

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра маркетингу та логістики**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітній ступінь - «Магістр»

на тему: **«Формування стратегічних напрямків управління
ланцюгом поставок продукції торговельного підприємства»**

Виконав:

Шкафенко Олександр Іванович
студент спеціальності
075 «Маркетинг»

Керівник:

Макаренко Наталія Олексіївна
доктор економічних наук, професор
завідувач професор кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Руденко Микола Вікторович
доктор економічних наук, професор,
в.о. директора навчально-наукового інституту
економіки і права Черкаського національного
університету ім. Б. Хмельницького

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики

Освітній ступінь
Спеціальність

Магістр
075 «Маркетинг»

Затверджую:

Зав. кафедри

Наталія МАКАРЕНКО

« ____ » _____ 202 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Шкафенку Олександру Івановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Формування стратегічних напрямків управління ланцюгом поставок продукції торговельного підприємства»

2. База практичного дослідження:

ТОВ «Байер» м. Київ

керівник роботи Макаренко Наталія Олексіївна, д. е. н., професор

1896-н від 24.07.23 р.

«24» липня 2023 р.

Затверджена наказом по університету від

№896-н

3. Строк подання студентом закінченої роботи

06 серпня 2024 року

4. Вихідні дані до роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності торговельних підприємств, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково - практичних конференціях з питань стратегічного управління ланцюгом поставок продукції торговельних підприємств

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

узагальнити сутнісну характеристику стратегічного управління ланцюгами поставок продукції торговельних підприємств; надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Байер» м. Київ; оцінити функціонування ланцюга поставок продукції підприємства; проаналізувати стан стратегічного управління ланцюгом поставок продукції підприємства; обґрунтувати концепцію формування стратегічних напрямків управління ланцюгом поставок продукції; сформулювати стратегію інтегрованого управління ланцюгом поставок на основі реалізації концепції CPFR; розробити практичні аспекти забезпечення реалізації стратегії інтегрованого управління ланцюгом поставок торговельного підприємства

6. Дата видачі завдання:

28 липня 2023 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	липень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	липень-серпень 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	листопад-грудень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	травень-червень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	липень 2024 р.	виконано
7.	Рецензування кваліфікаційної роботи	29-31 липня 2024 р.	виконано
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 06 серпня 2024 р.	виконано
9.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	06 серпня 2024 р.	виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	08 серпня 2024 р.	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	10 -17 серпня 2024 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	19-20 серпня 2024 р.	

Студент _____ Олександр ШКАФЕНКО

Керівник роботи _____ Наталія МАКАРЕНКО

Перевірку на автентичність проведено. _____ Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____ Маргарита ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Шкафенко О.І. Формування стратегічних напрямків управління ланцюгом поставок продукції торговельного підприємства.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми – 2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі узагальнено сутнісну характеристику стратегічного управління ланцюгами поставок продукції торговельних підприємств; надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Байер» м. Київ; проведено оцінку функціонування ланцюга поставок продукції підприємства; проаналізовано стан стратегічного управління ланцюгом поставок продукції підприємства; обґрунтовано концепцію формування стратегічних напрямків управління ланцюгом поставок продукції; сформовано стратегію інтегрованого управління ланцюгом поставок на основі реалізації концепції CPFR; розроблено практичні аспекти забезпечення реалізації стратегії інтегрованого управління ланцюгом поставок торговельного підприємства.

Аналіз стану логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства було проведено за групуванням продукції ABC-методом, основною метою якого є забезпечення збалансованого асортименту підприємства, з урахуванням обороту і прибутковості кожної товарної позиції. У зв'язку з цим було запропоновано формувати асортимент з урахуванням цілей товарних категорій та виділено їх 9 груп, враховуючи різні поєднання ABC-параметрів. За результатами аналізу асортиментні позиції ранжувалися і групувалися залежно від розміру їх внеску в сукупний ефект. Результати ABC-аналізу рекомендовано використовувати торговельному підприємству при складанні асортиментних матриць, планів з проведення заходів мерчандайзингу та визначенні умов співпраці з постачальниками.

Сформовано пріоритетні завдання стратегічного розвитку ТОВ «Байер». Матричним методом представлено результати пошуку стратегічного рішення в області управління ланцюгом постачання з урахуванням сучасних трендів цифрової економіки. З метою формалізації запропонованих векторів розвитку складено стратегічну карту напрямків оптимізації відносин з клієнтами торговельного підприємства. Розроблено детальний план проєкту з впровадження CRM-системи на підприємстві ТОВ «Байер». Складено детальний план робіт, розраховані та обґрунтовані витрати та доходи, розподілені ролі та зазначені задіяні в процесі ресурси. Також було розглянуто ризики проєкту та проведено їх якісний та кількісний аналіз. Укладено стратегічну карту реагування на ризики методом попередження. Отримані у результаті показники відбивають ефективність проєкту. Показник чистого дисконтованого доходу є доказом ефективності проєкту, отже прийнявши його, ТОВ «Байер» зробить вигідне вкладення у своє майбутнє та вирішить нагальні проблеми компанії.

Ключові слова: ланцюг поставок продукції, логістичне управління, стратегія, логістична система, торговельне підприємство.

SUMMARY

Shkafenko O.I. The formation of strategic directions for the management of the supply chain of products of a trading enterprise.

Qualification work in the specialty 075 «Marketing», SNAU, Sumy – 2024 – Manuscript.

The qualification work summarizes the essential characteristics of strategic management of product supply chains of trading enterprises; the organizational and economic characteristics of «Bayer» LLC, Kyiv, are provided; an assessment of the functioning of the supply chain of the company's products was carried out; the state of strategic management of the supply chain of the company's products was analyzed; the concept of formation of strategic directions of product supply chain management is substantiated; the strategy of integrated management of the supply chain was formed based on the implementation of the CPFR concept; practical aspects of ensuring the implementation of the strategy of integrated management of the supply chain of a trading enterprise have been developed.

The analysis of the state of logistics management of the company's product supply chains was carried out by grouping products using the ABC method, the main goal of which is to ensure a balanced assortment of the company, taking into account the turnover and profitability of each item. In this regard, it was proposed to form an assortment taking into account the goals of product categories and 9 groups were selected, taking into account various combinations of ABC parameters. Based on the results of the analysis, the assortment items were ranked and grouped depending on the size of their contribution to the overall effect. The results of the ABC analysis are recommended to be used by the trading company when drawing up assortment matrices, plans for conducting merchandising activities and determining the conditions of cooperation with suppliers.

The priority tasks of the strategic development of «Bayer» LLC have been formed. The matrix method presents the results of the search for a strategic solution in the field of supply chain management, taking into account modern trends in the digital economy. In order to formalize the proposed vectors of development, a strategic map of directions for optimizing relations with clients of the trading company was drawn up. A detailed project plan for the implementation of the CRM system at Bayer LLC was developed. A detailed work plan was drawn up, costs and revenues were calculated and substantiated, roles were assigned, and the resources involved in the process were specified. The risks of the project were also considered and their qualitative and quantitative analysis was carried out. A strategic map of response to risks by the prevention method has been drawn up. The resulting indicators reflect the effectiveness of the project. The indicator of net discounted income is proof of the effectiveness of the project, therefore, by accepting it, «Bayer» LLC will make a profitable investment in its future and solve the urgent problems of the company.

Keywords: product supply chain, logistics management, strategy, logistics system, trading company

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи стратегічного управління ланцюгами поставок продукції торговельних підприємств	8
РОЗДІЛ 2 Стан стратегічного управління ланцюгом поставок продукції ТОВ «Байєр»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Оцінка функціонування ланцюга поставок продукції підприємства	25
2.3 Аналіз стану стратегічного управління ланцюгом поставок продукції підприємства	33
РОЗДІЛ 3 Розробка стратегічних напрямків управління ланцюгом поставок продукції торговельного підприємства	40
3.1 Концептуальні засади формування стратегічних напрямків управління ланцюгом поставок продукції	40
3.2 Стратегія інтегрованого управління ланцюгом поставок продукції на основі реалізації концепції CPFR	46
3.3 Практичні аспекти забезпечення реалізації стратегії інтегрованого управління ланцюгом поставок продукції торговельного підприємства	56
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми. Логістична діяльність підприємств торгівлі охоплює традиційні сфери закупівельної, збутової, внутрішньовиробничої (виробничі за своєю суттю та специфічні за формою торговельно-технологічні процеси у межах торговельних об'єктів), складської, транспортної, інформаційної логістики, управління замовленнями та запасами товарів, формування інфраструктури логістичних процесів, а також організаційно-управлінську діяльність зі створення та управління цією системою.

