

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Кафедра управлінських технологій

Кваліфікаційна робота

На тему: «Управління партнерськими відносинами в каналах поставок
логістичного оператора»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Анохіна Ольга Олександрівна

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Філатов С.А.- к.т.н. доцент.

звання)

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління партнерськими відносинами в каналах поставок підприємства у сфері оренди нерухомості та розробці рекомендацій щодо вдосконалення відповідної системи управління.

Метою роботи є розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи управління партнерськими відносинами в каналах поставок ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» на основі комплексного аналізу теоретичних засад і практичного стану цих відносин.

Об'єктом дослідження є система управління партнерськими відносинами в каналах поставок ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» за 2022–2024 роки.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти управління партнерськими відносинами між учасниками каналів поставок підприємства, що здійснює діяльність у сфері надання нерухомості в оренду.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи управління партнерськими відносинами в ланцюгах поставок, систематизовано форми та методи їх організації, узагальнено зарубіжний досвід. Проведено аналіз діяльності ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ», оцінено стан управління партнерськими відносинами за 2022–2024 роки та виявлено ключові проблеми, що призвели до погіршення фінансових результатів унаслідок порушення партнерської дисципліни.

У кваліфікаційній роботі розроблено механізм вдосконалення управління партнерськими відносинами: модель сегментації орендарів, систему управління постачальниками на основі рамкових договорів і KPI, а також план цифровізації каналу поставок. Підтверджено економічну доцільність запропонованих заходів та їх потенціал для відновлення прибутковості підприємства.

Ключові слова: партнерські відносини, канали поставок, управління ланцюгами поставок, нерухомість, орендні відносини, KPI, цифровізація, сегментація партнерів, рамкові договори, фінансова ефективність.

Робота складається з 3 розділів, 67 сторінок, 7 таблиць, 3 рисунків, 2 додатків, 40 джерел.

ANNOTATION

The qualification work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of managing partnership relations in supply chains of a real estate rental company, as well as to the development of recommendations for improving the relevant management system.

The purpose of this work is to develop evidence-based recommendations for improving the partnership relations management system in the supply chains of Clever Estate LLC, based on a comprehensive analysis of the theoretical foundations and practical state of these relations.

The object of the study is the partnership relations management system in the supply chains of Clever Estate LLC for 2022–2024.

The subject of the research is the theoretical foundations, methodological approaches and practical tools for managing partnership relations between participants in the company's supply chains in the real estate rental sector.

In the qualification work, the theoretical foundations of supply chain partnership management are studied, forms and methods of their organization are systematized, and international experience is generalized. An analysis of Clever Estate LLC's activities was conducted, the state of partnership relations management for 2022–2024 was assessed, and key problems caused by partnership discipline violations were identified.

In the qualification work, a mechanism for improving partnership relations management was developed, including a tenant segmentation model, a supplier relations management system based on framework agreements and KPIs, and a supply chain digitalization plan. The economic feasibility of the proposed measures and their potential to restore the company's profitability were confirmed.

Keywords: partnership relations, supply chains, supply chain management, real estate, rental relations, KPI, digitalization, partner segmentation, framework agreements, financial efficiency.

The thesis consists of 3 chapters, 67 pages, 7 tables, 3 figures, 2 appendices, and 40 sources.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ В КАНАЛАХ ПОСТАВОК.....	9
1.1. Сутність і значення партнерських відносин у системі управління ланцюгами поставок	9
1.2. Форми і методи організації партнерських відносин у каналах поставок .	14
1.3. Зарубіжний досвід управління партнерськими відносинами в каналах поставок.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ В КАНАЛАХ ПОСТАВОК ТОВ "КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ"	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ "КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ"	24
2.2. Оцінка стану партнерських відносин у каналах поставок підприємства..	30
2.3. Аналіз ефективності управління партнерськими відносинами ТОВ "КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ"	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ В КАНАЛАХ ПОСТАВОК ТОВ "КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ"	43
3.1. Розробка стратегії розвитку партнерських відносин у каналах поставок.	43
3.2. Удосконалення механізму взаємодії з партнерами в каналах поставок ...	48
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	53
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ДОДАТКИ	69
Додаток А	69
Додаток Б	70

ВСТУП

Сучасний ринок нерухомості та суміжні галузі функціонують в умовах зростаючої конкуренції, нестабільного зовнішнього середовища та підвищених вимог до якості й надійності ділових відносин. Для підприємств, що здійснюють діяльність у сфері управління нерухомістю, одним із визначальних чинників операційної ефективності є якість партнерських відносин у каналах поставок: з орендарями як споживачами послуг, з постачальниками ресурсів та підрядниками з обслуговування об'єктів. Досвід ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» у 2022–2024 роках наочно підтвердив, що порушення партнерської дисципліни у каналі поставок здатне призвести до критичного погіршення ліквідності, зростання проблемної дебіторської заборгованості та збиткового фінансового результату.

Актуальність теми підсилюється загальноекономічним контекстом: в умовах повномасштабного вторгнення Росії в Україну більшість вітчизняних підприємств зіткнулись із необхідністю переосмислити систему управління партнерськими відносинами, адаптувавши її до умов підвищеної невизначеності, перебоїв у ланцюгах поставок і зміни поведінки контрагентів. Питання побудови стійких, надійних і гнучких партнерських мереж набуло стратегічного значення для збереження операційної спроможності підприємств.

Об'єктом дослідження є система управління партнерськими відносинами в каналах поставок ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» за 2022–2024 роки.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти управління партнерськими відносинами між учасниками каналів поставок підприємства, що здійснює діяльність у сфері надання нерухомості в оренду.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи управління партнерськими відносинами в каналах поставок ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» на основі комплексного аналізу теоретичних засад і практичного стану цих відносин.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: розкрити сутність і значення партнерських відносин у системі управління ланцюгами поставок; систематизувати форми та методи організації партнерських відносин у каналах поставок; узагальнити зарубіжний досвід управління партнерськими відносинами; здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ»; оцінити стан і ефективність управління партнерськими відносинами підприємства за 2022–2024 роки; розробити стратегію і механізм вдосконалення управління партнерськими відносинами; оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження становлять: наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з теорії управління ланцюгами поставок і партнерських відносин; нормативно-правові акти України, що регулюють господарську діяльність; офіційна фінансова звітність ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» за 2022–2024 роки (баланс за формою № 1-мс та звіт про фінансові результати за формою № 2-мс); матеріали міжнародних організацій у сфері управління ланцюгами поставок, зокрема Ради з управління ланцюгами поставок (CSCMP).

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління партнерськими відносинами ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ», а саме: моделі сегментації орендарів та диференційованого підходу до управління відносинами з різними категоріями партнерів; механізму управління відносинами з постачальниками послуг на основі рамкових договорів і системи ключових показників ефективності; плану реалізації заходів із цифровізації управління каналом поставок. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені на підприємстві протягом 2025–2026 років і, за прогнозними розрахунками, забезпечать повернення підприємства до прибутковості та суттєве поліпшення всіх ключових показників ефективності управління партнерськими відносинами. Результати дослідження можуть бути використані іншими підприємствами сектора нерухомості, що стикаються з аналогічними проблемами в управлінні каналами поставок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ В КАНАЛАХ ПОСТАВОК

1.1. Сутність і значення партнерських відносин у системі управління ланцюгами поставок

Сучасна економіка функціонує в умовах розвинутої міжнародної кооперації, де жодне підприємство не може в повній мірі забезпечити конкурентоспроможність виключно власними ресурсами. Прискорення темпів розвитку виробничих технологій, скорочення часу входження товарів на ринок та збільшення запитів споживачів до якості та вартості обумовлюють необхідність налагодження ефективної кооперації між усіма учасниками системи постачання. За таких обставин взаємодія з партнерами переходить з категорії стратегічного вибору в категорію об'єктивної потреби, адже без неї досягти стійкої конкурентної переваги просто неможливо [8, 9].

Дослідження управління партнерськими взаємовідносинами розміщується на перехресті кількох галузей знань: теорії організацій, маркетингу, логістики та менеджменту. Це багатовимірність підходів приводить до різноманітності у визначенні базових понять цієї сфери. Саме з цієї причини упорядкування термінологічної системи є ключовим завданням теоретичної роботи [34].

Ланцюг поставок представляє собою взаємопов'язану мережу компаній та організацій, які здійснюють спільну діяльність та процеси, сумарно створюючи цінність для споживача у вигляді продукції та обслуговування з подальшою доставкою до кінцевого користувача. Визначення наголошує системний характер взаємодії: успіх функціонування залежить не від потенціалу окремих ланок, а від міцності та якості зв'язків між ними.

Концепція управління ланцюгами поставок почала формуватися протягом 1980-х років як реакція на потребу впорядкування складних структур виробництва та розподілу в глобальному масштабі. Початково розвивалися такі підходи, як система поставок точно у строк (запроваджена японською компанією

Toyota) та управління складськими залишками на основі попиту. Проте справжній концептуальний прорив стався, коли учені та практики досягнули фундаментальну істину: ринкова боротьба сучасності відбувається не між окремими фірмами, а між цілісними системами постачання. Це розуміння стало методологічною основою сучасної теорії управління ланцюгами поставок.

Управління ланцюгом поставок (SCM) являє собою узгоджену систему планування та координації всіх видів робіт, пов'язаних із закупівлями, виробничими перетвореннями та розподілом, що реалізується через співпрацю з партнерами на всіх рівнях системи постачання - від постачальників матеріалів до посередників, сервісних операторів та споживачів. SCM охоплює управління як попитом, так і пропозицією у межах окремого підприємства та поза його межами [9].

Центральна ідея цього визначення полягає у наголошенні на значимості узгодження та кооперації. Без налагодженого функціонування взаємодії між членами ланцюга неможливо скористатися основними перевагами SCM - зменшенням обсягу матеріальних запасів, підвищенням якості обслуговування споживачів та прискоренням інноваційного розвитку. Однак узгодження та розвиток кооперації потребують спеціалізованого управління, виконуючи роль якого виступає система партнерських взаємовідносин.

Дослідники акцентують, що розуміння терміну «партнерство» у контексті систем постачання має принципові відмінності від традиційного розуміння ринкових зв'язків. У традиційній ринковій парадигмі учасники господарства контактують виключно через ціновий механізм та суперничають за найкращі умови угоди. Натомість партнерство враховує добровільне прийняття взаємних обов'язків, відкритий обмін конфіденційною інформацією та синхронізацію стратегічних напрямків. Цей принцип вступає у суперечність з чистою ринковою логікою, однак саме він генерує результати, що недосяжні через звичайні ринкові механізми.

Партнерські відносини в каналах поставок - це добровільно встановлені, взаємно вигідні та довгострокові взаємодії між двома або кількома учасниками

системи постачання, які визначаються взаємними зобов'язаннями щодо спільного досягнення стратегічних завдань, відкритим обміном даних, синхронізацією діяльності та спільним розподілом ризиків, засновані на взаємній довірі.

Досліджуючи природу партнерства, слід виділити його базові властивості, які розмежовують його від стандартних комерційних операцій. По-перше, партнерство ґрунтується на добровільності: ніхто не примушується до нього обставинами, тому обидві сторони усвідомлено приймають взаємні зобов'язання. По-друге, партнерство має довгостроковий характер: воно спрямоване на період, що перевищує один цикл контракту, й передбачає інвестування у розвиток зв'язків. По-третє, партнерство має бути взаємно вигідним: умови взаємодії повинні забезпечувати справедливий розподіл як досягнутих результатів, так і понесених витрат, інакше партнерство буде нестійким [33].

Основу для обґрунтування партнерських взаємодій у системах постачання утворюють декілька академічних концепцій. Теорія витрат на укладення угод розглядає партнерство як спосіб скорочення витрат на заключення та виконання операцій на ринку: чим вищий ступінь специфічності ресурсів й невизначеність економічного оточення, тим привабливішим стає перехід від типового ринкового укладу до тривалого партнерства. Концепція залежності від ресурсів інтерпретує партнерство як механізм отримання доступу до ресурсів, якими компанія не володіє автономно, тоді як підхід мережевої організації зосереджує увагу на синергетичних ефектах, які виникають у структурах взаємопов'язаних організацій [37].

Значення партнерства для системи SCM багатоаспектне. Передусім партнерство забезпечує операційну ефективність завдяки синхронізації виробничих і постачальницьких циклів, зменшенню матеріальних залишків та скороченню часу обробки замовлень. Глибока взаємодія між партнерами виступає також необхідною умовою для реалізації спільних інновацій: багато новинок у продуктах й способах виробництва розробляються саме на межі компетентностей постачальника й виробника. Крім того, партнерські зв'язки

підвищують стійкість системи постачання до негативних зовнішніх впливів, оскільки надійний партнер у кризовій ситуації швидше адаптується до змін й запропонує більш гнучкі рішення, ніж випадковий ринковий контрагент [19; 36]. На рис. 1.1 представлена узагальнена схема системи постачання та потоки, що циркулюють між її учасниками.



Рис. 1.1 Узагальнена структура ланцюга поставок та потоки між учасниками

Джерело: складено автором

На рисунку 1.1 видно, що система постачання організована за трирівневою архітектурою, в якій матеріальні, фінансові та інформаційні потоки рухаються в обидва боки між постачальниками матеріалів, виробничо-розподільчими центрами й кінцевими користувачами. Якість цих потоків прямо залежить від того, наскільки добре налагоджена взаємодія між партнерами на кожному рівні.

У науці традиційно розрізняють три рівні партнерства у системах постачання, що розрізняються ступенем об'єднання процесів, часовим горизонтом планування та масштабом спільно розподіляних зобов'язань і ризиків (рис. 1.2).

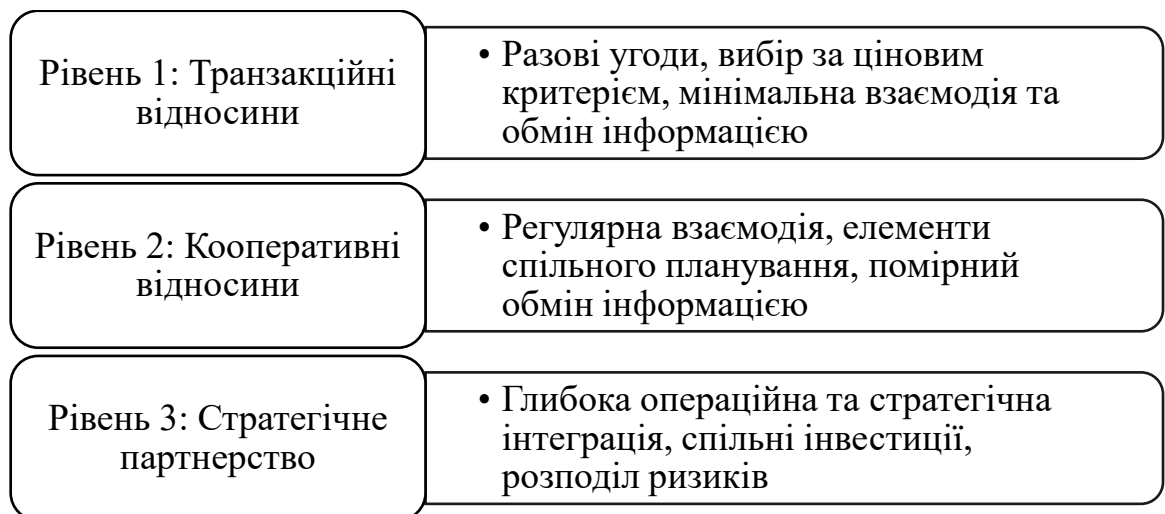


Рис. 1.2. Рівні партнерських відносин у каналах поставок

Джерело: складено автором

На першому рівні знаходяться однократні комерційні відносини, які характеризуються епізодичною взаємодією, переважанням цінового фактора при виборі партнера та відсутністю будь-яких довгострокових обов'язків поза конкретною угодою. Другий рівень включає кооперативні взаємовідносини, що припускають постійну взаємодію, елементи узгодженого планування та обмін операційною інформацією. Третій рівень представлений глибоким партнерством як найбільш розвинутою формою взаємодії, яка відзначається сильною інтеграцією операційних і управлінських систем, спільним інвестуванням у вдосконалення системи постачання та розподілом стратегічних ризиків між членами партнерства [34; 35].

