна логістика є ключовою підсистемою стратегічного менеджменту, яка поєднує економічну, аналітичну, технологічну й управлінську складові.

У роботі проаналізовано сучасний стан закупівельної діяльності промислових підприємств України, визначено специфіку імпортних закупівель і ключові бар’єри їх ефективності:

- валютні ризики та нестабільність курсу;
- складність митного оформлення і непрозорість процедур;
- затримки на прикордонних переходах та дефіцит логістичних потужностей;
- недостатня кваліфікація персоналу в галузі ЗЕД;
- брак сучасних цифрових систем моніторингу, аналітики і контролю якості.

Зазначено, що важливою умовою конкурентоспроможності українських промислових підприємств є диверсифікація імпортних джерел постачання, інтеграція з європейськими ринками, дотримання міжнародних стандартів ISO та екологічних норм. Особливу увагу приділено питанням контролю якості продукції, прозорості закупівель, сертифікації, використанню брокерських і логістичних IT-систем для спрощення митних процедур.

Окремо підкреслено, що подолання сировинної залежності від РФ стало фактором національної економічної безпеки. Українські підприємства активно переорієнтовують закупівлі на ринки ЄС, Туреччини, Китаю, Індії та Близького Сходу, одночасно розвиваючи власне виробництво критичних матеріалів. Це вимагає державної підтримки, формування індустріальних парків і створення внутрішніх логістичних хабів.

Удосконалення логістичних концепцій закупівель передбачає використання системного підходу, у якому поєднуються аналітика ринків, оцінка ризиків, фінансове планування, цифровий контроль поставок і принципи стійкого розвитку.

1. Підприємствам промислового сектору рекомендується впроваджувати інтегровані системи управління закупівлями (ERP-та SRM-платформи), які дозволяють оптимізувати процеси постачання, скоротити витрати й підвищити прозорість взаємодії з контрагентами.

2. Для зменшення валютних та логістичних ризиків доцільно укладати довгострокові контракти з фіксованими умовами поставки (Incoterms 2020) та створювати страхові запаси критичної сировини.

3. Підвищення кваліфікації персоналу, особливо фахівців відділів ЗЕД, логістики та фінансового моніторингу, має відбуватися через спеціалізовані тренінги, сертифікацію (CIPS, APICS) та міжнародні стажування.

4. Посилити контроль якості імпортованої продукції шляхом залучення акредитованих лабораторій, незалежних експертів та обов’язкової сертифікації за ISO 9001, ISO 14001, CE, REACH.

5. Зменшення залежності від РФ і Білорусі варто забезпечити шляхом диверсифікації джерел постачання, створення резервних логістичних маршрутів через порти Польщі, Литви, Румунії, а також розвитку власного виробництва стратегічних матеріалів.

6. Державним органам доцільно спростити митні процедури, зменшити корупційні ризики, забезпечити стабільну валютну політику та надати доступ промисловим підприємствам до грантових і кредитних програм ЄС для модернізації логістичних процесів.

7. У сфері наукових досліджень рекомендується розвивати міждисциплінарні підходи до вивчення закупівельної логістики — на перетині економіки, IT-технологій, менеджменту та державного регулювання.

Сучасна логістика закупівель це не просто «закупівля товару за нижчою ціною», а інтелектуальна система управління потоками вартості, яка визначає стійкість, конкурентоспроможність і міжнародну інтегрованість українських підприємств, під час воєнного вторгнення це отримує новий імпульс для зниження витрат та вирішення проблеми конкурентоспроможності на зарубіжних ринках у контексті воєнного часу та необхідності застосування життєвої моделі управління підприємством.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Антонюк, Л. Л. Логістика: теорія та практика: навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2021. – 312 с.

2. Бланк, І. А. Управління логістичними потоками підприємства. – Київ : Ніка-Центр, 2020. – 280 с.

3. Григорак, М. Ю. Міжнародна логістика : підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2022. – 436 с.

4. Долішній, М. І., Крисанов, Д. Ф. Економічна безпека держави: стратегічні орієнтири розвитку. – Львів : ІРД НАН України, 2020. – 228 с.

5. Драпіковський, О. І. Закупівельна логістика підприємства : монографія. – Київ : КНЕУ, 2023. – 190 с.

6. Ковальчук, С. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. – Львів : Новий Світ, 2021. – 320 с.

7. Логістика постачання: методологія і практика / за ред. О. М. Кобилянської. – Київ : КНЕУ, 2020. – 304 с.

8. Мазаракі, А. А., Багрова, І. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. – Київ : КНТЕУ, 2021. – 280 с.

9. Портер, М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. – Київ : Наш Формат, 2020. – 448 с.

10. Котлер, Ф., Келлер, К. Маркетинг менеджмент / пер. з англ. – Київ : Віват, 2022. – 720 с.

11. Глобальні ланцюги постачань в умовах кризи : аналітичний звіт / Центр економічної стратегії. – Київ, 2023. – 54 с.

12. State Customs Service of Ukraine. Annual Report 2024. – Kyiv, 2025. – URL: https://customs.gov.ua/

13. Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine. Logistics and Transport Strategy 2030. – Kyiv, 2023.

14. European Commission. EU–Ukraine Solidarity Lanes Action Plan. – Brussels, 2023. – URL: https://transport.ec.europa.eu

15. OECD. Supply Chain Resilience and International Trade: Policy Brief. – Paris : OECD Publishing, 2024.

16. World Bank. Ukraine Economic Update, Spring 2025. – Washington, 2025.

17. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2024. – Geneva : United Nations, 2024.

18. WTO. World Trade Statistical Review 2024. – Geneva : World Trade Organization, 2024.

19. Christopher, M. Logistics & Supply Chain Management. 6th ed. – Harlow : Pearson Education, 2023. – 312 p.

20. Chopra, S., Meindl, P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. – 8th ed. – Boston : Pearson, 2024. – 456 p.

21. Van Hoek, R. (2020). Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain – closing the gap between research findings and industry practice. International Journal of Operations & Production Management, 40(4), 341–355.

22. Kaufmann, L. (2017). Purchasing and Supply Management: Development, Status and Trends. Journal of Purchasing & Supply Management, 23(2), 68–71.

23. Seuring, S. (2013). A review of modeling approaches for sustainable supply chain management. Decision Support Systems, 54(4), 1513–1520.

24. Третяк, В. П. (2020). Сучасна практика управління закупівельною логістикою на підприємстві. Економічний простір, № 167, с. 111–120.

25. Ковалик, О. А. (2020). Characteristics of transport and logistics support of Ukrainian enterprises. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy, 30(1), 89–93.

26. Грищенко, М. & Сагайдак, Н. (2021). Роль логістики закупівель у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ, № 3, с. 92–97.

27. Савчук, І. & Кривенко, Н. (2022). Стратегічне управління закупівельною діяльністю підприємства в умовах цифрової економіки. Вісник економічної науки України, № 1, с. 45–50.