Оскільки торговельна діяльність є сукупністю взаємопов'язаних елементів, які знаходяться у функціональній залежності та взаємовідносинах і створюють певну цілісність та єдність, оптимізація логістичних бізнес-процесів на торговельному підприємстві буде сприяти ефективному створенню логістичного ланцюга поставок товарів, успішній реалізації основних логістичних концепцій та підвищенню доходу підприємства, а також його рівня конкурентоспроможності. Для ефективної діяльності торговельного підприємства доцільно розробляти стратегії управління ланцюгом поставок продукції, які відображають напрями реалізації загальної стратегії за допомогою інструментів логістичного управління.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є вивчення стану логістичного управління та розробка стратегічних напрямків управління ланцюгом поставок продукції торговельного підприємства

Для досягнення зазначеної мети автором були поставлені такі **завдання**:

- узагальнити сутнісну характеристику стратегічного управління ланцюгами поставок продукції торговельних підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Байєр» м. Київ;
- оцінити функціонування ланцюга поставок продукції підприємства;
- проаналізувати стан стратегічного управління ланцюгом поставок продукції підприємства;
- обґрунтувати концепцію формування стратегічних напрямків

управління ланцюгом поставок продукції;

- сформуванати стратегію інтегрованого управління ланцюгом поставок на основі реалізації концепції CPFR;

- розробити практичні аспекти забезпечення реалізації стратегії інтегрованого управління ланцюгом поставок торговельного підприємства.

Об’єктом дослідження є процес формування стратегічних напрямків управління ланцюгом поставок продукції торговельного підприємства «Байер».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і використання інструментів розробки стратегічних напрямків управління ланцюгом поставок продукції торговельного підприємства.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є моделювання рішень щодо процесу стратегічного інтегрованого управління ланцюгом поставок продукції, орієнтованого на реалізацію концепції CPFR, отримання додаткового ефекту за рахунок здійснення визначеної послідовності дій, де на початковому етапі відбувається оцінка передумов розвитку і завершальним є процес контролю забезпечення реалізації стратегії інтегрованого управління ланцюгом поставок торговельного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці конкурентної стратегії інтегрованого управління ланцюгом поставок на основі реалізації концепції CPFR в торговельному підприємстві. Результати дослідження в частині вдосконалення процесу управління логістичними потоками в торговельному підприємстві введено в практику діяльності ТОВ «Байер». Пропозиції щодо застосування збалансованої системи оцінювальних індикаторів ефективності логістичного управління ланцюгами постачання продукції торговельного підприємства та визначення загального синергічного ефекту від позитивних зрушень прийнято до уваги з подальшою їх реалізацією.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: *системний аналіз та синтез* – при обґрунтуванні концепцій стратегічного управління логістикою; *системна декомпозиція* – для визначення елементів логістичної системи; *наукова абстракція* – для уточнення

послідовностей та аналізу етапів формування логістичних стратегій; *композиційне моделювання* – при проведенні комплексної інтегральної оцінки стратегії управління ланцюгами поставок продукції торговельного підприємства; *компаративістський* – для визначення основних та допоміжних показників ефективності логістичної діяльності; *deskриптивний метод аналізування ієрархій* – для визначення пріоритетів в досягненні цілей підприємства в межах визначених стратегій.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на II Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку» (17-18 квітня 2024 року, Сумський національний аграрний університет, м. Суми) та VI Міжнародній науково-практичній конференції «Perspectives of Contemporary Science: theory and practice» (22-24 липня 2024 року, м. Львів).

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано дві тези міжнародних науково-практичних конференцій.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 51 найменування, додатків. Основний текст викладений на 63 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 23 таблиці, 14 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК

1.1 Сутність і основні принципи стратегічного логістичного управління ланцюгами поставок

Сьогоднішній ринок вимагає від торговельних підприємств гнучкості та оперативності у задоволенні потреб споживачів. Крім того, важливо забезпечити конкурентоспроможність за рахунок оптимальної цінової політики та ефективного використання ресурсів. Маркетинг і логістика є невід’ємними інструментами сучасного бізнесу. Маркетинг дозволяє зрозуміти потреби споживачів та розробити ефективну стратегію задоволення цих потреб. Логістика ж спрямована на оптимізацію всіх бізнес-процесів, від постачання товарів до їх доставки кінцевому споживачу, що дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність роботи підприємства. Зважаючи на світові тенденції, українські компанії мають активно впроваджувати логістичні підходи, переймати досвід розвинених країн та адаптувати його до власних умов.

Для посилення конкурентних позицій вітчизняних виробників на внутрішньому ринку необхідно сформувати ефективні системи управління логістичною діяльністю підприємств. Однак, аналіз сучасного стану свідчить про недостатнє використання логістичного підходу в торговельній сфері. Наявність неузгодженостей в управлінні бізнес-процесами торговельних підприємств висуває на перший план необхідність переходу до інтегрованих підходів. Запровадження таких підходів забезпечить організаційну та економічну стійкість торговельних компаній, що, в свою чергу, сприятиме досягненню ними конкурентних переваг.

Процеси глобалізації та інформатизації вимагають від української економіки радикальної трансформації систем управління на всіх рівнях. Для

забезпечення сталого розвитку необхідно перейти на інноваційно-інвестиційні моделі, які стимулюватимуть економічне зростання. Ключовим елементом цього процесу є впровадження сучасних інноваційних моделей управління, здатних підвищити ефективність підприємств та забезпечити конкурентоспроможність української економіки на світовому ринку.

Для досягнення стійкої конкурентної переваги в сучасних ринкових умовах підприємства повинні здійснювати безперервну трансформацію своїх організаційних структур та технологічних процесів. Логістизація, як фундаментальний принцип сучасної економіки, вимагає радикальної перебудови систем управління та впровадження інноваційних логістичних підходів. Саме такі трансформації дозволяють підприємствам досягти високого рівня ефективності та адаптуватися до мінливих умов ринку.

Величко зазначив, що логістичне управління стає невід'ємною частиною сучасного бізнесу. Наукові дослідження в цій галузі спрямовані на об'єднання всіх процесів, пов'язаних з рухом товарів від виробника до споживача, в єдину систему. Це дозволяє підприємствам досягти значних економічних результатів за рахунок оптимізації витрат і часу.

Хоча Михайло Олександрович Окландер у своїх наукових дослідженнях активно використовує термін «менеджмент логістики», він надає цьому поняттю досить широкого тлумачення. На думку вченого, основні завдання менеджменту логістики полягають у створенні та вдосконаленні логістичної системи підприємства згідно з сучасними концепціями, розробці стратегії логістики, яка узгоджується з загальною бізнес-стратегією, а також у комплексному управлінні всіма логістичними процесами та координації їхньої взаємодії з іншими функціями підприємства.

За Є.В. Крикавським, ефективне логістичне управління передбачає комплексне управління всіма логістичними процесами з метою їх оптимізації. Важливим аспектом є узгодження критеріїв оцінки ефективності як окремих ланок логістичного ланцюга, так і всієї системи в цілому. Також, автор підкреслює необхідність детального обліку витрат на всіх етапах руху

матеріальних потоків та пов'язаних з ними інформаційних, фінансових і сервісних потоків. Сучасні інформаційні технології та методи моделювання є невід'ємною частиною ефективного логістичного управління.

У процесі управління логістикою торговельного підприємства існують сфери організації логістичного управління: постачання, складування, транспортування, збут. Система постачання орієнтована на вибір надійних постачальників, оптимізацію закупівельних процесів, а також розробку методів управління закупівлями. Система складування зосереджена на вдосконаленні складських операцій через впровадження нових технологій, підвищення якості складських послуг, стандартизації та оптимального розміщення товарів. Система транспортування відповідає за розробку оптимальних схем руху товарів, планування маршрутів перевезень і узгодження транспортних процесів зі складськими. Система збуту займається комплексним дослідженням ринку, підвищенням швидкості обробки замовлень та покращенням рівня логістичного обслуговування.

Діяльність торговельних підприємств як логістичних систем, що підлягає управлінню, може здійснюватися за трьома фазами: логістика постачання фокусується на забезпеченні безперебійного постачання ресурсів для виробництва, тоді як збутова логістика спрямована на оптимізацію процесів доставки товарів до споживачів з метою задоволення їхніх потреб та вимог.

Дослідження показали, що ефективне управління логістикою підприємств забезпечується через створення фрагментарних основ логістики, розвиток логістики як частини маркетингової діяльності, інтеграцію логістичних процесів, впровадження інформаційних технологій в управлінні логістикою, а також функціонування логістичних ланцюгів. Теоретичні основи управління логістикою підприємств розглядаються як процес розробки конкурентних стратегій, управління, прогнозування, контролю за рухом і зберіганням товарних запасів, а також синхронізація інформації від моменту її виникнення до моменту використання або споживання, з метою ефективного задоволення потреб споживачів. Методологічні підходи до управління логістикою

підприємств повинні бути системними, програмно-цільовими, проектними, маркетинговими, орієнтованими на споживача, кібернетичними, інформаційними, гуманістичними, інтеграційними, мережевими, а також пріоритетними; з урахуванням засобів управління, обмежень та критеріїв.