Вибір конкретного рівня партнерства для окремих взаємодій залежить від кількох факторів: значущістю постачальника для стратегії компанії, ступенем унікальності залучених ресурсів, масштабом невизначеності та ризику в економічному оточенні, а також готовністю обох членів до відкритості та взаємних обов'язків. Не кожна взаємодія повинна розвиватися до найглибокого рівня, адже надмірна тісна взаємодія з другорядними партнерами може призвести до зростання витрат на організацію та втрати гнучкості в діяльності [10].

Окремо варто обговорити чинники, які сприяють або перешкоджають розвитку продуктивного партнерства. Наукові дослідження показали, що взаємна довіра та відданість взаємовідносинам є критичними елементами результативного партнерства: жодні офіційні системи узгодження неспроможні забезпечити справжню кооперацію без цих складових. Рисунок 1.3 систематизує основні чинники, що призводять до формування або розпаду партнерства.

Чинники формування партнерства	Чинники руйнування партнерства
• Взаємна довіра та відкритість інформації • Стратегічна сумісність цілей партнерів • Взаємозалежність ресурсів і компетенцій • Спільні інвестиції в розвиток ланцюга • Прозорі механізми вирішення конфліктів	• Асиметрія інформації та прихований опортунізм • Конфлікт інтересів та цілей учасників • Надмірна залежність одного партнера від іншого • Нерівномірний розподіл вигод і витрат • Відсутність формалізованих процедур взаємодії

Рис. 1.3. Чинники формування та руйнування партнерських відносин у ланцюгах поставок

Джерело: складено автором

Як видно зі схеми, чинники успішного партнерства тісно пов'язані з принципами рівноправної взаємодії та визначеної балансу, тоді як головні ризики для партнерства включають дефіцит поінформованості, утримання інформації для власної користі та неправильний розподіл досягнень. Ці складні завдання вимагають цілеспрямованого управління та створення ефективних інструментів забезпечення партнерських взаємовідносин, що є предметом наступного підрозділу [11].

1.2. Форми і методи організації партнерських відносин у каналах поставок

Багатоманітність форм і способів організації партнерства у системах постачання відбиває складність сучасної практики управління ланцюгами поставок. Конкретні форми партнерства, що обирає фірма, залежать від її стратегічних цілей, характеру товару й ринку, ступеня взаємної залежності, а також рівня інституціонального розвитку ринку в регіоні чи галузі.

Теорія розділяє партнерство на вертикальне й горизонтальне. Вертикальне партнерство об'єднує членів, розташованих на різних щаблях ланцюга (наприклад, постачальник і виробник, або виробник і дистриб'ютор), та спрямоване на покращення ефективності переміщення товарів і даних по ланцюгу. Горизонтальне партнерство, у свою чергу, охоплює членів, що знаходяться на одному рівні системи (кілька виробників, які об'єднують транспортні ресурси, або роздрібні торговельці, що формують спільні закупівельні організації). Особливим варіантом горизонтального партнерства виступає кооперація між конкурентами, коли вони об'єднують зусилля в сферах, де спільні дії більш ефективні ніж суперництво.

Під каналом постачання розуміється повна сукупність незалежних компаній, які причетні до доведення товару або послуги до користувача. Сучасне керування каналом є набагато глибшим завданням, аніж організація фізичного переміщення матеріалів: воно включає узгодження грошових потоків, ІТ-систем та стратегічних спрямувань всіх членів сіті [24].

Передача логістичних функцій третій стороні (аутсорсинг) представляє собою одну з розповсюджених форм вертикального партнерства у сучасних системах постачання. Залучення спеціалізованих операторів до виконання допоміжних функцій - транспортування, управління складськими приміщеннями, організація перетину кордону - дозволяє компанії сосередити ресурси на своїх ключових компетенціях й суттєво скоротити видатки на операції. Постачальник логістичних послуг третього рівня виконує операційні завдання від імені замовника, тоді як постачальник четвертого рівня здійснює комплексне управління всією системою постачання, включаючи організацію кількох логістичних партнерів. Однак аутсорсинг потребує прискіпливого управління партнерством: плідна взаємодія з логістичним компаньйоном припускає складання детальних документів щодо рівнів обслуговування, постійне вимірювання ключових показників результативності та механізми спільного поліпшення роботи [29].

Модель VMI (управління запасами постачальником) являє собою яскравий приклад глибокої вертикальної інтеграції без офіційного об'єднання компаній. В цій моделі постачальник отримує постійний доступ до даних про залишки запасів й обсяги продажів у роздрібних точках покупця й самостійно обирає необхідний обсяг та період поставок. Система VMI з'явилась як рішення на проблему «ефекту батога» - феномену, коли коливання попиту посилюються при русі від споживача до постачальника, що обумовлює значне підвищення обсягів запасів і видатків у всій системі. Запровадження VMI у взаємовідносинах між видатними світовими компаніями протягом 1980-х років стало одним з перших й найпоказовіших прикладів ефективного партнерства у системі постачання, що дозволило понизити рівень запасів на 20–30% при одночасному покращенні доступності товарів [12].

Природним розвитком VMI став метод CPFR (спільне планування, прогнозування й формування запасів), розроблений у 1990-х роках. На відміну від VMI, яка передбачає одностороннє управління запасами постачальником, CPFR засновується на активній взаємній участі в розробці спільних прогнозів попиту та планів формування запасів. Процес CPFR включає вісім основних етапів: укладення контракту про партнерство, розробка спільної стратегії, гармонізація прогнозів обсягів реалізації, виявлення та узгодження розбіжностей, синхронізація плану замовлень, реалізація поставок та оцінка отриманих результатів. Впровадження CPFR у практику дозволяє підвищити надійність прогнозування попиту на 15–25%, знизити обсяги матеріальних залишків та покращити ступінь виконання замовлень [20].

Довгострокові контрактні домовленості виступають як ще один значимий механізм організації партнерства у системах постачання, що гарантує стабільність та передбачуваність для обох сторін. На відміну від одноразових договорів, довгострокові контракти охоплюють не лише цінові умови, але й формули розрахунку вартості на всю тривалість договору, гарантовані обсяги поставок та закупівель, правила розподілу ризиків і результатів, а також цільові програми спільного розвитку продуктів або технологій виробництва. Такі угоди

особливо критичні для компаній, які залежать від поставок унікальних або критичних матеріалів, де створення альтернативних каналів постачання потребує істотних часових та грошових затрат.

Швидкий прогрес цифрових технологій розкрив новітні можливості для організації партнерства у системах постачання. Системи електронного обміну інформацією (EDI), хмарні рішення для управління ресурсами (ERP), технологія розподіленого реєстру (блокчейн) та інші цифрові інструменти дозволяють здійснювати відкритий обмін даними між партнерами в реальному часі, упорядковувати типові процеси розміщення замовлень і платежів, контролювати переміщення вантажів на всіх ланках системи та оперативно реагувати на відхилення від планів. Технологія блокчейн, зокрема, створює можливості для забезпечення незмінюваності й верифікованості інформації щодо якості й історії походження товарів, що сприяє підвищенню рівня взаємної довіри [13]. У табл. 1.1 наведено порівняльну характеристику основних способів та форм організації партнерства у системах постачання.

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика методів організації партнерства в
каналах поставок**

Метод / Форма	Сфера застосування	Ключові переваги
Аутсорсинг логістики (3PL / 4PL)	Транспортування, складування, митне оформлення	Зниження операційних витрат на 20–30%
VMI (Vendor Managed Inventory)	Управління запасами у виробника / ритейлера	Скорочення дефіциту запасів, оптимізація обігових коштів

Продовження таблиці 1.1

CPFR (спільне планування та прогнозування)	Виробники споживчих товарів і ритейл	Підвищення точності прогнозів на 15–25%
Довгострокові контракти з гарантованими обсягами	Стратегічно важливі поставки сировини	Стабільність цін і гарантія обсягів поставок
Електронні платформи (EDI / ERP / блокчейн)	B2B взаємодія, автоматизація замовлень	Прискорення обробки, мінімізація помилок
Спільні підприємства та стратегічні альянси	Виходи на нові ринки, великі інфраструктурні проєкти	Об'єднання капіталу, технологій і компетенцій

Джерело: складено автором

Аналіз представлених форм та способів демонструє, що кожен з них орієнтований на вирішення конкретних управлінських завдань у системі постачання: аутсорсинг вирішує проблему раціональності допоміжних функцій, VMI й CPFR знімають проблему синхронізації попиту й пропозиції, довгострокові контракти усувають проблему невизначеності умов взаємодії, а цифрові платформи скасовують недостаток інформованості між партнерами.

Результативне управління партнерством неможливе без механізму оцінки результатів взаємовідносин. Ключові показники результативності партнерства охоплюють операційний компонент - своєчасність й повнота виконання замовлень, надійність прогнозів, тривалість виробничого циклу, масштаб запасів у системі, - а також стратегічний компонент, який включає задоволеність партнерів від взаємовідносин, міцність взаємної довіри й спільний потенціал для інновацій. Постійне спільне отримання даних щодо цих показників і проведення аналізу якості партнерства створює дієвий механізм збереження та розвитку взаємовідносин [22].

Важливою частиною управління партнерством є розроблення методів урегулювання розбіжностей та конфліктів. Навіть у найкращих взаємовідносинах неминуче виникають розбіжності щодо поділу видатків й результатів, відповідальності за непередбачені перебої у поставках або відхилення від узгоджених вимог якості. Наявність передбачених, спеціально розроблених механізмів вирішення конфліктів, що включають переговори, медіацію та судовий арбітраж, є запорукою стійкості партнерства у разі неминучих труднощів.

1.3. Зарубіжний досвід управління партнерськими відносинами в каналах поставок

Вивчення світового досвіду управління партнерством у системах постачання є вирішальним для розробки рекомендацій щодо імпровування діяльності українських фірм. Передові держави світу сформували власні,

культурно та інституціонально спеціалізовані системи партнерства, однак вони одночасно демонструють низку універсальних ознак, властивих зрілим моделям управління ланцюгами поставок.

Американський підхід до управління партнерством у системах постачання виділяється потужним наголосом на систематизацію процесів, уніфікацію метрик результативності та широке залучення методів аналізу даних. Значну роль у структуруванні оптимальних практик відіграла організація Supply Chain Council, утворена в 1996 році, та розроблена нею референтна парадигма SCOR (модель операцій ланцюга постачання). Модель SCOR дає структуру всім операціям системи постачання за п'ятьма основними блоками: Плани (планування), Джерела (закупівлі), Виробництво (виробничі процеси), Розповсюдження (доставка) й Назад (повернення продукції). Це надає можливість організаціям оцінювати, порівнювати та регулярно оптимізувати результативність взаємодії з партнерами на кожному рівні системи [16].

Яскравим американським приклад є сотрудництво Walmart та Procter & Gamble, яке виступило еталоном результативної вертикальної кооперації у світовому масштабі. Починаючи з 1980-х років, ці компанії розбудували систему інтеграції, яка охоплює спільне узгодження асортименту та промоцій, обмін даними про обсяги реалізації в режимі реального часу через EDI системи та методика VMI. Результатом став суттєве скорочення запасів й зростання доступності товарів при паралельному розширенні обсягів реалізації. Цей приклад показує, що навіть між гравцями з несиметричними позиціями на ринку можна сформувати вигідне для обох партнерство при чіткому визначенні ролей, прозорій інформаційній взаємодії та справедливому розподілі результатів.

Японська ділова культура сформувала специфічну архітектуру міжорганізаційних взаємодій, яку називають кейретсу (keiretsu). Це мережа взаємопов'язаних компаній із перехресним фінансуванням та стійкою кооперацією під неформальною координацією головного фінансового інституту або торгової контори. Ця організаційна форма партнерства стала основою японської промислової парадигми, яка демонструє непрацюючу стійкість та

довголіття взаємовідносин між виробниками й постачальниками й дотепер слугує моделлю для наукових досліджень у сфері управління ланцюгами постачання [30].

Японська система управління партнерством у системах постачання, що набула максимального розвитку в автомобільній та електронній галузях, засновується на ідеях тривалої кооперації, співпраці у вирішенні завдань та взаємному володінню часток капіталу. Всесвітньо відома автомобільна корпорація Toyota побудувала один з найскладніших у світі механізм управління постачальниками, відомий як система виробництва Toyota. Вона містить детальну систематизацію постачальників за ступенями (перший, другий, третій ступінь), курси з розвитку їхніх можливостей й регулярне спільне дослідження виробничих систем. Характерною рисою японської системи є те, що результативність досягається не через суворе змусити постачальника знизити вартість, а завдяки спільному виявленню й усуненню неефективних витрат, що формує більш стійке джерело переваг на ринку.

Опит Германії показовий у контексті кластерної структури організації партнерства в промислових системах постачання. Автомобільний кластер у Баварії, що організувався навколо BMW, MAN та Siemens, виступає прикладом результативної територіальної кооперації, в якій малі й середні компанії інтегровані в виробничі системи видатних корпорацій на умовах довгострокового партнерства й фахової спеціалізації. Метод «відкритого бюджету витрат» (Open Book Costing), що широко практикується у країнах Північної Європи та Германії, припускає взаємне розкриття структури витрат учасників. Це не лише укріплює рівень взаємної довіри, але й надає можливість спільно виявляти й скорочувати неефективні видатки, не вдаючись до деструктивних цінових дискусій [31].

Китайська модель управління партнерством еволюціонує від традиційних культурних механізмів до універсального впровадження цифровізації. Концепція «гуаньсі» (guanxi) представляє собою систему персональних контактів й взаємних зобов'язань, що формуються через регулярні соціальні

взаємодії й взаємну допомогу, й традиційно грала ключову роль у становленні ділових взаємовідносин у Китаї. Однак у XXI столітті, поруч із гуаньсі, активно розвиваються цифрові екосистеми, що встановлюють інноваційне середовище для партнерської взаємодії, засноване не на персональних контактах, а на об'єктивних алгоритмах оцінки, користувацьких відгуках та цифровому іміджу. Змішування традиційних культурних норм й цифровізації формує унікальну китайську модель партнерства, яка виділяється виключною здатністю до розширення масштабів.