Для досягнення конкурентної переваги на сучасному ринку підприємства все частіше використовують стратегічне управління логістикою. Оптимізація логістичних процесів дозволяє знизити витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити швидку реакцію на зміни ринкового середовища. Моделювання побудови оптимальних конкурентних стратегій, що недостатньо напрацьоване науковцями сприяє тому, що формування логістичних системи в умовах мінливості ринків часто відбувається незаплановано і неефективно.

Аналіз стратегічного управління логістикою підприємства починається з глибокого дослідження факторів, що впливають на розвиток торговельного бізнесу, та визначення перспективних напрямків зростання. Цей процес охоплює всі етапи від формування логістичної стратегії до моніторингу її виконання (рис.1.1).

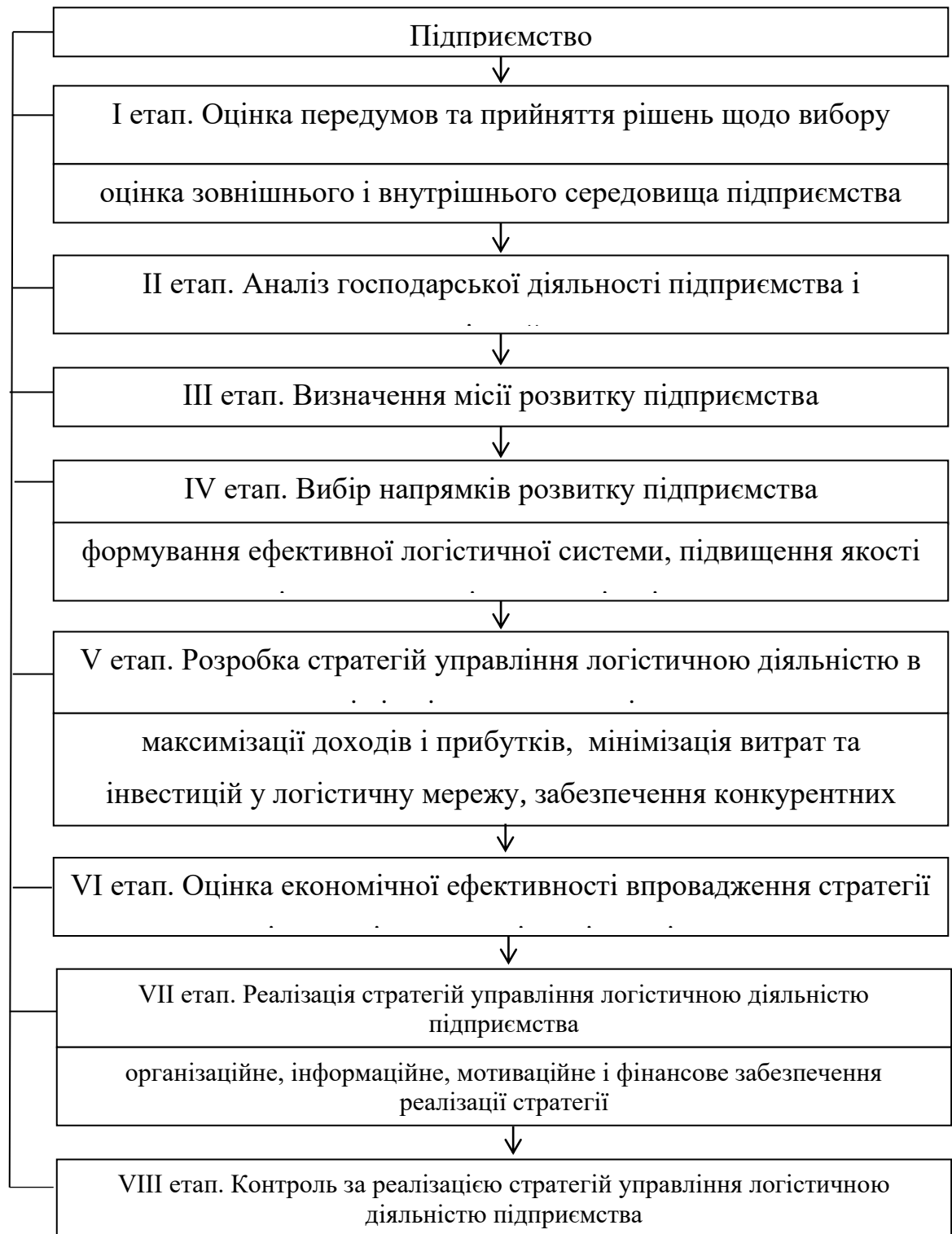


Рисунок 1.1 – Етапи стратегічного управління логістичною діяльністю

Головна відмінність впровадження конкурентної стратегії з акцентом на логістичний підхід полягає в належному рівні застосування логістичних методів і інструментів. Фінансові аспекти реалізації логістичної стратегії підприємства повинні вирішуватися, насамперед, шляхом розробки програм

інвестування. Конкурентна стратегія управління логістичною діяльністю має включати такі інструменти, які забезпечують розвиток сучасних торговельних організацій, реалізацію їх стратегічних і конкурентних переваг; максимізацію та покращення рівня логістичного обслуговування, збільшення доходів і прибутків, а також зниження витрат і інвестицій у логістичні мережі. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, ефективність його економічної діяльності та сприятиме залученню інвестицій. Для досягнення цих цілей необхідно ретельно розробляти конкурентні стратегії управління логістичною діяльністю підприємств.

Завдяки конкурентним стратегіям логістичний підхід стає невід'ємною частиною управління сучасними торговельними компаніями. Впровадження цих стратегій дозволяє компаніям вийти на новий рівень розвитку, оскільки вони стають основою для формування конкурентної переваги. Для створення ефективної стратегії необхідно чітко визначити її цілі та принципи, які будуть відповідати особливостям компанії.

Ефективне управління логістичною діяльністю є ключовим чинником успішного функціонування бізнесу та розвитку підприємств. Стратегія логістичного управління, що базується на місії та корпоративних цілях компанії, є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Вона повинна бути складовою частиною стратегічного планування підприємства поряд із фінансовими, виробничими та маркетинговими планами. Проте, у сучасних торговельних підприємствах часто відсутні розроблені стратегії управління логістичною діяльністю, оскільки менеджери недостатньо усвідомлюють значення логістичного підходу як комплексного інструменту управління, що дозволяє оптимізувати матеріальні та фінансові потоки підприємства і досягти конкурентних переваг на ринку.

Згідно з дослідженнями Н. П. Прищепи та О. М. Гайдамаки, стратегія підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на реалізацію його довгострокової мети. Вона має два виміри: стратегія результату (загальна мета компанії) та стратегія процесу (конкретні дії для досягнення цієї мети). Хоча

загальна мета може бути лише одна, стратегій процесу може бути декілька. Головна функція стратегії полягає в координації зусиль усіх працівників для виконання місії та досягнення поставлених цілей.

Основну увагу слід приділяти цільовим та інтегративним факторам. Логістичні стратегії варто розглядати як інструмент систематизації управління логістичними процесами в межах загальної корпоративної стратегії. Це допоможе покращити логістичні аспекти господарської діяльності, зміцнити стратегічні позиції підприємства, що базуються на сучасних логістичних концепціях, а також створити інтегровані структури логістичної системи. Всі елементи ланцюга постачання мають бути орієнтовані на кінцевий результат, що сприятиме отриманню конкурентних переваг підприємствами торгівельного сектору.

Завдяки цільовим аспектам ми можемо глибоко проаналізувати основну проблему, спрямувати фінанси та людські ресурси на найважливіші завдання, а також створити систему управління, яка забезпечить максимальний контроль на всіх рівнях організації.

Позитивні ефекти інтегративного аспекту проявляються через:

- раціональне перетворення підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності;
- злагоджене функціонування всіх частин системи, засноване на постійному аналізі та виборі найперспективніших напрямків технологічного розвитку;
- збільшення ефективності логістичних процесів для досягнення кращих результатів;
- стимулювання працівників до отримання максимально ефективних результатів діяльності.

Слід звернути увагу на ключові елементи, які формують конкурентні стратегії в логістичному управлінні діяльністю:

- 1) Стратегії логістичного управління – це інструмент, який допомагає

підприємствам досягти своїх бізнес-цілей. Вони розробляються на основі загальної стратегії компанії і спрямовані на оптимізацію всіх процесів, пов'язаних з переміщенням товарів і послуг.

2) Логістичні процеси мають бути інтегровані в загальну стратегію підприємства, забезпечуючи її ефективну реалізацію.