Країни Північної Європи (Фінляндія, Швеція, Данія та Норвегія) виступають піонерами у запровадженні концепцій екологічної й соціальної відповідальності у систему управління партнерством у системах постачання. Практика розроблення довгострокових договорів на основі ідей прозорості, регулярні спільні перевірки екологічної відповідності постачальників, роботи з зменшенням викидів вуглецю в системі постачання та соціально свідомі закупівлі виступають звичайними елементами ділового оточення у цих країнах. Парадигма екологічно відповідального ланцюга постачання (Sustainable Supply Chain) припускає включення екологічних та соціальних критеріїв крім традиційних вартісних та якісних у систему відбору партнерів й оцінки якості взаємодії [26]. У табл. 1.2 наведено порівняльну характеристику провідних інтернаціональних моделей управління партнерством у системах постачання.

Таблиця 1.2

**Порівняльний аналіз міжнародних моделей управління
партнерством у ланцюгах поставок**

Країна / Регіон	Модель партнерства	Ключові характеристики	Результат
США	SCOR / Supply Chain Council	Стандартизація процесів, КРІ-орієнтований підхід, бенчмаркінг	Підвищення ефективності SCM на 15–40%
Японія	Keiretsu-мережі	Довгострокові відносини, взаємне утримання акцій, TPS / JIT	Стабільність поставок, висока якість
Германія	Промислові кластери (автомобільна галузь)	Регіональна кооперація, BMW/BOSCH-екосистема, відкрита книга витрат	Інноваційний розвиток, скорочення витрат

Китай	Guanxi + цифрові платформи Alibaba/JD	Особисті зв'язки + масштабна B2B цифровізація	Масштабування, швидка адаптація до попиту
Скандинавія	Open Book Costing та сталі ланцюги	Прозорість витрат, ESG-критерії відбору партнерів	Довіра, зниження трансакційних витрат

Джерело: складено автором

Порівняльна оцінка інтернаціональних парадигм розкриває ряд спільних міжнародних тенденцій для всіх розвинутих економік. По-перше, спостерігається незворотній перехід від разових комерційних взаємодій до стратегічного партнерства: компанії у всіх розвинутих регіонах розуміють, що довгострокова конкурентоспроможність ґрунтується на міцних партнерських мережах, а не на постійному пошуку найменш дорогих контрагентів. По-друге, цифровізація перетворюється на базовий компонент сучасних моделей партнерства: цифрові рішення від EDI до блокчейну та штучного розуму докорінно перебудовують характер обміну інформацією й розкривають нові простори для узгодження.

По-третє, екологічна й соціальна відповідальність перетворюється з корпоративної практики на стратегічна вимога: нормативний тиск у ЄС, потребування інвесторів та покупців змушують компанії розширювати критерії відбору партнерів далеко поза традиційні вартісні та якісні показники. По-четверте, зростання глобальної невпевненості внаслідок хвороб, геополітичних криз та екологічних загроз переводить питання стійкості та гнучкості систем постачання в ранг найпріоритетніших стратегічних напрямків, й надійні партнерські зв'язки стають головним потенціалом побудови такої стійкості [32].

Для українських компаній узагальнення світового дослідження є надзвичайно вагомим у процесі постійного відновлення й входження до європейської економічної системи. Запровадження успішних методів управління партнерством до умов українського ринку потребує урахування особливостей місцевого ринкового оточення: неоднакового розвитку ІТ-інфраструктури, непередбачуваності системи управління правом й контрактних взаємовідносин, характерних рис формування ділових зв'язків й довіри між компаніями. Разом із

тим унікальний досвід роботи систем постачання під час бойових дій, накопичений українськими компаніями з 2022 року, розвиває інноваційну управлінську здатність у розробці стійких й адаптивних партнерських структур [15; 17].

Варто виділити окремо зв'язок між управлінням партнерством та управлінням потенційними ризиками у системах постачання. Актуальна академічна дискусія щодо ризиків у управлінні ланцюгами постачання набула особливої ваги після масової пандемії 2019–2021 років та світових криз 2020–2022 років, що виявили вразливість надто оптимізованих систем постачання, зосереджених на обмежених постачальниках у низькозатратних країнах. Якщо стратегія «гібка система постачання» - мінімізація запасів й джерел постачання для скорочення видатків - була головною протягом 1990–2010-х років, то після глобальних потрясінь на авансцену вийшла ідея «стійкої системи постачання» як системи, здатної адаптуватися до раптових змін. Партнерство є фундаментальним елементом такої стійкості: надійний контрагент під час кризи здатен швидко перебудувати логістичні схеми, пропонувати альтернативні джерела матеріалів або гнучкіші умови розрахунків, тоді як анонімний ринковий контрагент у цій ситуації просто піднімає вартість або відмовляє в поставці [27].

Іще один ключовий компонент теоретичного осмислення партнерства у системах постачання - це концепція «цифрового партнерства» як інноваційної форми взаємодії між членами системи, реалізованої через цифрові платформи й алгоритми машинного розуму. Традиційні моделі партнерства, засновані на персональних зв'язках та двосторонніх договорах, поступово дозмовляються або замінюються багатосторонніми цифровими екосистемами, в яких кожен член комунікує з іншими через єдину технологічну базу. Такі системи докорінно змінюють природу партнерства: вони полегшують участь у партнерстві, однак одночасно посилюють залежність учасників від керівника платформи й пізнають нові проблеми щодо владивання даних й охорони конфіденційності. Тому управління партнерством у цифрову епоху потребує інноваційних управлінських

методів, що враховують специфіку платформних систем й охорону цифрової незалежності компанії [18].

На закінчення теоретичного дослідження, здійсненого у першому розділі, необхідно підкреслити такі основні висновки. Партнерство виступає основоположним елементом сучасної концепції управління ланцюгами постачання, без якого неможливо досягти синергетичних результатів від взаємної інтеграції членів ланцюга. Різноманітність форм та методів розвитку партнерства відбиває складність управлінських завдань, що розв'язуються кооперацією: від операційної синхронізації до розвитку стратегічних напрямків. Світовий досвід підтверджує універсальність ключових елементів стратегічного партнерства - довіри, прозорості, взаємної користі й спільного управління ризиками, - та одночасно показує, що успішні моделі партнерства виступають культурно та інституціонально укоріненими системами, які не дозволяють простого копіювання. Все це формує теоретичну основу для подальшого аналізу статусу й можливостей управління партнерством у системах постачання конкретної компанії, що є предметом наступного розділу роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ В КАНАЛАХ ПОСТАВОК ТОВ "КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ"

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ "КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ"

ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» є господарюючим суб'єктом, діяльність якого зосереджена на управлінні та експлуатації нерухомого майна відповідно до кодексу КВЕД 68.20 «Надання послуг з оренди та утримання власного чи залученого нерухомого майна». Компанія зареєстрована в м. Київ та функціонує як мікропідприємство із штатом 12 осіб протягом всього досліджуваного

періоду. Головну частину активів становить власне нерухоме майно, здане в оренду фізичним та юридичним особам, яке формує основний обсяг компанійних доходів [6; 7].

Сфера управління нерухомістю має своєрідні характеристики щодо побудови логістичних ланцюгів та налагодження комунікацій з партнерами. На відміну від виробничих структур, де управління ланцюгами поставок традиційно пов'язане з переміщенням матеріальних ресурсів, в галузі нерухомості формуються особливі канали послугопостачання, які охоплюють взаємодію з енергопостачальниками, підрядчиками з технічного утримання та ремонту майна, управління майном, а також посередниками у контактах з користувачами. Надійність та стабільність цих партнерських зв'язків прямо визначають операційну продуктивність та прибутковість компанії.

Принципова відмінність логістичних ланцюгів у нерухомості від виробництва та торгівлі виявляється в тому, що основним «продуктом», що циркулює у системі, є право користування об'єктом, яке позбавлене матеріальної субстанції й не потребує доставки. Однак забезпечення цього «продукту» вимагає складної операційної підтримки: неперервне постачання комунальних послуг, регулярне обслуговування та ремонт, забезпечення безпеки, своєчасне утилізування відходів тощо. Ці сервісні потоки утворюють основний операційний канал ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ», де учасниками від постачальників виступають профільні компанії та ресурсопостачальні структури, результатом яких є якісне середовище для користувачів. Якість цього каналу безпосередньо впливає на задоволеність користувачів, а отже, на завантаженість об'єктів та своєчасність орендних платежів.

Прибуткова база ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» відзначається високою концентрацією: переважна частина грошових поступлень формується чистим доходом від здачі в оренду, інші доходи мають допоміжну роль. Важливою рисою операційної моделі є істотна частка поточних боргів у пасивах, що значно вищує частку власного капіталу. Це генерує посилену залежність компанії від

регулярного надходження орендних платежів від контрагентів та орендарів та від раціонального керування боргами перед поставниками послуг.

З операційного погляду ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» функціонує в сегменті комерційної нерухомості, де головною конкурентною перевагою є якість та місцеположення об'єктів. Велика первісна вартість основних засобів 99 589,7 тис. грн на кінець 2024 року свідчить про те, що компанія керує значним майновим комплексом, чия справедлива вартість за результатами переоцінки може істотно перевищувати залишкову вартість у звітності. Це є суттєвим активом з позиції стратегічної ролі компанії на ринку та здатності залучати надійних орендарів. Проте від'ємний власний капітал у комбінації з великим обсягом поточних боргів порушує запитання щодо фінансової стійкості структури компанії й може негативно впливати на сприйняття компанії потенційними партнерами та поставниками як надійного контрагента.

Київське розташування компанії є вагомим фактором, що визначає особливості її партнерської мережі. Київський ринок комерційної нерухомості є найбільш розвинутим і динамічним в Україні, що забезпечує значний вибір потенційних користувачів та партнерів, однак означає жорстку конкуренцію за якісних орендарів та, як наслідок, підвищені вимоги до технічного стану об'єктів та якості обслуговування. Військові операції та перебої в енергоресурсах, що стали звичайним явищем у 2022–2024 роках, зумовили потребу в додаткових інвестиціях у резервні енергоджерела, розширення охорони та пристосування об'єктів до умов воєнного часу - все це збільшує витрати на утримання та потребує коригування договорів із поставниками.

Варто відзначити, що впродовж періоду дослідження 2022–2024 років ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» працювало в умовах крайнього зовнішнього дискомфорту, викликаного російською навалою на Україну. Цей фактор серйозно позначився на стані ринку нерухомості та орендних взаємин у країні: частина користувачів тимчасово або постійно залишила об'єкти, сталися трансформації у структурі попиту на комерційну нерухомість, збільшилися витрати на захист та технічне

забезпечення об'єктів. Ці факти становлять важливий контекст для розуміння динаміки фінансових показників компанії [4; 5].

Таблиця 2.1

Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ»

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Вид економічної діяльності (КВЕД)	68.20 є Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Місцезнаходження	UA800000000000980793 (м. Київ)
Середня кількість працівників	12 осіб
Керівник (станом на 2024 р.)	Рудніцька Лідія Ярославівна
Звітний період аналізу	2022–2024 роки
Валюта балансу (2024 р., кінець)	78 148,8 тис. грн
Основний актив	Власне нерухоме майно (основні засоби)
Основне джерело доходу	Орендна плата від надання нерухомості

Джерело: Складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» за 2022–2024 роки [38; 39; 40]

Як видно з таблиці 2.1, ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» є спеціалізованою компанією у сфері управління нерухомістю з невеликим колективом, однак значними активами. Вузька спеціалізація на оренді обумовлює специфіку формування партнерських зв'язків: на противагу виробничим структурам, де партнерські мережі включають численних постачальників матеріалів, у компаній цього типу ключовими партнерами виступають користувачі (споживачі послуг), постачальники ресурсів для функціонування нерухомості та фінансові партнери.

Дослідження балансу компанії за 2022–2024 роки дозволяє виявити характерні структурні ознаки, що формують специфіку фінансового становища та можливостей керування партнерськими зв'язками [1, 2, 3]. Таблиця 2.2 показує динаміку основних показників активів компанії за період дослідження.

Таблиця 2.2

Динаміка активів ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» за 2022–2024 роки, тис.

грн

Показник, тис. грн	Поч. 2022	Кін. 2022	Кін. 2023	Кін. 2024	Зміна 22→24
Основні засоби (залишкова вартість)	63 220,7	62 079,1	59 569,8	59 870,9	-5,3%
Первісна вартість основних засобів	88 879,6	92 085,2	94 197,6	99 589,7	+12,1%
Знос основних засобів	25 658,9	30 006,1	34 627,8	39 718,8	+54,8%
Оборотні активи є разом	8 343,0	20 236,1	21 696,1	18 277,9	+119,1%
у т. ч. дебіторська заборгованість	5 025,2	19 793,0	20 796,4	9 461,4	+88,3%
у т. ч. гроші та еквіваленти	2 900,3	181,9	575,0	7 836,7	+170,2%
Валюта балансу	71 563,7	82 315,2	81 265,9	78 148,8	+9,2%

Джерело: Складено автором на основі балансів (Форма № 1-мс) за 2022–2024 роки [38, 39, 40]

Надані дані демонструють суперечливу картину змін активів компанії. З одного боку, загальна вартість постійних активів, представлених переважно основними засобами, поступово скорочується: залишкова вартість знизилась з 63 220,7 тис. грн на початок 2022 року до 59 870,9 тис. грн на кінець 2024 року, тобто на 5,3%. Це пояснюється перевищенням щорічних амортизаційних списань над розміром нових капітальних вкладень: знос зріс із 25 658,9 до 39 718,8 тис. грн, тоді як первісна вартість зросла лише на 12,1%, з 88 879,6 до 99 589,7 тис. грн. Такий стан активів вказує на поступове старіння матеріально-технічної бази компанії, що є потенційним ризиком для якості орендних об'єктів і, як наслідок, для надійності партнерських зв'язків з користувачами.

З іншого боку, мобільні активи демонструють неоднорідну, але загалом зростаючу динаміку: їхня сума збільшилась з 8 343,0 тис. грн на початку 2022 року до 18 277,9 тис. грн на кінець 2024 року, приріст досяг 119,1%. Однак склад мобільних активів впродовж досліджуваного часу зазнав суттєвих трансформацій, що безпосередньо відображають метаморфози у характері партнерських зв'язків компанії з контрагентами.

Для адекватної інтерпретації наданих цифр необхідно врахувати особливості основних засобів компанії як орендодавця. На противагу виробничим структурам, де амортизація основних засобів прямо впливає на результативність, в сфері нерухомості амортизація має переважно

бухгалтерський характер, а фактичний стан об'єктів залежить від ефективності технічного обслуговування. Збільшення первісної вартості основних засобів з 88 879,6 до 99 589,7 тис. грн протягом досліджуваного часу говорить про проведення певних капітальних улаштувань: оновлення або переговки окремих об'єктів, що є свідченням активного керування майном. Проте темп зростання первісної вартості (+12,1%) значно відстає від темпу збільшення зносу (+54,8%), що указує на переважання амортизаційних списань над новими капітальними вкладеннями. З позиції партнерських взаємин це означає, що компанія повинна або мінімізувати витрати на утримання об'єктів, або збільшувати орендні ставки для компенсації фізичного старіння майна.