3) При розробці стратегії підприємства, часто необхідно передбачити можливість змін у напрямку господарської діяльності для максимального використання наявних потужностей відповідно до потреб і вимог ринків. Реалізація заходів з максимального завантаження потужностей підприємства спрямована на збільшення обсягів товарообігу, розширення асортименту товарів, що реалізуються, та підвищення їх конкурентоспроможності.

При розробці логістичних стратегій проводиться глибоке дослідження та аналіз процесів управління ланцюгами постачання на підприємстві з метою оцінки можливостей для розвитку. Вибір логістичних стратегій визначається як набір дій, спрямованих на досягнення оптимального рівня логістичних витрат, підвищення якості наданих послуг, та базується на аналізі, який показує, що обрана стратегія є найбільш доцільною. Реалізація стратегій розглядається як комплекс заходів з управління ланцюгом постачання, включаючи планування та облік матеріальних і фінансових ресурсів, вдосконалення інформаційної складової логістичних процесів, а також покращення організаційної структури.

Концептуальні основи формування конкурентної стратегії логістичного управління ланцюгами постачання продукції зазвичай визначаються з урахуванням особливостей функціонування логістичної системи. При їх розробці необхідно враховувати основні завдання загально-корпоративних стратегій, збалансованість логістичних заходів на всіх рівнях управління, різновиди підтримки функціонування динамічних логістичних систем, а також умови діяльності суб'єкта господарювання. Ключовим елементом конкурентної стратегії логістичного управління ланцюгами постачання продукції, як частини загально-корпоративної стратегії, є основний спосіб досягнення продуктивності та ефективності, причому їх взаємозв'язки розглядаються як засоби узгодження

управлінських рішень щодо оптимізації та раціоналізації процесів прогнозування, управління та контролю торговельної діяльності підприємств.

Виходячи з вищезазначеного та беручи до уваги стратегічну роль логістики в розвитку сучасних підприємств, актуальним є поглиблене дослідження концептуальних основ стратегій управління логістичною діяльністю (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Концептуальні засади формування конкурентних стратегій логістичного управління ланцюгами постачання продукції

При визначенні практичних наслідків впровадження конкурентної

стратегії управління ланцюгами постачання, варто підкреслити такі аспекти: логістичні стратегії сприяють досягненню додаткових конкурентних переваг для торговельних підприємств; вони допомагають створити оптимальні логістичні системи та раціональні організаційні структури; знижують рівень витрат, зокрема логістичних; підвищують кваліфікацію торговельного персоналу; забезпечують створення інтегрованих систем інформаційного забезпечення та підвищують адаптивність підприємства до динамічних умов логістичного середовища.

Розробка конкурентної стратегії управління логістикою в ланцюгах постачання торговельного підприємства на ринку повинна ґрунтуватися на узгодженні стратегій розвитку логістичної системи в кожній із ключових сфер діяльності. Основними причинами відсутності логістичної стратегії управління є відсутність систематизації окремих спроб вирішення цієї проблеми як у науковій, так і в практичній площині.

Сьогоднішній ринок характеризується високим рівнем невизначеності та постійними змінами, що створює значні труднощі для довгострокового планування торгових підприємств. Відсутність чіткої та комплексної стратегії робить компанію вразливою перед конкурентами. Навпаки, добре продумана стратегія є ключовим фактором успіху і дозволяє компанії досягти конкурентної переваги. Для цього необхідно забезпечити ефективну взаємодію всіх етапів логістичного процесу, включаючи закупівлю, зберігання та збут товарів.

Завдяки маркетинговій орієнтації та ефективному функціонуванню логістичних систем, торговельні підприємства отримують конкурентні переваги, такі як підвищена операційна ефективність і продуктивність, оптимальне використання робочого часу та ефективні процеси доставки замовлень до споживача. Основними інструментами для досягнення цих конкурентних переваг та ефективного вирішення специфічних логістичних завдань є розробка та впровадження конкурентної стратегії управління логістичними ланцюгами постачання. Процес розробки такої стратегії є

комплексним, впорядкованим та інтеграційним, спрямованим на досягнення синергічного ефекту в господарських системах, що сприяє створенню додаткової вартості та підвищенню якості логістичного сервісу для споживачів. Він має зосереджуватися на забезпеченні задоволення потреб споживачів, враховуючи та передбачаючи їхні майбутні потреби.

Процес мінімізації витрат у логістичній мережі передбачає пошук найбільш ефективних шляхів переміщення і зберігання продукції. Ми прагнемо зменшити всі непостійні витрати, пов'язані з цими процесами, при цьому підтримуючи високий рівень сервісу для наших клієнтів. Таким чином, ми досягаємо зростання прибутковості за рахунок оптимізації витрат.

Іншими способами скорочення витрат є: встановлення прямих поставок, співпраця з логістичними компаніями, оптимізація маршрутів транспорту та об'єднання вантажів для перевезення (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 – Альтернативні напрямки мінімізації логістичних затрат залежно від стратегії мінімізації затрат у логістичну мережу

№ п/п	Напрямок мінімізації логістичних витрат	Характеристика стратегії
1.	Альтернативна побудова логістичної мережі без складської логістики	Можливість організації прямого постачання продукції без затрат на складування
2.	Послуги сторонніх організацій	Можливість залучення логістичного провайдера
3.	Зменшення витрат вхідної логістики	Зниження затрат вхідного потоку через консолідацію навантажень, зниження рівня управляємості
4.	Зменшення витрат вихідної логістики	Можливість зниження транспортних затрат через маршрутизацію транспорту і консолідацію навантажень
5.	Оптимізування кількості каналів поширення товару	Розрахунок економічної вигоди від скорочення кількості точок розподілу продукції
6.	Скорочення запасів продукції	Формування оптимального асортименту для мінімізації затрат на зберігання і транспортування та задоволення потреб покупців

Орієнтація торгових підприємств на довгострокове співробітництво в логістичному ланцюгу свідчить про зростання зрілості логістичних систем. Компанії відходять від практики реагування на окремі події і переходять до системного стратегічного управління логістичними процесами. Це дозволяє знизити рівень невизначеності та ризику, підвищити ефективність логістики і,

як наслідок, отримати конкурентну перевагу на ринку.

Отже, конкурентну стратегію логістичного управління ланцюгами постачання продукції підприємства можна визначити як сукупність дій, спрямованих на планування та впровадження заходів, що мають на меті забезпечити вигідні конкурентні позиції торговельного підприємства на ринку. При виборі серед різних видів конкурентних стратегій важливо враховувати їхню доцільність для середнього та великого бізнесу в торгівлі. Середні підприємства зазвичай застосовують стратегії збереження, виходу за межі ніші, лідерства в ніші або пошуку загарбника. Великі підприємства обирають стратегію на основі аналізу ключових факторів, які визначають їхнє становище, враховуючи результати аналізу портфеля різних видів бізнесу та характер реалізованих стратегій.

Вибір конкурентних стратегій значною мірою залежить від стану галузі та позицій підприємств у ній. Сильні підприємства зазвичай обирають стратегії зростання: у разі занепаду галузі – стратегії диференціації, а при розвитку галузі – стратегії концентрованого або інтегрованого розвитку. Слабкі підприємства зосереджуються на стратегіях, що допомагають зміцнити їхні позиції на ринку, або вдаються до стратегій скорочення. В умовах невизначеності та ризику необхідно розробляти кілька сценаріїв розвитку, постійно моніторити ринок і слідкувати за індикаторами раннього попередження, щоб виявляти зміни і вчасно коригувати конкурентні стратегії.

РОЗДІЛ 2

СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАВОК ПРОДУКЦІЇ ТОВ «БАЙЄР»

2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю Байєр створене 11.11.1994 р. відповідно до Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, інших нормативно-правових актів України. Засновником підприємства та власником майна є БАЙЄР ГЛОБАЛ ІНВЕСТМЕНТС БІ ВІ (Нідерланди). Керівником ТОВ Байєр є Гірліхс Олівер. Місцезнаходження підприємства – м. Київ, вул. Верхній вал, буд. 4-Б.

Товариство має три дочірні компанії: ТОВ Монсанто Україна, ТОВ Монсанто Холдинг Україна, ТОВ Монсанто Насіння.

Підприємство здійснює безготівкові та готівкові розрахунки з юридичними та фізичними особами, у своїй діяльності керується Конституцією України і законами України, актами Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України та Президента України, статутом та іншими нормативно-правовими актами України.

Метою діяльності товариства є забезпечення аграрних підприємств хімічними продуктами та посадковим матеріалом. Підприємство здійснює наступні види діяльності: оптова торгівля хімічними продуктами, оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин, Оброблення насіння для відтворення, виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції, оптова торгівля фармацевтичними товарами.

Для визначення спеціалізації підприємства необхідно проаналізувати структуру товарної продукції в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Обсяг і структура оптового товарообігу

Вид	2021 р.	2022 р.	2023 р.	В середньому за
-----	---------	---------	---------	-----------------

товарообігу							три роки	
	обіг тис. грн	структ ура,%	обіг тис. грн	структ ура,%	обіг тис. грн	структ ура,%	обіг тис. грн	структ ура,%
Засоби захисту рослин (гербіциди)	4269248	52,4	3100409	49,5	3420464	46,2	3596707	49,5
Гібриди кукурудзи (лінійка ДКС)	2541995	31,2	2198472	35,1	2798561	37,8	2513009	34,6
Мінеральні добрива	961395	11,8	757878	12,1	984679	13,3	901317	12,4
Кормові добавки для тварин	374781	4,6	206694	3,3	199897	2,7	260457	3,5
Всього по підприємству	8147419	100,0	6263453	100,0	7403601	100,0	7271490	100,0

Згідно з розрахунками, представленими в таблиці 2.1, найбільшу частку в структурі оптового товарообороту підприємства протягом останніх трьох років займають засоби захисту рослин, зокрема гербіциди (49,5%). Гібриди кукурудзи та мінеральні добрива мають значно меншу питому вагу (34,6% та 12,4% відповідно). Ці дані свідчать про те, що підприємство спеціалізується на оптовому продажу засобів захисту рослин. Проте, аналіз динаміки структури товарообороту за досліджуваний період виявив тенденцію до поглиблення спеціалізації на гібридах кукурудзи. Це пов'язано зі зростанням кількості замовлень від кінцевих споживачів, які проявляють все більший інтерес до саме цього виду продукції.

Аналіз організаційно-економічних умов та ринкової кон'юнктури підтверджує доцільність обраної спеціалізації підприємства.

Трудові ресурси – це соціальна група людей, які володіють потенціалом для роботи та беруть участь у виробництві. Вони стають робочою силою лише в процесі трудової діяльності, коли їхні здібності та знання застосовуються на практиці.

Неефективне використання праці підриває конкурентні позиції підприємства через зниження якості продукції та зростання її собівартості (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка середньооблікової чисельності робітників та ефективності використання робочої сили на підприємстві

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р., %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	469	441	429	91,47
Відпрацьовано 1 робітником днів, всередньому по підприємству	238	242	259	108,82
Вартість товарної продукції на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	17371	14202,84	17257,81	99,35
Фонд оплати праці, тис. грн	87187,1	87582,6	92749,8	106,38
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	185,9	198,6	216,2	116,3

За результатами розрахунків, у 2023 році підприємство скоротило середньооблікову чисельність працівників на 40 осіб або на 8,53% відносно 2021 року. При цьому спостерігається тенденція до зростання продуктивності працівників – кількість відпрацьованих днів збільшилася на 8,82%. Однак, вартість товарної продукції, що припадає на одного працівника, знизилася на 0,65%. Таке зниження пояснюється більш швидкими темпами скорочення чисельності працівників у порівнянні зі зменшенням виручки.

Незважаючи на скорочення штату, фонд оплати праці підприємства зріс на 6,38%. Це пов'язано з тим, що незначне підвищення мінімальної зарплати призвело до зростання середньої заробітної плати на одного працівника.

Ефективність роботи будь-якого підприємства безпосередньо пов'язана з кількістю та якістю його основних фондів. Детальні дані про основні фонди досліджуваного підприємства наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка ефективності використання основних фондів підприємства

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р., %
Фондоозброєність, тис. грн.	424,33	399,19	413,63	97,48
Фондомісткість, тис. грн.	40,94	35,58	41,72	101,91

Фондовіддача, тис. грн.	0,02	0,03	0,02	100,00
Вартість товарної продукції на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	17371	14202,84	17257,81	99,35

Аналіз табличних даних вказує на зниження фондоозброєності на 2,52%. Це пов'язано з одночасним скороченням вартості основних виробничих фондів та чисельності працівників. При цьому фондомісткість, як показник, обернений до фондовіддачі, зросла на 1,91%. Такий ріст зумовлений тим, що збільшення виручки від реалізації продукції відбулося швидшими темпами, ніж зменшення вартості основних фондів.

Задоволення потреб власників через отримання прибутку – це основний двигун будь-якої економічної діяльності.

Отриманий підприємством прибуток є дзеркалом усіх дій, що відбуваються в його виробничо-господарській діяльності. Його величина є кількісним показником успішності управління, ефективності праці та загальної економії ресурсів. Крім того, прибуток свідчить про якість прийнятих управлінських рішень та загальний стан справ на підприємстві (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка основних економічних показників розвитку підприємства

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції, всього, тис. грн. в т. ч.	8147419	6263453	7403601	90,87
- на 100 грн основних виробничих фондів	4093,95	3557,95	4172,24	101,91
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	17371,9	14202,84	17257,81	99,35
Фінансовий результат від операційної діяльності, всього, тис. грн	152297	40996	602890	395,86
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	324,73	92,96	1405,34	432,77
Чистий прибуток, всього, тис. грн. в т. ч.	1075841	472646	485534	45,13
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	2293,9	1071,76	1131,78	49,34
Рівень сукупної рентабельності, %	14,28	6,47	6,03	п.в.

При аналізі динаміки основних економічних показників діяльності досліджуваного підприємства за 2021-2023 роки можна зробити висновок, що показники ефективності товарообігу зазнали коливань. Зокрема, на 100 грн основних виробничих фондів цей показник зріс на 1,91%, оскільки темпи зростання виручки у звітному році перевищили темпи збільшення вартості основних засобів, що пов'язано зі значним збільшенням обсягу проданої продукції та зростанням реалізаційних цін. Проте на одного середньорічного працівника вартість товарообігу знизилася на 0,65%, що пояснюється переважанням темпів скорочення чисельності працівників над скороченням виручки, яка коливалася протягом усього досліджуваного періоду.

Аналізуючи показник чистого прибутку підприємства, можна зазначити, що в 2021-2023 роках він був негативним, оскільки за цей період його розмір зменшився більш ніж удвічі. Основними причинами такого зниження стали значне зростання витрат, зокрема операційних, а не тільки собівартості продукції, на фоні зменшення виручки. В результаті, чистий прибуток у звітному році склав 485534 тис. грн, а на одного працівника припадає 1131,78 тис. грн, хоча на початку аналізованого періоду ці показники були значно вищими. Ця тенденція спричинила зниження рівня рентабельності на 8,25 відсоткових пункти.

Незважаючи на певну нестабільність у фінансових показниках, дослідження виявило значний потенціал для підвищення ефективності роботи підприємства та зростання прибутковості у найближчому майбутньому.

2.2 Оцінка функціонування ланцюга поставок продукції підприємства

Процес роботи логістичної системи магазину можна уявити як перетворення вхідного потоку товарів на кінцевий результат – готову продукцію, розміщену на полицях магазину, готову до продажу. Ефективність

цієї системи визначається тим, наскільки добре розроблені і реалізовані стратегії, що дозволяють магазину бути конкурентоспроможним на ринку.

Щоб успішно конкурувати на ринку, торговельні підприємства повинні постійно оптимізувати свою логістику. Ключовим етапом цього процесу є всебічна оцінка ефективності логістичних операцій. Результати такого аналізу слугують основою для розробки стратегії, яка дозволить мінімізувати витрати, підвищити швидкість доставки та покращити якість обслуговування клієнтів.

Щоб оцінити ефективність логістичної діяльності ТОВ Байер, варто виділити логістичні витрати із загальної структури витрат, розподіливши їх на три основні групи: внутрішньогосподарські витрати, витрати на збут та постачання відповідно до їх класифікації. Однак виокремлення даних про логістичні витрати є складним аналітичним завданням через відсутність методики їх планування, а також планування витрат на логістичні операції через невизначеність кількості партій кожного товару для кожного замовлення. Проблема також полягає в тому, що елементи логістичних витрат включаються до загальногосподарських та комерційних витрат, а іноді до окремої групи транспортно-заготівельних витрат, що робить їх виокремлення вкрай складним.

В табл. 2.5 представлені основні групи витрати, які необхідно враховувати в логістичній діяльності підприємства.

Таблиця 2.5 – Структура логістичних витрат оптово-роздрібного підприємства ТОВ Байер

Групи витрат	Статті витрат
Витрати на постачання	витрати по оформленню замовлення; транспортні витрати; витрати на зберігання виробничих запасів
Внутрішньогосподарські витрати	витрати на приймання товарів; витрати на оформлення замовлення на розподіл продукції; витрати на внутрішньовиробниче транспортування продукції; витрати на зберігання продукції-напівфабрикатів або ж тієї, що потребує складської доробки
Витрати на збут	витрати на зберігання запасів готової продукції; витрати на оформлення замовлення (упаковка, сортування, маркування і інше); витрати на транспортування готової продукції

Особливістю аналізу логістичних витрат діяльності є групування витрат не за структурними підрозділами підприємства, а за видами робіт та

логістичними операціями. Аналізування і оцінювання загальних логістичних витрат в ТОВ дозволяє сформувати структуру логістичних витрат (табл. 2.6) та згрупувати витрати за функціональними видами логістичних робіт.