Структура мобільних активів впродовж 2022–2023 років була критично дисбалансованою: майже весь рухомий капітал був «закріплений» у боргах користувачів, тоді як грошові залишки скоротились з 2 900,3 тис. грн на початку 2022 до лише 181,9 тис. грн на завершення того ж року. Незначна ліквідність не дозволяла своєчасно розрахуватися з енергопостачальниками та підрядчиками без залучення позикових коштів, що пояснює зростання «Інших поточних зобов'язань» у 2022 році. Позитивним прорахунком стало різке збільшення грошових залишків у 2024 році до 7 836,7 тис. грн. Це вказує на відновлення операційної платоспроможності компанії й становить необхідну умову для нормалізації взаємин з постачальниками.

Найбільше показова є динаміка поточної дебіторської заборгованості. На початок 2022 року вона складала 5 025,2 тис. грн, однак до завершення 2022 та протягом 2023 року істотно зросла до 19 793,0–20 796,4 тис. грн, що відповідало близько 97–98% усіх мобільних активів. Таке зростання указує на систематичне погіршення платіжної дисципліни користувачів в умовах військових дій: значна кількість контрагентів не дотримувалася зобов'язань у встановлені терміни, накопичуючи прострочені боргові сальдо. Позитивним знаком є те, що у завершенні 2024 року дебіторська заборгованість скоротилась до 9 461,4 тис. грн, що вказує на поступове нормалізацію платіжної культури та, можливо, на проведену роботу з реструктурування або стягнення проблемних боргів [21].

2.2. Оцінка стану партнерських відносин у каналах поставок підприємства

Оцінювання стану партнерських взаємин ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» у логістичних каналах потребує аналізування двох основних векторів взаємодії компанії з контрагентами: взаємин з клієнтами та користувачами, що формують доходи, та взаємин із постачальниками послуг з утримання майна, що відображаються у витратах та боргах перед постачальниками. Обидва напрями є взаємопов'язаними: здатність компанії своєчасно розраховуватися з постачальниками прямо залежить від якості взаємин з користувачами та результативності збирання орендних платежів.

Дослідження складу зобов'язань компанії розкриває ключову особливість її фінансової конструкції. Як видно з таблиці 2.3, поточні борги ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» на кінець 2024 року складають 98 571,4 тис. грн при від'ємному власному капіталі в розмірі -20 422,6 тис. грн. Переважну частину поточних боргів становлять «Інші поточні зобов'язання», які на кінець 2024 року досягають 96 863,5 тис. грн. За своєю сутністю це можуть бути позики від пов'язаних осіб, внутрішньогрупові розрахунки або забезпечені зобов'язання перед засновниками. Їхня динаміка показує зростання у 2022 році до 101 634,2 тис. грн з подальшим скороченням у 2023 до 92 326,4 тис. грн та повторним збільшенням у 2024 до 96 863,5 тис. грн, що свідчить про активне застосування цього механізму для фінансування операцій.

Таблиця 2.3

Динаміка структури зобов'язань ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» за 2022–2024 роки, тис. грн

Показник, тис. грн	Поч. 2022	Кін. 2022	Кін. 2023	Кін. 2024
Власний капітал	-27 311,2	-21 251,9	-12 929,8	-20 422,6
у т. ч. нерозподілений прибуток/збиток	-27 312,2	-21 252,9	-12 930,8	-20 423,6
Поточні зобов'язання - разом	98 874,9	103 567,1	94 195,7	98 571,4
у т. ч. кред. заборг. за ТРП	691,2	1 233,9	1 466,3	912,4

у т. ч. розрахунки з бюджетом	645,0	699,0	403,0	795,5
у т. ч. інші поточні зобов'язання	97 531,4	101 634,2	92 326,4	96 863,5
Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-

Джерело: Складено автором на основі балансів (Форма № 1-мс) за 2022–2024 роки [38, 39, 40]

Власний капітал компанії впродовж всього досліджуваного часу має від'ємне значення, проте демонструє позитивні зміни у 2022–2023 роках: накопичений збиток скоротився з -27 312,2 тис. грн на початок 2022 до -12 930,8 тис. грн на завершення 2023 року завдяки одержаному чистому прибутку. Разом з тим у 2024 році внаслідок отриманого чистого збитку розміром 7 492,8 тис. грн накопичений збиток знову збільшився до -20 423,6 тис. грн. Така ситуація з власним капіталом є ознакою фінансової нестійкості компанії й вказує на залежність від зовнішніх джерел фінансування, особливо від кредитів та позик, що відображаються у статті «Інші поточні зобов'язання».

Становище розрахунків з постачальниками за товари, роботи та послуги, що безпосередньо характеризує якість партнерських взаємин у операційному каналі, демонструє відносно помірні коливання. Борг перед постачальниками зріс з 691,2 тис. грн на початок 2022 до 1 466,3 тис. грн на кінець 2023 року, після чого скоротився до 912,4 тис. грн на кінець 2024 року. Таке скорочення може вказувати як на зменшення обсягів закупівель послуг з утримання майна, так і на прискорення обороту боргу перед постачальниками завдяки поліпшенню платоспроможності компанії у зв'язку із істотним зростанням грошових залишків.

Особливу увагу варто звернути на аналіз розрахунків з державним бюджетом, які характеризують виконання компанією фіскальних зобов'язань перед державою як важливим партнером. Боргові зобов'язання перед бюджетом змінювались нерівномірно: на початок 2022 року вона дорівнювала 645,0 тис. грн, на завершення 2022 збільшилась до 699,0 тис. грн, на завершення 2023 скоротилась до 403,0 тис. грн, а на завершення 2024 знову виросла до 795,5 тис. грн. Зростання бюджетного боргу у 2024 році на 97,4% порівняно з 2023 роком

при загальному збільшенні дохідної бази компанії викликає занепокоєння й може вказувати на накопичення поточних фіскальних боргів.

Для глибшого розуміння характеру партнерських взаємин ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» з контрагентами необхідне детальне дослідження показників, що вимірюють результативність керування дебіторськими та кредиторськими борговими сальдо як основних сигналів якості розрахунків у каналі. Відповідна інформація упорядкована в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники стану розрахунків з партнерами ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» за 2021–2024 роки

Показник	Поч. 2022	Кін. 2022	Кін. 2023	Кін. 2024
Поточна дебіторська заборгованість, тис. грн	5 025,2	19 793,0	20 796,4	9 461,4
Поточна кредиторська заборгованість (ТРП), тис. грн	691,2	1 233,9	1 466,3	912,4
Інші поточні зобов'язання, тис. грн	97 531,4	101 634,2	92 326,4	96 863,5
Співвідношення дебіторської до кредиторської заборгованості (ТРП)	7,27	16,04	14,19	10,37
Питома вага дебіторської заборг. в оборотних активах, %	60,2%	97,8%	95,8%	51,8%

Продовження табл. 2.4

Питома вага грошей та еквівалентів в оборотних активах, %	34,8%	0,9%	2,6%	42,9%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	29 869,7	30 192,9	40 337,2	52 672,3
Оборотність дебіторської заборгованості (рази)	5,94	1,53	1,94	5,57

Джерело: Розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» за 2022–2024 роки [38, 39, 40]

Аналізування даних таблиці 2.4 дозволяє розпізнати кілька основних тенденцій у стані розрахунків компанії з партнерами. По-перше, у 2022 році дійшло до різкого погіршення якості керування боргами користувачів: питома вага цих боргів у мобільних активах зросла до 97,8%, а тривалість обігу боргів збільшилась до 239 днів. Це свідчить про те, що в середньому компанія чекала надходження орендних платежів протягом майже восьми місяців - неприпустимо

довгий період для результативного керування грошовими потоками. Така ситуація є прямим результатом систематичного порушення платіжної дисципліни користувачів в умовах військових подій.

По-друге, протягом 2023 року ситуація дещо поліпшилась: тривалість обігу боргів скоротилась до 188 днів, однак залишалась надзвичайно тривалою. Лише у 2024 році відбулося істотне покращення: боргові сальдо користувачів скоротилось більш ніж удвічі до 9 461,4 тис. грн, а його оборот прискорився до 66 днів. Це вказує на ефективну роботу з дебіторами та, можливо, на часткове списання неповоротних боргів чи стягнення прострочених боргів через судові органи.

Суттєвим контекстом для розуміння особливостей партнерських взаємин ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» є природа «Інших поточних зобов'язань». Дослідження їхніх змін свідчить про те, що ця стаття виступає основним механізмом фінансування операцій компанії в умовах недостатньої власної платоспроможності. Ймовірно, мова йде про позики чи безвідсоткову допомогу від засновників чи пов'язаних компаній. Такий варіант фінансування поширений у практиці мікропідприємств з від'ємним власним капіталом: засновники компенсують від'ємний баланс за допомогою внутрішньогрупових трансфертів, що юридично оформлюються як поворотна фінансова допомога чи позики. Для ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» ця форма фінансування є критично важливою: сума «Інших поточних зобов'язань» перевищує загальний баланс на суму від'ємного власного капіталу й фактично утворює фундамент всієї фінансової структури компанії [14].

Однією з основних характеристик партнерських взаємин у каналі постачання є дослідження структури видатків на утримання орендованого майна, що розкриває розмір та характер взаємодії компанії з постачальниками цих послуг. Збільшення видатків на послуги з 18 672,3 тис. грн у 2021 до 37 396,7 тис. грн у 2024 році - приріст більш ніж удвічі - становить значний сигнал про трансформацію структури чи розміру закупівлі послуг з утримання. Можливими причинами такого зростання є підвищення комунальних тарифів у умовах

інфляційного тиску, розширення площ, що обслуговуються, дорожчання ремонтних та будівельних послуг, а також необхідність додаткових видатків на забезпечення захисту та консервації об'єктів у умовах військового статусу. Кожна з цих причин потребує специфічної реакції у системі керування партнерськими взаєминами: від перегляду договірних умов з постачальниками до пошуку та залучення нових партнерів [25].

По-третє, співвідношення дебіторських до кредиторських боргів за товари, роботи й послуги залишається стійко вкрай висока: від 7,27 на початку 2022 до 10,37 на завершення 2024 року, причому у 2022–2023 роках досягала 14,2–16,0. Це вказує на те, що компанія регулярно надавала контрагентам значно більший комерційний кредит, ніж отримувала від постачальників. В нормальних умовах таке співвідношення вказує на ринкові позиції компанії як провайдера послуг, однак надмірні його значення указують на систематичні проблеми з погашенням платежів, що підривають платоспроможність компанії.

Проведене дослідження дозволяє визначити три якісно відмінні етапи у стані партнерських взаємин ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» з контрагентами. Перший етап - кризовий (2022 рік) - характеризується істотним погіршенням якості розрахунків: боргові сальдо користувачів зростають у 3,9 раза, платоспроможність падає до критичних рівнів, компанія вимушена залучати додаткові позики. Другий етап - стабілізаційний (2023 рік) - позначений помірним поліпшенням: доходна база розширюється, рентабельність підвищується, боргові сальдо користувачів не скорочуються, проте перестають зростати. Третій етап - суперечливий (2024 рік) - демонструє одночасне покращення за окремими показниками (скорочення боргів користувачів, зростання платоспроможності, прискорення розрахунків з постачальниками) та істотне погіршення за іншими (стрибок видатків, отримання збитку). Ця дуалістичність потребує окремого дослідження природи «інших видатків» 2024 року, без якого неможливо дати заключну оцінку партнерських взаємин.

Важливою рисою партнерських взаємин у каналі ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» є також склад та динаміка «Інших поточних зобов'язань». Їхнє відношення до

чистого доходу є значним, хоча й знижується: з 3,37 у 2022 до 1,84 у 2024 році. Це вказує на поступове зростання операційної самостійності компанії, яка поводить скорочує залежність від зовнішніх позикових механізмів в міру розширення власної доходної бази. Разом з тим абсолютне значення цих боргів залишається надзвичайно великим стосовно до масштабу операційної діяльності компанії.

2.3. Аналіз ефективності управління партнерськими відносинами ТОВ "КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ"

Оцінювання результативності керування партнерськими взаєминами ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» потребує цілісного дослідження фінансових результатів компанії в динаміці, оскільки вони становлять інтегральне відображення якості взаємодії з усіма категоріями партнерів - користувачами, постачальниками послуг, фінансовими партнерами та органами оподаткування. Для здійснення такого аналізу необхідно розглянути зміни доходної та видатків бази, прибутковість, а також низку характерних показників, що вимірюють результативність керування каналом поставок.

Таблиця 2.5 представляє зміни основних показників фінансових результатів компанії за 2021–2024 роки. Дані за 2021 рік наводяться як базові порівняльні показники згідно зі звітом за 2022 рік.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових результатів ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» за 2021–2024 роки, тис. грн

Показник, тис. грн	2021	2022	2023	2024	Зміна 2021→2024
Чистий дохід від реалізації	29 869,7	30 192,9	40 337,2	52 672,3	+76,4%
Інші доходи	13,0	88,6	180,7	672,2	+5 070%
Разом доходи	29 882,7	30 281,5	40 517,9	53 344,5	+78,5%
Собівартість реалізованих послуг	18 672,3	20 166,1	29 086,7	37 396,7	+100,3%
Інші витрати	4 606,4	4 056,1	3 092,8	23 440,6	+408,9%
Разом витрати	23 278,7	24 222,2	32 179,5	60 837,3	+161,3%
Фін. результат до оподаткування	6 604,0	6 059,3	8 338,4	-7 492,8	-
Чистий прибуток (збиток)	6 604,0	6 059,3	8 322,1	-7 492,8	-

Джерело: Складено автором на основі звітів про фінансові результати (Форма № 2-мс) за 2022–2024 роки [38, 39, 40]

Дослідження змін фінансових результатів дозволяє виявити кілька основних тенденцій. Перша та найпомітніша - послідовне й прискорене розширення чистого доходу від здачі в оренду: з 29 869,7 тис. грн у 2021 до 52 672,3 тис. грн у 2024 році, що становить приріст 76,4% за чотири роки. Позитивна динаміка дохідної бази вказує на стійкий попит на орендні об'єкти компанії, успішне утримання та розширення бази користувачів та, можливо, на підвищення орендних ставок у відповідь на загальну інфляцію та зростання вартості майна в Україні.

Друга тенденція, що викликає серйозну стурбованість, - різкий та непропорційний стрибок видатків у 2024 році. Якщо у 2021–2023 роках зростання видатків приблизно відповідало чи помірно випереджало розширення дохідної бази, то у 2024 році загальні видатки досягли 60 837,3 тис. грн, перевищивши сукупні доходи 53 344,5 тис. грн. Головною причиною такого перевищення стало різке розширення «інших видатків» - з 3 092,8 тис. грн у 2023 до 23 440,6 тис. грн у 2024 році, тобто у 7,6 раза. Природа цього стрибка потребує окремого дослідження: найімовірніше, мова йде про визнання втрат від знецінення активів, штрафні санкції, резерви на сумнівну дебіторську заборгованість чи позареалізаційні видатки, пов'язані з військовими ризиками.

Третя тенденція - перетворення чистого прибутку на чистий збиток у 2024 році. Незважаючи на впевнене розширення дохідної бази у 2022–2023 роках та послідовне нарощування чистого прибутку (з 6 059,3 тис. грн у 2022 до 8 322,1 тис. грн у 2023), у 2024 році компанія зазнала чистого збитку розміром 7 492,8 тис. грн. Це становить найсерйознішим сигналом щодо результативності керування компанією в цілому та її партнерськими взаєминами зокрема.

Таблиця 2.6 упорядковує показники рентабельності та результативності діяльності ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ», які дозволяють оцінити якість керування компанією з позиції взаємин з партнерами.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності та ефективності діяльності ТОВ**«КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» за 2021–2024 роки**

Показник	2021	2022	2023	2024
Валова рентабельність реалізації, %	37,5%	33,2%	27,9%	29,0%
Чиста рентабельність реалізації, %	22,1%	20,1%	20,6%	-14,2%
Рентабельність активів (ROA), %	-	7,4%	10,2%	-9,6%
Співвідношення витрат до доходів, %	77,9%	79,9%	79,4%	114,0%
Темп приросту чистого доходу, %	-	+1,1%	+33,6%	+30,6%
Темп приросту витрат, %	-	+4,1%	+32,8%	+89,1%
Темп приросту собівартості, %	-	+8,0%	+44,2%	+28,6%

Джерело: Розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» за 2022–2024 роки [38, 39, 40]

Показники прибутковості відображають виразну двофазну динаміку. У 2021–2023 роках валова прибутковість від реалізації перебувала у діапазоні 27,9–37,5%, а чиста прибутковість - 20,1–22,1%, що становить цілком прийнятні показники для сфери управління нерухомістю. Рентабельність активів (ROA) розширилась з 7,4% у 2022 до 10,2% у 2023 році, відображаючи підвищення результативності використання майна компанії. Співвідношення видатків до доходів впродовж 2021–2023 років послідовно перебувало у межах 77–80%, що вказувало на контрольований рівень видатків.

Різкий перелом відбувся у 2024 році: співвідношення видатків до доходів досягло 114%, чиста рентабельність впала до -14,2%, а ROA - до -9,6%. При цьому помітно, що темп зростання видатків (89,1%) майже втричі перевищував темп розширення дохідної бази (30,6%). Наведена ситуація наочно демонструє, що проблема 2024 року полягає не у слабкості дохідної бази, а у різкому та погано керованому розширенні видатків. Аналізування частки «інших видатків» у виручці підтверджує цей висновок: якщо у 2023 році вона становила лише 7,7%, то у 2024 - 44,5%.

Отже, з позиції результативності керування партнерськими взаєминами, ключова проблема компанії у 2024 році полягає не у взаєминах з користувачами (дохідна база розширялась), а у взаєминах з постачальниками послуг чи

контрагентами, що обумовили різкий стрибок інших видатків. Не виключено також, що частина «інших видатків» 2024 року пов'язана з визнанням резервів на сумнівну дебіторську заборгованість - тобто є наслідком накопичених проблем у взаєминах з користувачами попередніх років.

Таблиця 2.7 збирає показники, що безпосередньо вимірюють результативність керування партнерськими взаєминами в операційному каналі компанії.

Таблиця 2.7

**Показники ефективності управління партнерськими відносинами
ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» за 2021–2024 роки**

Показник	2021	2022	2023	2024
Період обігу дебіторської заборгованості, днів	-	239	188	66
Середній термін погашення кред. заборг. за ТРП, днів	-	22	18	9
Відношення ін. поточних зобов'язань до доходу (рази)	3,26	3,37	2,29	1,84
Частка собівартості у виручці, %	62,5%	66,8%	72,1%	71,0%
Частка ін. витрат у виручці, %	15,4%	13,4%	7,7%	44,5%

Продовження табл. 2.7

Коефіцієнт покриття зобов'язань за ТРП оборотними активами	-	16,4	14,8	20,0
Рівень самофінансування (прибуток / витрати), %	28,4%	25,0%	25,9%	-12,3%

Джерело: Розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» за 2022–2024 роки [38, 39, 40]

Окремої уваги потребує порівняльне дослідження темпів розширення дохідної бази та собівартості як показника результативності керування взаєминами з постачальниками послуг. У 2022 році темп зростання собівартості (+8,0%) перевищував темп розширення дохідної бази (+1,1%), що вказує на певне погіршення вартісних умов у взаєминах з постачальниками. У 2023 році ситуація дещо нормалізувалась: темп зростання дохідної бази (+33,6%) виявився вищим за темп зростання собівартості (+44,2%), однак важливо, що загальна прибутковість дещо знизилась внаслідок суттєвого відносного зростання видатків. У 2024 році темп розширення дохідної бази (+30,6%) виявився вдвічі

нижчим за темп зростання собівартості (+28,6%), однак основна проблема пов'язана не з собівартістю, а з «іншими видатками», що розширились у 7,6 раза.

Для більш об'єктивної оцінки результативності керування партнерськими взаєминами варто зазначити, що динаміка собівартості послуг в управлінні нерухомістю суттєво визначається макроекономічними факторами, що перебувають поза впливом компанії. Розширення тарифів на електроенергію, теплопостачання, водопостачання, підвищення мінімальної заробітної плати, дорожчання будівельних матеріалів та сервісних послуг - усі ці фактори призводять до автоматичного розширення видатків на утримання майна незалежно від якості керування. Разом з тим результативне керування партнерськими взаєминами - зокрема, укладення довгострокових угод з постачальниками на фіксованих чи частково індексованих тарифах, консолідація обсягів закупівель, активне проведення переговорів щодо умов обслуговування - може частково пом'якшити вплив інфляційного тиску на видатки компанії.

Дані таблиці 2.7 підтверджують й деталізують висновки попередніх досліджень. Найбільш показовим є показник середнього терміну погашення боргів перед постачальниками за товари, роботи та послуги: він скоротився з 22 днів у 2022 до лише 9 днів у 2024 році. Це вказує на істотне прискорення розрахунків з постачальниками, яке, з одного боку, демонструє поліпшення платіжної дисципліни компанії, а з іншого - є наслідком значного скорочення абсолютного розміру боргів перед постачальниками при одночасному розширенні собівартості послуг. Компанія фактично перейшла від відстроченої оплати до переважно авансових чи своєчасних розрахунків з постачальниками, що становить позитивний сигнал для стану партнерських взаємин.

Ще одним вагомим аспектом результативності партнерських взаємин є стан розрахунків компанії з державним бюджетом. Розширення боргу за розрахунками з бюджетом у 2024 році до 795,5 тис. грн - максимального рівня за досліджуваний період - на тлі розширення дохідної бази становить сигнал, що потребує уваги. Врахувавши отриманий збиток у 2024 році, частина цих боргів може бути пов'язана з ПДВ чи іншими непрямими податками, що нараховуються

незалежно від прибутковості. Разом з тим для компанії, яка оголошує значні доходи від оренди, своєчасне виконання фіскальних зобов'язань становить критично важливим - не лише з правової точки зору, але й з урахуванням впливу на репутацію у взаєминах з партнерами. Ділова репутація платоспроможного платника податків становить вагомим сигналом надійності для потенційних користувачів та постачальників.

Коефіцієнт покриття боргів перед постачальниками оборотними активами розширився з 16,4 у 2022 до 20,0 у 2024 році, що вказує на достатній запас платоспроможності для виконання поточних боргів перед постачальниками. Разом з тим рівень самофінансування, що відображає здатність компанії фінансувати операції за рахунок власних операційних дохідних надходжень, істотно погіршився: якщо у 2022–2023 роках він перебував на рівні 25–26%, то у 2024 скоротився до -12,3%. Це становить прямим наслідком отриманого збитку й сигналізує про необхідність залучення додаткових зовнішніх ресурсів, що розширює фінансову залежність компанії від кредиторів та іншого зовнішнього фінансування.

Вагомим аспектом аналізування є порівняння змін абсолютних показників платоспроможності з показниками якості керування партнерськими взаєминами. Різке розширення залишку грошових коштів у 2024 році - з 575,0 до 7 836,7 тис. грн - становить істотне поліпшення, що демонструє можливість своєчасних розрахунків з постачальниками без залучення додаткових позик. Скорочення боргів користувачів в тому ж році на 54,5% підтверджує, що компанія провела результативну роботу з партнерами та користувачами: ймовірно, відбулась активна претензійна чи судова діяльність, реструктуризація боргів чи часткове списання неповоротних сум. Обидва ці обставини разом вказують на те, що у 2024 році система керування дебіторськими борговими сальдо істотно вдосконалилась, навіть якщо загальний фінансовий результат залишився від'ємним.

Зіставлення показників прибутковості та платоспроможності дозволяє констатувати принципово важливу закономірність: у ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ»

платоспроможність та прибутковість у 2024 році рухались у протилежних напрямках. Компанія зазнала збитку, але її операційна платоспроможність істотно покращилась. Це парадоксальне поєднання пояснюється природою збитку: якщо він обумовлений визнанням накопичених резервів на сумнівні борги чи одноразовими неопераційними видатками, то грошові потоки компанії залишаються позитивними. Для оцінки партнерських взаємин це означає, що операційна взаємодія з постачальниками у 2024 році покращилась, тоді як збиток становить наслідком бухгалтерського визнання ризиків, які накопичувались впродовж 2022–2023 років.

Співвідношення «Інших поточних зобов'язань» до чистого доходу, що відображає ступінь залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування, знижується впродовж всього досліджуваного часу: з 3,37 у 2022 до 1,84 у 2024 році. Незважаючи на збиток у 2024 році, це співвідношення продовжує поліпшуватись, оскільки дохідні надходження зростали швидше за борги. Позитивна динаміка в цьому показнику вказує на те, що розширення операційних дохідних надходжень компанії поступово знижує відносне значення боргового навантаження й створює передумови для фінансового оздоровлення.

Цілісне дослідження фінансових показників ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» дозволяє визначити профіль ризиків, пов'язаних з керуванням партнерськими взаєминами. Найбільш системним та вагомим є ризик концентрації: компанія працює в єдиній галузі та з обмеженою кількістю користувачів, що означає критичну залежність від платіжної дисципліни невеликої кількості контрагентів. Порушення зобов'язань навіть кількома ключовими користувачами - що й сталося у 2022 році - здатне паралізувати грошові потоки компанії. Для нейтралізації цього ризику необхідна диверсифікація бази користувачів та впровадження більш жорстких умов у орендних договорах, включаючи застави чи банківські гарантії. Другим за значимістю є ризик видаткової неконтрольованості, явно виявлений у 2024 році: відсутність системного контролю над структурою видатків, зокрема «інших видатків», може привести до різких й непередбачуваних коливань фінансового результату. Впровадження

детального бюджетування та контролю видатків у розрізі кожного об'єкту й кожного постачальника дозволить істотно підвищити передбачуваність фінансових результатів [28].

Варто також зазначити, що у 2024 році на компанії сталися позитивні зрушення у складі оборотних активів, які становлять ознаку вдосконалення операційного керування. Істотне зниження боргів користувачів з одночасним різким розширенням залишку коштів вказує на те, що компанія перейшла від пасивного чекання платежів до активного керування дебіторськими боргами. Такий перехід вказує на підвищення рівня зрілості системи керування партнерськими взаєминами й закладає основу для стабілізації фінансового становища в наступних звітних періодах. Разом з тим набутий досвід 2022–2024 років, що включає як успіхи, так і серйозні просчети, становить цінною основою для розроблення більш результативної стратегії керування партнерськими взаєминами, необхідність якої стає очевидною за результатами проведеного дослідження.

Підсумовуючи дослідження, здійснене у другому розділі, необхідно констатувати таке. ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» становить спеціалізованою компанією в сфері управління нерухомістю з концентрованою структурою активів та доходів. Стан партнерських взаємин компанії впродовж 2022–2024 років зазнавав істотного впливу військової кризи: у 2022–2023 роках головною проблемою були тривалі боргові сальдо користувачів, які підривали платоспроможність та операційну продуктивність компанії. У 2024 році ситуація зі збиранням боргів користувачів істотно покращилась, однак різке розширення «інших видатків» призвело до отримання збитку, який унеможливив продовження позитивної тенденції скорочення накопичених збитків. Деталізоване дослідження партнерських взаємин та виявлені проблеми формують аналітичну основу для розроблення практичних пропозицій щодо вдосконалення системи керування партнерськими взаєминами в каналах поставок ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ», що становить предметом третього розділу кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ В КАНАЛАХ ПОСТАВОК ТОВ "КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ"

3.1. Розробка стратегії розвитку партнерських відносин у каналах поставок

Висновки аналізу, проведеного у другому розділі, переконливо демонструють, що система керування партнерськими взаєминами ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» потребує комплексного поліпшення. Виявлені складності, а саме тривала заборгованість користувачів, коливання у структурі видатків, від'ємний власний капітал та інтенсивна залежність від запозичених коштів, не являють собою ізольовані фінансові порушення, а скоріше становлять системні результати неналежного розроблення та послідовного втілення стратегії керування партнерськими взаєминами. За відсутності усунення цих системних джерел будь-які поточні кроки мають обмежену тривалість впливу.

Стратегія розвитку партнерських взаємин ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» мусить базуватися на низці ключових засад, які відповідають характеру компанії та виявленим протягом дослідження складностям. Перша засада передбачає розподіл на основі типу партнера: різноманітні групи користувачів та постачальників потребують своєрідних підходів до взаємодії, тому спроба впровадити однакові умови щодо всіх контрагентів становить однією з причин нинішніх труднощів. Друга засада наголошує на взаємній вигідності та прозорості: умови партнерства повинні бути привабливими для обох суб'єктів та не охоплювати латентних дисбалансів, які з часом руйнують взаємну довіру. Третя засада орієнтована на активну позицію: замість ліквідування наслідків проблем після їхнього виявлення компанія повинна впровадити механізми раннього виявлення та превентивного керування можливими ризиками в рамках взаємин з партнерами.

Формування стратегічного плану розпочинається з окреслення стратегічних спрямувань, що означає визначення сфер, зосередження уваги на яких принесе найбільший результат беручи до уваги поточне становище компанії. На підставі виконаного дослідження запропоновується виділити п'ять основних спрямувань, які охоплюють різні тимчасові діапазони та спрямовані на розв'язання різних сторін проблематики керування партнерськими взаєминами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічні пріоритети розвитку партнерських відносин ТОВ

«КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ»

Пріоритет	Напрямок	Горизонт	Очікуваний результат
Стратегічний пріоритет 1	Управління дебіторською заборгованістю та платіжною дисципліною орендарів	Короткостроковий (0–12 міс.)	Відновлення ліквідності, скорочення ризику неплатежів
Стратегічний пріоритет 2	Диверсифікація та розширення бази орендарів	Середньостроковий (1–2 роки)	Зниження концентраційного ризику, зростання доходів
Стратегічний пріоритет 3	Оптимізація відносин з постачальниками послуг	Короткостроковий (0–12 міс.)	Контроль собівартості, підвищення якості обслуговування
Стратегічний пріоритет 4	Цифровізація управління каналом поставок	Середньостроковий (1–2 роки)	Прозорість, скорочення трансакційних витрат
Стратегічний пріоритет 5	Фінансова реструктуризація і скорочення боргового навантаження	Довгостроковий (2–4 роки)	Відновлення позитивного власного капіталу

Джерело: Розроблено автором на основі результатів аналізу фінансової звітності ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» [38, 39, 40]

Перше та найактуальніше спрямування орієнтоване на керування дебіторськими борговими сальдо та передбачає необхідність унеможливити повернення умов 2022 – 2023 років, коли практично весь рухомий капітал підприємства виявився «зафіксованим» у невідшкодованих орендних платежах. Досягнення цього спрямування охоплює переоцінку параметрів орендних контрактів у напрямку посилення механізмів забезпечення платіжної культури:

запровадження обов'язкових грошових забезпечень у обсязі 2 – 3 місячних орендних платежів, умов розрахунків авансом або щомісячно для користувачів із нижчою кредитною історією, а також прозорих механізмів нарахування штрафних відсотків та умов припинення контрактів за наявності прострочень [36].