Таблиця 2.6 – Структура логістичних витрат за 2021-2023 роки, тис. грн.

Статті логістичних витрат	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р., +,-	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	величини витрат	структури
Витрати по оформленню замовлення	135037	11,6	173817	12,3	178844	12,1	43807	132,44
Транспортні витрати	246792	21,2	275563	19,5	328128	22,2	81336	132,96
Витрати на зберігання запасів готової продукції	480778	41,3	609065	43,1	601567	40,7	120789	125,12
Внутрішньогосподарське транспортування продукції	112919	9,7	145554	10,3	144849	9,8	31930	128,28
Оформлення замовлення (упаковка, сортування)	188586	16,2	209145	14,8	227620	15,4	39034	120,7
Разом	1164112	100,0	1413144	100,0	1478052	100,0	313940	-

Глибокий аналіз логістичних витрат за період 2021-2023 років демонструє значне їх зростання на суму 313 940 тис. грн. Хоча це свідчить про посилення фокусу підприємства на логістичних процесах, такий стрімкий ріст витрат може мати негативні наслідки. Зокрема, існує ризик втрати конкурентних переваг на ринку через підвищення собівартості продукції. Крім того, збільшення витрат без відповідного зростання ефективності може свідчити про неефективне використання людських, часових та фінансових ресурсів, що залучаються до логістичних операцій.

Було встановлено, що найбільші витрати припадають на зберігання запасів готової продукції, які становлять від 40,7 до 41,3% від загальних логістичних витрат у досліджувані періоди. Це пояснюється спеціалізацією торговельного підприємства, а також специфічними вимогами до умов зберігання, необхідними для підтримання належної якості продукції. Зокрема, витрати пов'язані із закупівлею та експлуатацією спеціального обладнання, яке підтримує стабільний температурний режим та контролює допустимий рівень вологості для зберігання товарів. Високі витрати на зберігання також

обумовлені потребою в унікальних умовах зберігання, відповідному температурному режимі та значних площах для складування готової продукції. Транспортні витрати займають дещо меншу частку — трохи більше 20%. Це зумовлено зростанням цін на паливо, підвищенням витрат на обслуговування транспортних засобів, а також незапланованими витратами, пов'язаними з неповним постачанням продукції, що вимагає додаткових доплат водіям і експедиторам за понаднормову роботу.

В умовах економічної кризи в Україні спостерігається зростання витрат на зберігання товарів. З метою оптимізації витрат підприємств, особливо тих, які стикаються з проблемами своєчасної доставки продукції, доцільно провести детальний аналіз логістичних витрат, пов'язаних з процесом постачання.

До цих витрат відносяться:

1) порівняння фактичних витрат на реалізацію продукції з плановими показниками за рік;

2) витрати на обслуговування транспорту: Це витрати на утримання транспортних засобів у робочому стані, включаючи ремонт та технічне обслуговування.

3) загальна сума коштів, спрямована на оплату праці працівників, безпосередньо зайнятих у процесі доставки продукції, а також додаткові витрати, пов'язані з виконанням ними понаднормової роботи (табл. 2.7).

Згідно з даними таблиці 2.7 в 2023 році було реалізовано лише 58,82% поставок, від планового показника. Тобто, спостерігається тенденція до невчасного постачання товару.

Таблиця 2.7 – Логістичні витрати на постачання продукції, тис. грн.

Статті витрат	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.,	
				абсолютне	відносне, %
Вартість реалізованої продукції:					
Планова	6517935	5825011	12586122	6068187	193,1
Фактична	8147419	6263453	7403601	-743818	90,87
Транспортування продукції:					
Основні витрати	197434	231473	275628	78194	139,61
Додаткові витрати	34551	27556	29532	-5019	85,47

Техн. обслуговування транспортних засобів	14808	16534	22969	8161	155,11
Всього	246792	275563	328128	81336	132,96

Транспортні витрати збільшилися, а саме в більшій мірі їх технічне обслуговування, яка включає незаплановані витрати, саме вони збільшилися майже вдвічі в 2023 році на 55,1% в порівнянні з 2021 роком.

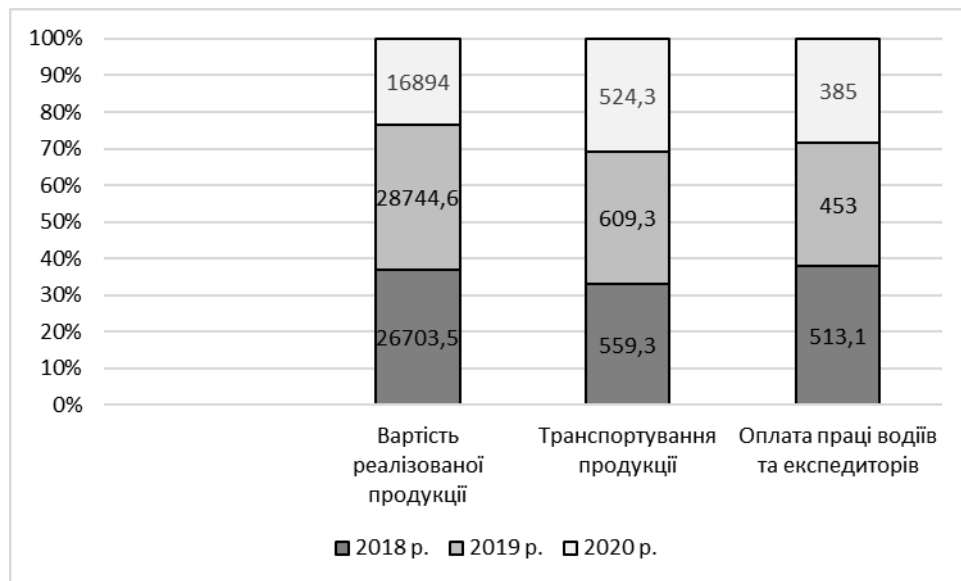


Рисунок 2.2 – Динаміка логістичних витрат ТОВ Байєр на постачання продукції, тис.грн.

Джерело: побудовано автором

Загальні витрати на логістику обчислюються згідно з методикою, описаною в нашому Наказі про облікову політику. Щоб детальніше проаналізувати ці витрати, ми розподілили їх за різними напрямками логістичної діяльності. Цей розподіл представлений у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Структуризація логістичних витрат за видами в розрізі напрямів логістичної діяльності ТОВ Байєр

Загальновиробничі витрати				Адміністративні витрати				Витрати на збут			
П	Т	З	С	П	Т	З	С	П	Т	З	С
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Поелементна структура логістичних витрат за всіма елементами логістичної системи											
1. П – 65; Т – 35				1. П – 40; Т – 30; З – 30				1. П – 5; Т – 5; З – 10; С – 80			
				2. П – 35; Т – 30; З – 5; С – 30				2. П – 10; Т – 40; З – 10; С – 10			
				3. П – 5; Т – 90; З – 2,5; С – 2,5				3. П – 10; Т – 70; З – 10; С – 10			
				4, 5, 6, 8, 9, 10. П – 20, В – 20; Т – 20; З – 20; С – 20				4, 5, 6. П – 25; Т – 25; З – 25; С – 25			

З огляду на результати проведеної класифікації, рекомендується розподілити витрати на логістику за окремими компонентами логістичної системи комунального господарства (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка структури логістичних витрат в мережах елементів логістичної системи за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	величин и витрат, %	структури
1. Система постачання	225838	19,4	310892	22,0	283786	19,2	125,66	57948
2. Система транспортування	324787	27,9	360352	25,5	424201	28,7	130,61	99414
3. Система збуту	209540	18,0	206319	14,6	239444	16,2	114,27	29904
4. Система складування	403947	34,7	535582	37,9	530621	35,9	131,36	126674
Разом	1164112	100,0	1413144	100,0	1478052	100,0	126,97	313940

Дослідження показало, що основна частина логістичних витрат на підприємстві припадає на системи складування та транспортування. У 2023 році витрати на логістичну систему складування склали 530621 тис. грн., що на 31,36% більше порівняно з 2021 роком. Логістичні витрати на транспортування у 2023 році становили 424201 тис. грн., що на 30,61% більше, ніж у 2021 році. Найменше задіяна в логістичних процесах система збуту, на яку припадає лише 16,2% від загальних логістичних витрат підприємства. Це зумовлено специфікою торгівельного підприємства, оскільки більшість торговельних угод

здійснюється через пряму співпрацю із замовниками.

Оцінка ефективності логістичної діяльності включає розробку комплексного показника для кожного елемента логістичної системи підприємства. Інтегральні показники надійності логістичної системи за окремими складовими обчислюються як відношення чистого прибутку підприємства до суми логістичних витрат на кожен окремий напрямок діяльності. Комплексний показник ефективності логістичної діяльності підприємства визначається як добуток цих інтегральних показників надійності. Завершальний етап оцінки ефективності логістичної діяльності полягає у формуванні інтегрального показника.

Проаналізуємо детально результати розрахунків, отримані для кожної складової логістичної системи, та представимо сукупний показник, який дає уявлення про ефективність функціонування всього ланцюга поставок нашого підприємства (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Показники оцінювання ефективності функціонування ланцюга поставок продукції підприємства в 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р. +,-	
				+,-	%
Чистий прибуток, тис.грн.	1075841	472646	485534	-590307	45,13
Логістичні витрати системи постачання	225838	310892	283786	57948	125,66
Логістичні витрати системи транспортування	324787	360352	424201	99414	130,61
Логістичні витрати системи збуту	209540	206319	239444	29904	114,27
Логістичні витрати системи складування	403947	535582	530621	126674	131,36
Коефіцієнт надійності логістичної системи постачання	4,76	1,52	1,71	-3,05	-
Коефіцієнт надійності логістичної системи транспортування	3,31	1,31	1,14	-2,17	-
Коефіцієнт надійності логістичної системи збуту	5,13	2,29	2,03	-3,1	-
Коефіцієнт надійності логістичної системи складування	2,66	0,88	0,92	-1,74	-
Комплексний показник надійності логістичної системи	1,4	1,1	1,1	-0,3	-
Інтегральний показник ефективності логістичної	1,07			-	-

діяльності			
------------	--	--	--

Можна відзначити, що досліджуване підприємство характеризується досить високими показниками надійності логістичної системи. У 2021 році комплексний показник ефективності логістичної системи досяг свого максимального значення – 2,66. Проте в період з 2021 по 2023 роки спостерігалось уповільнення розвитку логістичної системи, що проявилось у зниженні прибутковості логістичної діяльності та зменшенні зазначеного показника на 0,3 п.в. Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності ТОВ Байер склав 1,07, що свідчить про ефективний розвиток логістичної системи підприємства.

2.3 Аналіз стану стратегічного управління ланцюгом поставок продукції підприємства

Для успішної участі в глобальних торгових мережах, підприємства повинні мати гнучку логістичну систему, здатну швидко адаптуватися до змін на ринку. Використання інструментів стратегічного маркетингу та логістики дозволить знайти оптимальні напрямки диверсифікації, які не тільки збережуть, але й покращать ефективність існуючої логістичної інфраструктури.

Ключовими показниками ефективності асортиментної політики є прибуток і товарообіг. Проте, зростання товарообігу не завжди свідчить про покращення ситуації, оскільки може бути наслідком інфляційних процесів. Для об'єктивної оцінки необхідно аналізувати ці показники одночасно. Крім того, для успішного розвитку підприємства важливо не лише визначати загальну рентабельність, а й детально досліджувати структуру асортименту та виокремлювати найбільш прибуткові товарні групи.

Згідно з принципами логістичного управління, для оптимізації асортименту підприємства необхідно враховувати потреби та попит споживачів. Метод АВС-аналізу є ефективним інструментом для цього,

оскільки він дозволяє класифікувати товари за рівнем їхнього внеску в дохід компанії, допомагаючи таким чином приймати обґрунтовані рішення щодо управління запасами та формування асортименту.

У рамках концепції логістичного управління формування асортименту продукції оптового підприємства здійснюється на основі принципу спільного використання продукції, що підвищує важливість ефективного управління товарними запасами. Це можливо реалізувати за допомогою ABC-аналізу. Після проведення аналізу асортиментні позиції сортуються і групуються залежно від їхнього внеску в загальний результат. Результати ABC-аналізу слід використовувати при складанні асортиментних матриць, плануванні заходів мерчандайзингу та визначенні умов співпраці з постачальниками. Оскільки детальне розбиття на товарні позиції є недоцільним (з огляду на можливий обсяг асортименту до 8000 найменувань), аналіз спершу проводять на рівні товарних груп. Для аналізу були використані дані ТОВ Байєр за 2023 рік. Розподіл асортименту ланцюга постачання підприємства на групи А, В, С представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз асортименту продукції підприємства за внеском товарних груп у ланцюг поставок за 2023 р.

№ з/п	Товарна група	Виручка від реалізації, тис. грн.	Група ABC
1	Гібрид кукурудзи DKC 3402	1421491	А
2	Гібрид кукурудзи DKC 3972	647661	
3	Гібрид кукурудзи DKC 4590WX	881029	
4	Каліпсо 480, КС	621902	
5	Превікур Енерджі 840, ПК	414602	
6	Белт 480 БС, КС	384987	
7	Еместо Квантум 273,5, ТН	377584	
8	Лаудіс 30, ВГ	288740	
9	Мовенто 100, КС	244319	
10	Гібрид кукурудзи DKC 5075	236915	В
11	Гібрид кукурудзи DKC 5007	222108	
12	Скала 400, БС	177686	
13	Пума Супер, ЕВ	140668	
14	Мерлін 750, ВГ	133265	
15	Конфідор 200, РК	88843	
16	БіоПауер	81440	
17	Аденго 465, КС	74036	

18	Інпут Класік 460 ЕС, КЕ	59229	С
19	Депис 100 ЕС, КЕ	51825	
20	Натіво 75, ВГ	44422	
...			
41	Фалькон 460 ЕС, КЕ	7404	
42	Луна Кер 71,6 ВГ	7404	
	Разом	7403601	

Для ТОВ Байер можна запропонувати такі пропорції:

Група А – це критично важливі товари, які забезпечують 75% результату, тому вони завжди мають бути в наявності, і для них необхідно створювати страховий запас. Ці товари потребують ретельного планування, постійного обліку та контролю, включаючи частіші інвентаризації. Група В охоплює товари середньої важливості, що забезпечують 20% результату та мають помірний рівень продажів. Вони доповнюють асортимент і допомагають залучати нових клієнтів, тому для них теж варто підтримувати достатній страховий запас. Облік і контроль для цієї групи здійснюються на рівні з групою А, але з можливістю рідших інвентаризацій. Група С – це найменш важливі товари, які приносять лише 5% результату та мають незначні обсяги продажу. Вони можуть бути кандидатами на видалення з асортименту або новими продуктами, які потребують обережного підходу до замовлення, мінімальної націнки та заходів зі стимулювання продажів.

Хоча деякі товари можуть становити невелику частину загального доходу ТОВ Байер, вони можуть бути дуже прибутковими. Щоб отримати повну картину прибутковості різних товарних груп, необхідно провести АВС-аналіз, який покаже, який саме внесок кожна група робить у загальний прибуток компанії (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Аналіз асортименту ланцюга поставок ТОВ Байер за внеском товарних груп в прибуток за 2023 р.

№ з/п	Товарна група	Валовий прибуток, тис. грн.	Група АВС
1	Гібрид кукурудзи DKC 3402	291815	А
2	Гібрид кукурудзи DKC 3972	220350	
3	Гібрид кукурудзи DKC 4590WX	162781	

4	Каліпсо 480, КС	117123	
5	Превікур Енерджі 840, ПК	65510	
6	Белт 480 БС, КС	63524	
7	Еместо Квантум 273,5, ТН	61539	
8	Лаудіс 30, ВГ	59554	
9	Мовенто 100, КС	55584	
10	Гібрид кукурудзи ДКС 5075	53599	
11	Гібрид кукурудзи ДКС 5007	49628	
12	Скала 400, БС	47643	
13	Пума Супер, ЕВ	47643	
14	Мерлін 750, ВГ	45658	
15	Конфідор 200, РК	37718	
16	БіоПауер	35732	
17	Аденго 465, КС	33747	
18	Інпут Класік 460 ЕС, КЕ	33747	
19	Децис 100 ЕС, КЕ	31762	В
20	Натіво 75, ВГ	29777	
...			
41	Фалькон 460 ЕС, КЕ	1985	С
42	Луна Кер 71,6 ВГ	1985	
	Разом	1985138	-

Джерело: розраховано автором на основі первинних даних підприємства

Застосування АВС-аналізу дає змогу провести більш глибоку класифікацію товарів, що, у свою чергу, забезпечує додаткові інструменти для ефективного управління бізнесом. Для досягнення максимальної точності в аналізі ми об'єднаємо дані з таблиці 2.13, які відображають внесок товарних груп у прибуток, з інформацією з таблиці 2.12.

Таблиця 2.14 – Аналіз асортименту ТОВ Байер за внеском товарних груп ланцюга поставок у товарообіг та прибуток за 2023 р.