Друге спрямування розглядає розширення контингенту користувачів як засіб впоратися з ризиком концентрації, що становить структурну вразливість компанії. За існуючої моделі складності з платіжними зобов'язаннями навіть у кількох великих користувачів мають здатність паралізувати грошові потоки компанії. Стратегічна реакція передбачає цілеспрямоване залучення додаткових користувачів із різноманітних економічних галузей: державних органів та міжнародних структур із гарантованим фінансуванням, малих та середніх підприємств з виробничих сфер, що збільшуються навіть при економічних складностях, таких як комп'ютерні технології, транспортна логістика, медичне обслуговування, а також користувачів з іноземними інвестиціями, яких менше зачіпають внутрішні кризи.

Третє спрямування спрямоване на оптимізацію взаємин з постачальниками послуг як відповідь на проблему неконтрольованого зростання видатків, виявлену у 2024 році. Базовим механізмом в цьому контексті становиться перейти від випадкових замовлень послуг до структури довгострокових базових контрактів із явно встановленими вартостями, гарантованими обсягами та вимогами якості. Такий метод дозволяє водночас зменшити вартість послуг за рахунок консолідації гарантованих обсягів і мінімізувати невстійчивість видатків, що виступає однією з причин непередбачуваності фінансових наслідків компанії [31].

Четвертий напрямок присвячений цифровізації як стратегічному інвестуванню у майбутню результативність керування партнерськими взаєминами. Запровадження платформи CRM для управління взаєминами з користувачами, функціонального блоку ERP для механізації розрахунків з постачальниками та технологій цифрового моніторингу майнових об'єктів

дозволить підняти керування партнерськими взаєминами на якісно вищий рівень: від ручних процесів відстеження до систематичного аналізу в режимі реального часу. П'ятий напрямок охоплює фінансову трансформацію як найскладніший та найбільш тривалий процес, оскільки вимагає переведення частини «Інших поточних зобов'язань» до складу довгострокових, що сприятиме нормалізації структури активів та позитивів впливу на поточну платоспроможність компанії [23].

Для ефективного втілення запропонованої стратегії вкрай важливо також чітко визначити позицію компанії у взаєминах з різноманітними типами користувачів. Таблиця 3.2 пропонує модель розподілу користувачів за рівнем стратегічної значущості та надійності платежів, що становить основу для різноманітного управління взаєминами.

Таблиця 3.2

Модель сегментації орендарів ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» за рівнем партнерства

Сегмент	Характеристика	Стратегія відносин	Орієнтовне співвідношення
Сегмент А Стратегічні	Великі компанії, тривалі договори (3+ роки), своєчасна оплата	Партнерський рівень: спільне планування, гнучкість умов, ексклюзивні пропозиції	20% орендарів → 60% доходу
Сегмент В Стабільні	Середній бізнес, договори 1–3 роки, переважно своєчасна оплата	Кооперативний рівень: моніторинг платежів, програми лояльності	40% орендарів → 30% доходу
Сегмент С Ризикові	Малий бізнес, короткі договори, нерегулярна оплата	Транзакційний рівень: жорсткі умови договорів, депозити, щомісячна оплата авансом	40% орендарів → 10% доходу

Джерело: Розроблено автором

Важливим доповненням до моделі розподілу користувачів є розроблення різноманітної системи заохочення для утримання найвартісніших партнерів. Для користувачів категорії А пропонується запровадити програму утримання, яка охоплює переважний доступ до нових чи модернізованих приміщень, стабілізацію орендних тарифів протягом дії контракту без урахування інфляційних змін, безплатне проведення поточних робіт та переустаткування

приміщень за узгодженням з власником, а також персональну службу для невідкладного вирішення будь-яких питань. Хоча такий підхід, на думку на першій погляд, видається обтяжливим, насправді це є виключно успішно: витрати утримання стратегічного користувача є значно менші за видатки на пошук та залучення нових користувачів, включаючи видатки на простій приміщень, робочі розходи та комісійні платежі. Для ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ», враховуючи те що значна частина дохідної бази зосереджена у невеликій кількості ключових користувачів, утримання стратегічних партнерів становить питанням фінансової надійності.

Не менш критично важлива складова стратегії передбачає керування взаєминами з користувачами категорії С, тобто ризиковими клієнтами, що генерують невідповідно високий обсяг проблемних боргів при невеликому внеску у загальну дохідну базу. Для цієї категорії рекомендується впровадити суворі умови: обов'язковий гарантійний платіж у обсязі трьох орендних платежів, щомісячні авансові розрахунки до 1 числа поточного місяця, нарахування штрафних відсотків з першого дня прострочення у розмірі 0,1% на день та автоматичне відправлення претензії на десятий день затримки. Такі умови, за своєю сутністю, переводять взаємини з ризиковими користувачами у режим комерційної угоди без очікування на тривале партнерство, однак з надійними правовими способами захисту від недоплат. У перспективі коротчасного періоду компанія мусить поступово переводити користувачів категорії С на більш надійних клієнтів, використовуючи вивільнені приміщення для залучення користувачів категорій А та В [35].

Запропонована модель розподілу базується на розумінні, що не всі користувачі потребують однакового рівня уваги та вкладення у розвиток взаємин. Стратегічні користувачі (категорія А) потребують найвищого рівня послугопостачання та гнучкості умов, однак при цьому забезпечують постійний та прогнозований потік грошей. Саме з цією групою виправданими є значні вкладення у розвиток взаємин: спеціалізовані умови контрактів, пріоритетне виконання запитів, спільне планування потреб у майні. На противагу цьому, для

ризикових користувачів (категорія С) правильною стратегією не є розвиток партнерства, а суворий контроль можливих ризиків за допомогою формальних механізмів, таких як гарантійні платежі, авансові розрахунки, систематичне спостереження фінансового стану [14].

3.2. Удосконалення механізму взаємодії з партнерами в каналах поставок

Механізм взаємодії з партнерами представляє сукупність правил, технологій та положень, які визначають щоденні взаємини компанії з користувачами та постачальниками. На відміну від стратегії, яка окреслює загальний вектор розвитку партнерських взаємин, механізм взаємодії функціонує на операційному рівні управління та безпосередньо впливає на яких щоденних контактів, своєчасність грошових розрахунків та обидва боки задоволеності учасників.

Поліпшення механізму взаємодії ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» з постачальниками послуг становиться одним із найбільш конкретних та практично здійснюваних напрямів розширення результативності керування логістичним каналом. Дослідження результатів 2024 року явно показав, що відсутність систематичного контролю над видатками на послуги від третіх сторін може спричинити *crítico* погіршення фінансових наслідків. Таблиця 3.3 систематизує рекомендації щодо механізму керування взаєминами з різноманітними типами постачальників залежно від їхньої стратегічної ролі у операційній діяльності компанії.

Таблиця 3.3

Механізм управління відносинами з постачальниками послуг ТОВ

«КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ»

Категорія постачальника	Стратегічне значення	Механізм управління відносинами	Очікуваний ефект
Комунальні ресурси (електро-, тепло-, водопостачання)	Критично важливі, обмежений вибір	Довгострокові договори з фіксованими тарифами на 1–2 роки, моніторинг якості через лічильники	Стабілізація витрат, попередження перебоїв
Технічне обслуговування та ремонт	Важливі, широкий вибір на ринку	Рамкові договори з фіксованими розцінками, тендерний відбір, контроль угод про рівень обслуговування	Зниження собівартості на 10–15%
Охорона та безпека	Критично важливі в умовах воєнного часу	Довгостроковий договір з надійним партнером, щоквартальна оцінка	Безпека об'єктів, репутаційна перевага для орендарів
Прибирання та благоустрій	Важливі для якості сервісу, широкий вибір	Договір аутсорсингу з KPI якості та щомісячним оцінюванням	Якість сервісу при оптимальних витратах
Юридичні та бухгалтерські послуги	Допоміжні, аутсорсинг доцільний	Договір з профільною компанією, почасова або абонентська оплата	Зниження адміністративних витрат

Джерело: Розроблено автором

Для постачальників комунальних послуг, де можливість вибору партнерів значно обмежена, визначальним механізмом керування взаєминами становиться укладення контрактів з максимально закріпленими тарифами на тривалий період, особливо у місцях, де законодавче регулювання дозволяє договірне регулювання вартості. Навіть у випадках, коли повна стабілізація тарифів неможлива, необхідно розробити з постачальником явні формули індексації, які дозволяють розрахувати можливе збільшення видатків заздалегідь. Для компанії, яка займається управлінням майна, тонкі розрахунки видатків на комунальні послуги становлять фундаментом для розроблення справедливих орендних тарифів та запобіганню раптовим вибухам видатків.

Щодо постачальників технічного обслуговування та ремонтних робіт, де ринок достатньо конкурентний, рекомендується впровадження конкурентного тендерного процесу при всякому переоформленні контрактів. Базовий контракт

із прозоро визначеними цінами на типові розходи, наприклад технічне забезпечення ліфтів, вентиляційних систем, теплових приладів і так далі, дозволяє попередити ситуації, коли вартість послуги встановлюється на усмотрення виконавця, що часто призводить до значного перевищення ринкових цін. Водночас з фінансовою складовою, у контрактах з постачальниками технічного обслуговування мусить бути прозоро визначено угоди щодо якості, включаючи показники якості та часи реакції на надзвичайні ситуації, дотримання яких потребує щомісячної перевірки та впливає на умови розрахунків.

Критично важливим компонентом удосконаленого механізму взаємодії є запровадження системи вимірюючих показників результативності для оцінювання постачальників та періодичних ревізій партнерських взаємин. Для користувачів ключовими показниками виступають: питома вага своєчасних платежів (цільовий рівень не менше 95 відсотків), середній період погашення поточного боргу (ціль не більше 30 днів), рівень задоволеності якістю послугопостачання (за підсумками щорічного опитування) та коефіцієнт продовження контрактів (ціль мінімум 80 відсотків). Для постачальників показниками виступають: виконання угод щодо якості (ціль більш ніж 95 відсотків), дотримання узгоджених цін, якість виконаних робіт (за звітами та оглядами об'єктів) та оперативність виконання замовлень.

Механізація процесів управління взаємодією з партнерами становиться необхідною умовою розширення системи без пропорційного розширення адміністративних видатків. Враховуючи, що персонал компанії становить лише 12 осіб, ручне спостереження за станом розрахунків, терміни контрактів та показниками якості партнерів практично неможливе на належному рівні. Впровадження платформи CRM для управління користувачами та функціонального блоку ERP для розрахунків з постачальниками дозволить механізувати нагадування про терміни оплати, зафіксувати фактичні показники результативності, сформувати доповіді для керівництва та своєчасно виявляти відхилення від погоджених умов.

Важливою стороною удосконалення механізму взаємодії лишається й порядок розглядання та вирішення спорів. Дослідження звітності компанії вказує на наявність значної проблемної дебіторської заборгованості, що імовірно стала частиною «інших видатків» 2024 року через списання чи гарантійні резерви. Щоб унеможливити повторення подібних обставин, необхідно охопити в типових контрактах оренди явно описаний механізм досудового врегулювання заборгованості: автоматичне нарахування штрафних відсотків з першого дня прострочення, обов'язкова відправка претензії на 10 й день прострочення, залучення медіатора чи юридичної служби на 30 й день та передача справи до суду на 60 й день. Така послідовна та явна процедура, по лівобережжю, мотивує користувачів до своєчасної оплати, а по другому, прискорює строки стягнення боргів при виникненні складностей.

Суттєвою складовою механізму взаємодії становиться також комунікаційна тактика з партнерами. Періодичні контакти з ключовими користувачами, щоквартальні огляди стану взаємин із стратегічними клієнтами та щорічні огляди з кооперативними клієнтами, дозволяють виявити потенційні складності до того, як вони перейдуть у невиконання зобов'язань. Для постачальників достатнім становиться щоквартальне переглядання виконання угод щодо якості та щорічні переговори щодо умов наступного року. Таблиця 3.4 відображає комплексний план впровадження заходів з удосконалення механізму керування партнерськими взаєминами.

Таблиця 3.4

Plan реалізації заходів з удосконалення управління партнерськими відносинами ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ»

№	Захід	Термін	Орієнтовні витрати	Відповідальний
1	Впровадження системи CRM для управління відносинами з орендарями	I кв. 2026	200–350 тис. грн	Відповідальний менеджер
2	Перегляд і стандартизація договорів оренди (депозити, пені, авансова оплата)	I–II кв. 2026	20–40 тис. грн	Юридична служба
3	Впровадження системи категоризації орендарів (A/B/C)	II кв. 2026	30–50 тис. грн	Комерційний директор

Продовження табл. 3.4

4	Тендерний відбір постачальників послуг з ТО та ремонту	II–III кв. 2026	15–25 тис. грн	Технічна служба
5	Підключення до електронної платформи EDI / хмарного модуля ERP	III–IV кв. 2026	150–250 тис. грн	ІТ-підрозділ / зовнішній інтегратор
6	Запровадження системи оцінювання партнерів і щоквартальних оглядів	IV кв. 2026	10–20 тис. грн	Керівник підприємства
7	Реструктуризація «Інших поточних зобов'язань» у тривалі	2026–2027	Юридичні витрати ~50 тис. грн	Фінансова служба / засновники

Джерело: Розроблено автором

Механізація керування партнерськими взаєминами потребує окремого детального розгляду, оскільки для мікропідприємства з обмеженим кадровим забезпеченням саме механізація становиться ключем до розроблення результативної системи без суттєвого розширення адміністративних видатків. Платформа CRM для управління користувачами повинна охоплювати наступні функціональні елементи: єдину базу інформації користувачів з повною історією розрахунків, контактів та змін параметрів договорів; автоматичну систему сповіщення про наближення дати оплати (за 5 та 3 дні до крайнього терміну); механізм автоматичного нарахування штрафних відсотків та формування претензій при затримці; інформаційну панель ключових показників у розподілі на кожного користувача та кожен об'єкт майна. Запровадження такої системи не потребує значних видатків: на ринку доступні хмарні рішення CRM вартістю від 3 000 до 15 000 грн щомісяця, що цілком доступно для компанії з річною дохідною базою понад 50 000 тис. грн. Критичною умовою успішного впровадження виступає переміщення усієї інформації про користувачів у систему та систематичність роботи з нею, всі контакти з користувачами мають бути задокументовані виключно в платформі, а не у особистих записах чи електронних таблицях [23].

Реалізація запропонованого плану вимагає не лише фінансових засобів, але й організаційних метаморфоз у компанії. При персоналі у 12 осіб розподіл

функцій керування партнерськими взаєминами між різними управліннями становиться критично важливим: невизначеність функцій викликає те, що важливі для стратегії взаємини практично не керуються систематичним способом. Пропонується виділити функцію керування партнерськими взаєминами як окремий напрям діяльності з номінацією менеджера, який матиме право спостерігати виконання показників результативності користувачами та постачальниками та виступати з пропозиціями щодо переоцінки умов контрактів.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінювання економічної результативності запропонованих заходів з удосконалення керування партнерськими взаєминами становиться необхідною складовою будь-яких управлінських рекомендацій. Без такої оцінки неможливо обґрунтувати доцільність видатків на реалізацію заходів та розробити реалістичні сподівання щодо наслідків. Враховуючи специфіку ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» та характер запропонованих заходів, оцінювання здійснюватиметься у двох напрямках: прогнозування змін ключових фінансових показників за умови реалізації заходів та обчислення окупності видатків на їх впровадження.

Прогнозування фінансових показників засновується на наступних припущеннях сценарію. На першому місці реалізація заходів щодо керування дебіторськими боргами (запровадження платформи CRM, переоцінка контрактів, посилення платіжної культури) дозволить зменшити середній період погашення дебіторської заборгованості з 66 днів у 2024 році до 40 днів у 2025 та 30 днів у 2026 році. На другому місці оптимізація взаємин з постачальниками за допомогою конкурентного відбору та базових контрактів дозволить нормалізувати рівень «інших видатків»: замість аномальних 23 440,6 тис. грн у 2024 році їхній рівень нормалізується до 8 000 тис. грн у 2025 та скоротиться до 5 000 тис. грн у 2026 році. На третьому місці постійно розширююча дохідна база гарантуватиме приріст чистого доходу на рівні 15 відсотків у 2025 та 18 відсотків

у 2026 року, що становиться консервативним орієнтиром з огляду на тренди розширення виручки у 2022 – 2024 роках. Видатки на послуги зростатимуть меншими темпами завдяки оптимізації взаємин з постачальниками.

Таблиця 3.5

**Прогноз фінансових показників ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» на 2025–
2026 роки за умови реалізації запропонованих заходів**

Показник	2024 (факт)	2025 (прогноз)	Зміна	2026 (прогноз)	Зміна
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	52 672,3	60 573,2	+15,0%	71 476,4	+18,0%
Собівартість послуг, тис. грн	37 396,7	41 136,4	+10,0%	44 027,0	+7,0%
Інші витрати (нормалізовані), тис. грн	23 440,6	8 000,0	-65,9%	5 000,0	-37,5%
Разом витрати, тис. грн	60 837,3	49 136,4	-19,2%	49 027,0	-0,2%
Фінансовий результат, тис. грн	-7 492,8	+11 436,8	-	+22 449,4	-
Рентабельність реалізації, %	-14,2%	+18,9%	-	+31,4%	-
Прогнозний термін погашення дебіторки, днів	66	40	-	30	-
Прогнозний рівень непокритого збитку, тис. грн	-20 423,6	-9 000,0	-	+13 500,0	-

Джерело: Розраховано автором на основі фінансових даних ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» та прогнозних сценаріїв [38, 39, 40]

Прогнозні дані демонструють рішуче іншу фінансову картину у порівнянні з 2024 роком. Нормалізація рівня «інших видатків» разом із розширенням дохідної бази дозволяє очікувати повернення до прибутковості вже у 2025 році: прогнозний чистий прибуток становитиме близько 11 437 тис. грн при прибутковості реалізації 18,9 відсотків. У 2026 році, з повною реалізацією комплексу заходів та подальшим розширенням дохідної бази, прибуток може сягнути 22 449 тис. грн при прибутковості 31,4 відсотків. Такий рівень прибутковості не тільки перевищить найбільший результат досліджуваного періоду (8 322 тис. грн у 2023 році), але й дозволить значно скоротити накопичений непокритий збиток: за прогнозом, вже до кінця 2026 року непокритий збиток може трансформуватися в позитивний нерозподілений прибуток, близько 13 500 тис. грн позитивних результатів.

Не менш суттєвим становиться прогнозований ефект заходів на показники керування дебіторськими боргами. Скорочення середнього періоду погашення дебіторської заборгованості з 66 до 30 днів означає вивільнення значного обсягу рухомого капіталу, що до того була «зафіксована» у невідшкодованих рахунках. Розрахунково, при чистому доході 2025 року в 60 573 тис. грн та середньому періоді погашення 40 днів, середній рівень дебіторської заборгованості становитиме близько 6 640 тис. грн, у порівнянні з 20 796,4 тис. грн у 2023 році. Ця різниця у приблизно 14 000 тис. грн становиться реальним вивільненням рухомого капіталу, що може бути спрямований на погашення зобов'язань чи переінвестований у розширення активів.

Таблиця 3.6 представляє детальну оцінку окупності витратків на реалізацію кожного з запропонованих заходів, що дозволяє встановити пріоритет їхнього впровадження на основі показника ефективність до витратків.

Таблиця 3.6

**Оцінка економічного ефекту від впровадження заходів з
удосконалення управління партнерськими відносинами**

Захід	Витрати, тис. грн	Очікуваний ефект	Строк окупності
Система CRM для управління орендарями	200–350	Скорочення дебіторської заборгованості на 30–40% Прискорення надходжень ~3 000–5 000 тис. грн/рік	Окупність ~3–4 місяці
Стандартизація договорів і депозити	20–40	Скорочення безнадійної заборгованості, мінімізація судових витрат ~500–800 тис. грн/рік	Окупність < 1 місяць
Тендерний відбір постачальників ТО	15–25	Зниження собівартості послуг на 10–15% ~4 000–6 000 тис. грн/рік	Окупність < 2 тижні
Впровадження EDI / хмарного ERP	150–250	Скорочення адміністративних витрат, мінімізація помилок у розрахунках ~1 000–2 000 тис. грн/рік	Окупність ~2–3 місяці
Система ключових показників ефективності партнерів	10–20	Підвищення якості обслуговування об'єктів, зниження витрат на усунення наслідків ~800–1 200 тис. грн/рік	Окупність < 1 місяць
Всього витрат на впровадження	395–685	Сукупний річний ефект: 9 300–15 000 тис. грн	Середня окупність: 2–3 місяці

Джерело: Розраховано автором

Дослідження даних таблиці 3.6 переконливо демонструє, що запропоновані заходи мають економічне обґрунтування та відзначаються надзвичайно скоротким періодом окупності. Сукупні видатки на реалізацію повного набору заходів оцінюються у 395–685 тис. грн, тоді як сукупний результат від їхньої реалізації очікується на рівні 9 300–15 000 тис. грн щорічно. Це означає, що середній період окупності вкладень у поліпшення системи керування партнерськими взаєминами не перевищує 2–3 місяців, результат, що є виключно привабливим з перспективи будь-якого показника інвестиційної ефективності.

Найбільший економічний результат у абсолютному вираженні очікується від двох заходів: конкурентного відбору постачальників технічного обслуговування (4 000–6 000 тис. грн щорічно) та запровадження платформи CRM для управління користувачами (3 000–5 000 тис. грн щорічно за рахунок скорочення дебіторської заборгованості). Водночас найвищу пропорційну результативність демонструє стандартизація контрактів оренди: захід з мінімальними видатками (20–40 тис. грн) забезпечує результат у 500–800 тис. грн щорічно виключно завдяки скороченню безнадійних боргів та судових видатків.

Окремо варто розглянути вплив запропонованих заходів на структуру балансу компанії. Нинішнє становище балансу ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» характеризується тим, що компанія, в традиційному розумінні, є технічно неплатоспроможною: обсяг зобов'язань значно перевищує цінність активів, а власний капітал представлений від'ємною величиною. Однак це не означає реальної неспроможності, оскільки основу зобов'язань становлять «Інші поточні зобов'язання», що мають характер внутрішньо групових чи засновницьких позик та не становлять типовими ринковими боргами з жорсткими строками повернення. Завдяки накопленню прибутків внаслідок реалізації заходів, близько 11 437 тис. грн у 2025 та 22 449 тис. грн у 2026 році, компанія матиме змогу поступово скорочувати накопичений непокритий збиток, що являє собою

головний фактор від'ємного власного капіталу. Прогнозується, що вже у 2026 році власний капітал компанії може стати позитивним, що значно розширить її фінансовий образ та здатність залучати фінансування у взаємин з партнерами.

Варто зауважити, що наведені розрахунки відображають консервативні оцінки та мінімально очікуваний результат. Реальний результат може виявитися значно більшим, якщо заходи реалізуватимуться послідовно та в повному обсязі. Зокрема, поліпшення іміджу компанії як надійного власника з прозорими умовами контрактів та якісним послугопостачанням може залучити користувачів вищої якості, що дозволить розширити орендні тарифи та збільшити коефіцієнт завантаження об'єктів понад базовий прогноз. Зниження можливих ризиків та розширення передбачуваності грошових потоків також становлять самостійною цінністю, яку складно виразити у числовому вигляді, однак яка значно впливає на операційну надійність та привабливість компанії для потенційних партнерів та капіталодавців.

Вагомим аспектом оцінювання результативності запропонованих заходів становиться урахування їхнього взаємозбагачувального впливу. Кожен з запропонованих заходів є результативним окремо, однак їхня одночасна реалізація генерує синергетичний результат, що перевищує просту суму окремих результатів. Для прикладу, запровадження платформи CRM значно розширює результативність уніфікованих договірних механізмів, оскільки механізує спостереження за їх дотриманням. Конкурентний відбір постачальників стає значно більш результативним за наявності системи ERP, що дозволяє фіксувати реальні видатки на кожного постачальника та порівнювати їх з ринковими альтернативами. Розподіл користувачів досягає найбільшого результату лише тоді, коли система показників результативності налаштована та механізовано фіксує показники кожної групи. Отже, комплексний підхід до реалізації заходів не просто є бажаним, а необхідним для досягнення максимального результату.

Необхідно також оцінити можливі ризики, пов'язані з втіленням запропонованих заходів. Центральним ризиком становиться можливий опір від деяких користувачів у відповідь на посилення умов договорів, зокрема вимоги

внесення гарантійного платежу чи переходу на авансові розрахунки. Деякі користувачі, звиклі до нинішніх умов, можуть відмовитися від продовження контрактів. Такий ризик реальний, однак керований: по першому, компанія може впровадити нові умови поетапно, спочатку для нових користувачів та при поновленні договорів, не одноразово для усіх; по другому, користувачі, які приймають нові умови, становлять значно надійнішими партнерами, а ті, хто відмовляється від гарантійного платежу чи авансових розрахунків, зазвичай й походять із групи найвищого ризику неплатежів. Іншим ризиком виступає можливе зростання видатків на запровадження, якщо обраний постачальник ІТ рішень виявиться неякісним або терміни реалізації затягнуться. Для мінімізації такого ризику рекомендується обирати апробовані рішення з явними угодами щодо якості на впровадження та переважно обирати хмарні платформи замість розроблення власних систем.

Реалізація запропонованого набору заходів передбачає певні організаційні умови. По першому, необхідна підтримка власників компанії та готовність до реструктуризації «Інших поточних зобов'язань». Без цього фінансова стійкість компанії залишатиметься обмеженою незалежно від операційних покращень. По другому, необхідна номінація відповідної особи за реалізацію заходів та постійний контроль їхнього виконання. По третьому, важливо дотримуватися послідовності реалізації заходів: починати з швидких та економічних заходів з найскоротшим періодом окупності (переоцінка договорів, уніфікація умов оплати), а потім переходити до більш капіталоемких вкладень у механізацію.

За підсумками дослідження, проведеного у третьому розділі, можна сформулювати такі остаточні висновки. Запропонована стратегія розвитку партнерських взаємин ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» базується на різноманітному підході до різноманітних типів партнерів, комплексному керуванні можливих ризиків та спрямованих вкладеннях у механізацію операційних процесів. Удосконалений механізм взаємодії з партнерами передбачає перехід від реактивного керування до превентивного: від ліквідування наслідків складностей до їхнього попередження за допомогою системи показників

результативності, базових контрактів та своєчасної комунікації. Реалізація запропонованих заходів має економічне обґрунтування та може сприяти повернення компанії до прибутковості вже у 2025 році та значне поліпшення усіх ключових показників результативності керування партнерськими взаєминами впродовж 2025 – 2026 років.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної роботи на тему «Управління партнерськими відносинами в каналах поставок» отримано такі наукові й практичні результати.

1. Партнерські відносини в каналах поставок є ключовим елементом сучасної концепції управління ланцюгами поставок. Вони являють собою добровільні, тривалі та вигідні для обох сторін міжорганізаційні зв'язки між учасниками каналу поставок, засновані на взаємній довірі, відкритому обміні інформацією та спільному управлінні ризиками. На відміну від разових ринкових угод, партнерство дає можливість учасникам ланцюга отримувати синергетичний ефект за рахунок координації процесів, скорочення матеріальних запасів, прискорення інновацій і підвищення адаптивності системи до змін зовнішнього середовища.

2. Різноманіття форм і методів організації партнерських відносин відображає різні виміри управлінських проблем, що вирішуються через кооперацію: аутсорсинг логістичних функцій вирішує проблему ефективності непрофільних процесів; система VMI та модель CPFR усувають асиметрію інформації між учасниками каналу; тривалі контракти забезпечують стабільність умов поставок; цифрові платформи знижують трансакційні витрати і підвищують прозорість взаємодії. Оптимальний вибір форм і методів партнерства визначається стратегічними цілями підприємства, специфікою галузі та рівнем зрілості управлінських процесів.

3. Аналіз зарубіжного досвіду управління партнерськими відносинами виявив ряд універсальних закономірностей. У США ефективним інструментом систематизації партнерства є референтна модель SCOR; японська модель кейретсу забезпечує виняткову тривалість і стабільність відносин між виробниками та постачальниками; німецькі промислові кластери демонструють переваги регіональної кооперації; скандинавська практика відкритості витрат підвищує рівень довіри між партнерами. Спільними рисами успішних моделей є

перехід від транзакційних до стратегічних відносин, активна цифровізація та врахування критеріїв сталого розвитку при відборі партнерів.

4. ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» є спеціалізованим мікропідприємством у сфері управління нерухомістю з 12 працівниками (КВЕД 68.20). Основу активів становить власне нерухоме майно з первісною вартістю 99 589,7 тис. грн на кінець 2024 року, а основним джерелом доходів є орендна плата. Партнерські відносини підприємства охоплюють два ключові напрями: взаємодію з орендарями як споживачами послуг та з постачальниками ресурсів і послуг з обслуговування нерухомості.

5. Аналіз стану партнерських відносин ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» за 2022–2024 роки виявив три якісно різні фази. Кризова фаза 2022 року характеризувалась різким погіршенням платіжної дисципліни орендарів: дебіторська заборгованість зросла у 3,9 раза, а її питома вага в оборотних активах досягла 97,8%. Стабілізаційна фаза 2023 року принесла зростання доходів на 33,6% та чистий прибуток у розмірі 8 322,1 тис. грн. Суперечлива фаза 2024 року поєднала відновлення ліквідності зі різким зростанням інших витрат до 23 440,6 тис. грн, що спричинило збиток у розмірі 7 492,8 тис. грн.

6. Оцінка ефективності управління партнерськими відносинами підтвердила системний характер виявлених проблем. Відсутність диференційованого підходу до орендарів, слабкість механізмів примусового виконання орендних зобов'язань та відсутність системного контролю над витратами на послуги постачальників є взаємопов'язаними управлінськими прогалинами, що потребують комплексного вирішення. Рентабельність реалізації коливалась від 20,1% у 2022 до 14,2% збитку у 2024 році, що свідчить про значну нестабільність фінансових результатів.

7. Розроблена стратегія розвитку партнерських відносин передбачає реалізацію п'яти стратегічних пріоритетів: управління дебіторською заборгованістю та платіжною дисципліною орендарів, диверсифікацію бази орендарів, оптимізацію відносин з постачальниками послуг, цифровізацію управління та фінансову реструктуризацію. Стратегія базується на

диференційованому підході: орендарів поділено на три сегменти (стратегічні, стабільні, ризикові), кожен з яких потребує відповідної моделі взаємодії.

8. Удосконалений механізм взаємодії з партнерами передбачає перехід від реактивного управління до проактивного: запровадження системи KPI для оцінки орендарів і постачальників, укладення рамкових договорів з постачальниками з фіксованими розцінками і стандартами якості, впровадження CRM-системи для автоматизації управління відносинами з орендарями та модуля ERP для контролю витрат. Розроблений план реалізації охоплює сім конкретних кроків із визначеними термінами і відповідальними виконавцями на 2026 рік.

9. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів свідчить про їхню високу доцільність. Сукупні витрати на впровадження оцінюються у 395–685 тис. грн, тоді як сукупний річний ефект очікується на рівні 9 300–15 000 тис. грн із середнім терміном окупності 2–3 місяці. Реалізація заходів дасть змогу повернути підприємство до прибутковості у 2025 році з чистим прибутком близько 11 437 тис. грн та досягнути рентабельності реалізації 31,4% у 2026 році. Скорочення середнього терміну погашення дебіторської заборгованості з 66 до 30 днів вивільнить оборотний капітал обсягом близько 14 000 тис. грн і суттєво підвищить операційну ліквідність підприємства.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що управління партнерськими відносинами в каналах поставок є стратегічним чинником фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Системний підхід, заснований на диференціації партнерів, цифровізації процесів і проактивному управлінні ризиками, здатний суттєво підвищити ефективність діяльності навіть в умовах несприятливого зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 10.01.2026).
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 10.01.2026).
3. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 10.01.2026).
4. Про оренду державного та комунального майна : Закон України від 03.10.2019 № 157-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-20> (дата звернення: 10.01.2026).
5. Про особливості оренди державного та комунального майна у період воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.05.2022 № 634. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/634-2022-%D0%BF> (дата звернення: 10.01.2026).
6. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 10.01.2026).
7. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 10.01.2026).
8. Колодізева Т. О. Управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 164 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14815/1/2016-Kolodizewa%20T%20O.pdf> (дата звернення: 10.02.2026).
9. Луценко І. Управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Київ, 2022. 175 с. URL: <https://www.kpuflia.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/Upravlinnia-lantsiuhamy-postavok-navch.-pos.-2022-r.pdf> (дата звернення: 10.02.2026).

10. Михаліцька Н. Я. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3292> (дата звернення: 15.01.2026).
11. Шталь Т. В., Савицька Н. Л., Доброскок Ю. Б. Управління процесами взаємодії підприємств у каналах збуту в умовах глобалізації. 2015. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/18158/1/1_09_09_%d0%9c%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%b3%d1%80%d0%b0%d1%84%d0%b8%d1%8f%20%d0%a8%d1%82%d0%b0%d0%bb%d1%8c.pdf (дата звернення: 10.02.2026).
12. Бездітко О., Кравчук І., Лавриненко С. Стратегія формування і управління логістичними ланцюгами поставок на підприємстві. Сталій розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 252–257. URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/970/929> (дата звернення: 10.02.2026).
13. Бенчмаркінг як стратегічний інструмент управління ланцюгами поставок. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-70> (дата звернення: 10.02.2026).
14. Благун І., Кукурудз Р. Аналіз моделей партнерських відносин між підприємствами. Сталій розвиток економіки. 2024. № 3 (50). С. 445–451. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1057/1013> (дата звернення: 10.02.2026).
15. Кирилюк І., Сокур А. Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54> (дата звернення: 10.02.2026).
16. Ковалишин С. В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 96–104. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7974502> (дата звернення: 10.02.2026).
17. Кузяк В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023.

№ 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13> (дата звернення: 10.02.2026).

18. Лісіца В. В., Михайленко О. М., Ротенберг О. В. Цифрові ланцюги поставок: технології, тенденції та напрями розвитку. Причорноморські економічні студії. 2023. № 81. С. 99–107. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.81-17> (дата звернення: 10.02.2026).

19. Набока Р. М., Шукліна В. В. Вплив інтеграції логістичних ланцюгів поставок на підвищення потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7822> (дата звернення: 10.02.2026).

20. Наконечна Т. В. Проблеми та перспективи функціонування ланцюгів поставок. Академічні візії. 2023. № 23. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/592/537> (дата звернення: 10.02.2026).

21. Озарко К. С. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 2 (68). С. 74–78. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-74-78](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-74-78) (дата звернення: 10.02.2026).

22. Озарко К. С., Челомбитько В. В. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 2 (68). С. 74–78. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-74-78](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-74-78) (дата звернення: 10.02.2026).

23. Осокін Г. В. Цифровізація ланцюгів постачання як фактор трансформації бізнес-моделей. Економіка та суспільство. 2024. № 64. С. 142–150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-62> (дата звернення: 10.02.2026).

24. Пешко М., Завербний А. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1769/1705> (дата звернення: 10.02.2026).

25. Плахотнікова Л. Вплив соціально відповідального маркетингу на управління логістичними ланцюгами постачання. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4971/4917> (дата звернення: 10.02.2026).

26. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2023. № 2 (223). С. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14> (дата звернення: 10.02.2026).

27. Прокіпчук Л., Тодощук А. Проблеми та перспективи управління ризиками в ланцюгах постачання за умов невизначеності. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-82> (дата звернення: 10.02.2026).

28. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> (дата звернення: 10.02.2026).

29. Савицький Е. Вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-47> (дата звернення: 10.02.2026).

30. Томочко В., Цибульський І. Удосконалення організаційно-економічних підходів до управління логістичними системами експортоорієнтованих підприємств. Дослідження та інновації. 2024. Т. 1, № 2 (2). С. 30–37. URL: <https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/20/18> (дата звернення: 10.02.2026).

31. Устенко А. О., Шарван М. Б., Жарська Т. М. Постачальницько-збутова політика підприємства в умовах глобальних ланцюгів поставок. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 12. URL:

<https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/220/188> (дата звернення: 10.02.2026).

32. Чичун В., Зеленюк О. Формування міжнародних логістичних ланцюгів в умовах стратегічних змін конкурентного середовища. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-23> (дата звернення: 10.02.2026).

33. Sushchenko L., Ilchenko N. Adaptation of supply chains to the challenges of martial law. Goods and Markets. 2023. № 1. P. 4–16. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)01](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)01) (дата звернення: 10.02.2026).

34. Багорка М. О., Якубенко Ю. Л. Маркетинг відносин – невід'ємний чинник покращення ефективності ведення бізнесу. 2024. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/9870/1/%d0%91%d0%b0%d0%b3%d0%be%d1%80%d0%ba%d0%b0%2b_%d0%9f%d0%b5%d1%87%d0%b0%d1%82%d1%8c.pdf (дата звернення: 10.02.2026).

35. Бур'ян А. С. Формування системи партнерських стосунків з клієнтами. 2024. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/15288/1/%d0%b4%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc%20%d0%bc%d0%b0%d0%b3%20075%20%d0%91%d1%83%d1%80%d1%8f%d0%bd.pdf> (дата звернення: 10.02.2026).

36. Луценко І. С. Невизначеність ланцюгів поставок: причини, етапи, наслідки. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали конф. 2021. С. 268–269. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/231033> (дата звернення: 10.02.2026).

37. Пакуліна А. А., Кулімякіна Д. Ю. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. Актуальні проблеми управління інноваційним розвитком в Україні : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. 2021. URL: https://www.researchgate.net/profile/Igor-Barabanov/publication/357936433_AKTUALNI_PROBLEMI_UPRAVLINNA_INNOVACIYNIM_ROZVITKOM_V_UKRAINI/links/61e89b24dafcdb25fd39e57a/AKT

UALNI-PROBLEMI-UPRAVLINNA-INNOVACIYNIM-ROZVITKOM-V-UKRAINI.pdf#page=87 (дата звернення: 10.02.2026).

38. ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» (ЄДРПОУ 37243499). Фінансова звітність за 2022 рік. YouControl: аналітична система перевірки контрагентів. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2022&id=9188673&tb=financial-statements> (дата звернення: 10.02.2026).

39. ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» (ЄДРПОУ 37243499). Фінансова звітність за 2023 рік. YouControl: аналітична система перевірки контрагентів. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2023&id=9188673&tb=financial-statements> (дата звернення: 10.02.2026).

40. ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» (ЄДРПОУ 37243499). Фінансова звітність за 2024 рік. YouControl: аналітична система перевірки контрагентів. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2024&id=9188673&tb=financial-statements> (дата звернення: 10.02.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» 2022-2024 роки

ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ», ЄДРПОУ 37243499, м. Київ

Баланс (Форма №1-мс), тис. грн - станом на кінець року

Показник	Код	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
АКТИВ				
Основні засоби (залишкова вартість)	1010	62 079,1	59 569,8	59 870,9
- первісна вартість	1011	92 085,2	94 197,6	99 589,7
- знос	1012	30 006,1	34 627,8	39 718,8
Інші необоротні активи	1090	-	-	-
Усього необоротні активи	1095	62 079,1	59 569,8	59 870,9
Запаси	1100	1,9	0,0	579,5
Поточна дебіторська заборгованість	1155	19 793,0	20 796,4	9 461,4
Гроші та еквіваленти	1165	181,9	575,0	7 836,7
Інші оборотні активи	1190	259,3	324,7	400,3
Усього оборотні активи	1195	20 236,1	21 696,1	18 277,9
Баланс (усього активів)	1300	82 315,2	81 265,9	78 148,8
ПАСИВ				
Капітал	1400	1,0	1,0	1,0
Нерозподілений прибуток (збиток)	1420	-21 252,9	-12 930,8	-20 423,6
Усього власний капітал	1495	-21 251,9	-12 929,8	-20 422,6
Довгострокові зобов'язання	1595	-	-	-
Кредиторська заборгованість: товари/послуги	1615	1 233,9	1 466,3	912,4
Розрахунки з бюджетом	1620	699,0	403,0	795,5
Розрахунки зі страхування	1625	-	-	-
Розрахунки з оплати праці	1630	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	101 634,2	92 326,4	96 863,5
Усього поточні зобов'язання	1695	103 567,1	94 195,7	98 571,4
Баланс (усього пасивів)	1900	82 315,2	81 265,9	78 148,8

Фінансові результати (Форма №2-мс), тис. грн - за рік

Показник	Код	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації	2000	30 192,9	40 337,2	52 672,3
Інші доходи	2160	88,6	180,7	672,2
Разом доходи	2280	30 281,5	40 517,9	53 344,5
Собівартість реалізації	2050	20 166,1	29 086,7	37 396,7
Інші витрати	2165	4 056,1	3 092,8	23 440,6
Разом витрати	2285	24 222,2	32 179,5	60 837,3
Фінансовий результат до оподаткування	2290	6 059,3	8 338,4	-7 492,8
Податок на прибуток	2300	-	16,3	-
Чистий прибуток (збиток)	2350	6 059,3	8 322,1	-7 492,8

Джерело: Фінансова звітність ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» за 2023–2024 роки (YouControl, ЄДРПОУ 37243499). Одиниця виміру: тис. грн.

**Посадова інструкція менеджера з управління партнерськими
відносинами**

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ
менеджера з управління партнерськими відносинами
ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ»

1. Загальні положення

1.1. Менеджер з управління партнерськими відносинами (далі – Менеджер) є штатним співробітником ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ» і підпорядковується безпосередньо директору підприємства.

1.2. На посаду Менеджера призначається особа, яка має вищу освіту (бакалавр або магістр) за спеціальністю «Менеджмент», «Маркетинг» або «Економіка», та досвід роботи у сфері управління нерухомістю або клієнтського сервісу не менше двох років.

1.3. Призначення та звільнення з посади здійснюється наказом директора підприємства. У разі тимчасової відсутності Менеджера його обов'язки виконує особа, призначена директором.

2. Завдання та обов'язки

2.1. Менеджер зобов'язаний вести єдину базу даних орендарів та постачальників у CRM-системі підприємства, забезпечуючи актуальність та повноту інформації про кожного партнера.

2.2. Здійснювати моніторинг стану розрахунків з орендарями: щотижня перевіряти реєстр дебіторської заборгованості, надсилати нагадування про наближення дедлайну платежу (за 5 та 3 робочих дні), ініціювати претензійну роботу при простроченні більше 10 днів.

2.3. Проводити щоквартальні огляди ключових показників ефективності (KPI) відносин з орендарями сегменту А та щопіврічні огляди – для орендарів сегменту В, готувати відповідні звіти для директора.

2.4. Брати участь у переговорах з орендарями щодо укладення, продовження та перегляду умов договорів оренди; забезпечувати відповідність умов договорів затвердженій моделі сегментації (A/B/C).

2.5. Координувати взаємодію з постачальниками послуг (технічне обслуговування, охорона, прибирання): здійснювати оцінку виконання угод про рівень обслуговування (SLA), готувати документацію для тендерного відбору постачальників, контролювати своєчасність розрахунків.

2.6. Щомісяця формувати зведений звіт про стан партнерських відносин у розрізі орендарів та постачальників і подавати його директору до 5-го числа наступного місяця.

3. Права

3.1. Менеджер має право отримувати від інших підрозділів підприємства інформацію, необхідну для виконання покладених функцій, у тому числі дані бухгалтерського обліку щодо стану дебіторської та кредиторської заборгованості.

3.2. Вносити директору пропозиції щодо зміни умов договорів оренди та умов взаємодії з постачальниками, перегляду сегментації орендарів, впровадження нових інструментів управління партнерськими відносинами.

3.3. Представляти інтереси підприємства у переговорах з орендарями та постачальниками в межах повноважень, визначених директором.

4. Відповідальність

4.1. Менеджер несе відповідальність за своєчасність і повноту моніторингу дебіторської заборгованості; за достовірність даних у CRM-системі; за дотримання встановлених строків претензійної роботи; за якість підготовки звітності директору. Відповідальність визначається відповідно до чинного законодавства України та внутрішніх нормативних документів підприємства.

5. Кваліфікаційні вимоги та компетенції

5.1. Вища освіта (бакалавр/магістр) за спеціальністю «Менеджмент», «Маркетинг» або спорідненою; стаж роботи не менше двох років у сфері управління нерухомістю, клієнтського сервісу або комерційних відносин.

Впевнене володіння CRM-системами, пакетом MS Office. Знання основ договірної права, вміння вести переговори та складати ділову документацію.

Посадову інструкцію розробив: _____

Директор ТОВ «КЛЕВЕР ЕСТЕЙТ»: _____

Дата: _____

3

інструкцією ознайомлений: _____