№ з/п	Товарна група	Виручка від реалізації, тис. грн.	Валовий прибуток тис. грн.	Група за сумою продажу	Група за прибутком
1	Гібрид кукурудзи ДКС 3402	1421491	291815	А	А
2	Гібрид кукурудзи ДКС 3972	647661	220350	А	А
3	Гібрид кукурудзи ДКС 4590WX	881029	162781	А	А
4	Каліпсо 480, КС	621902	117123	А	А
5	Превікур Енерджі 840, ПК	414602	65510	А	А
6	Белт 480 БС, КС	384987	63524	А	А

7	Еместо Квантум 273,5, ТН	377584	61539	A	A
8	Лаудіс 30, ВГ	288740	59554	A	A
9	Мовенто 100, КС	244319	55584	A	A
10	Гібрид кукурудзи DKC 5075	236915	53599	B	A
11	Гібрид кукурудзи DKC 5007	222108	49628	B	A
12	Скала 400, БС	177686	47643	B	A
13	Пума Супер, ЕВ	140668	47643	B	A
14	Мерлін 750, ВГ	133265	45658	B	A
15	Конфідор 200, РК	88843	37718	B	A
16	БіоПауер	81440	35732	B	A
17	Аденго 465, КС	74036	33747	B	A
18	Інпут Класік 460 ЕС, КЕ	59229	33747	C	A
19	Деціс 100 ЕС, КЕ	51825	31762	C	B
20	Натіво 75, ВГ	44422	29777	C	B
...					
41	Фалькон 460 ЕС, КЕ	7404	1985	C	C
42	Луна Кер 71,6 ВГ	7404	1985	C	C
	Разом	7403601	1985138	-	

Джерело: згруповано автором за розрахунками в табл.2.11-2.12

За допомогою цього методу ми поділили всі товари на 9 груп, враховуючи, скільки вони приносять прибутку і як швидко продаються (рис. 2.4).

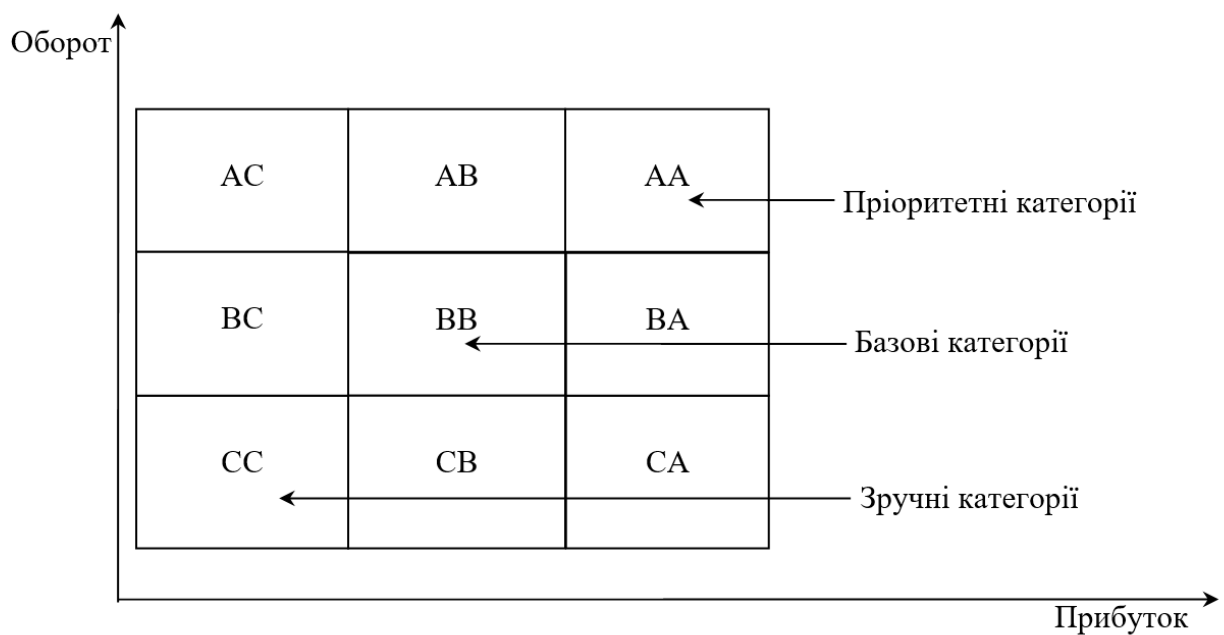


Рисунок 2.4 – Поєднання полів матриці ABC-аналізу за оборотом та прибутком

Головна мета АВС-аналізу – це досягнення рівноваги в асортименті підприємства, при якій кожен товар приносить максимальну користь. Для цього аналізуються показники продажу та прибутку кожного товару, а потім формується асортимент з урахуванням стратегічних цілей для кожної категорії товарів (рис. 2.5).

Оригінальні товарні категорії орієнтовані на формування та підтримку іміджу компанії, а також на спонтанні покупки. Рекомендована частка цих категорій в асортиментній матриці становить 1-3%. Ці категорії забезпечують конкурентні переваги. Пріоритетні товарні категорії зосереджені на підтримці прибутковості та залученні основного потоку клієнтів, причому їх частка в асортименті має складати близько 20%. Ці товари визначають загальний напрямок спеціалізації торговельного підприємства. Базові товарні категорії спрямовані на забезпечення високої оборотності товарів і залучення основних покупців.

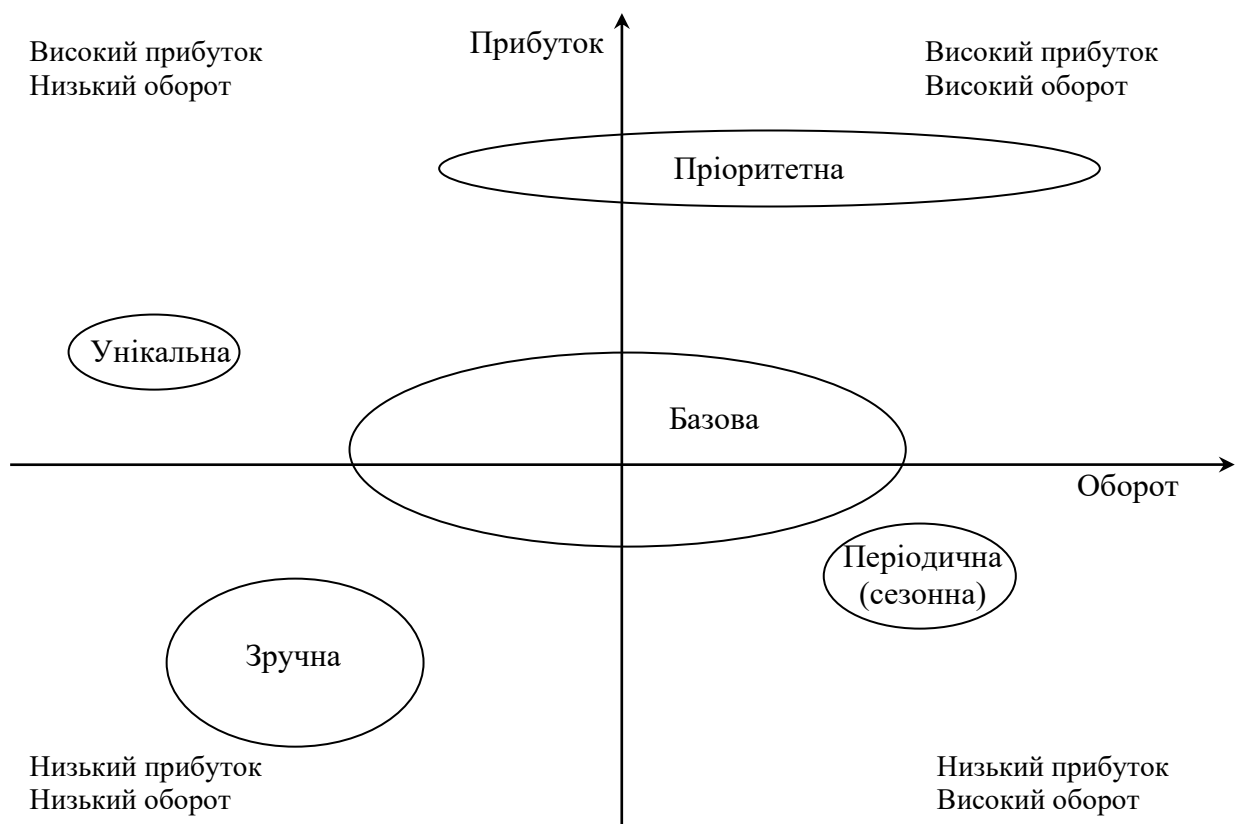


Рисунок 2.5 – Ролі товарних категорій відповідно до товарообороту та прибутку

Рекомендоване співвідношення для базових категорій складає 40-60% від загальної кількості категорій. Вони є основою асортименту підприємства. Періодичні товарні категорії, які мають на меті оновлення асортименту та залучення і утримання клієнтів, рекомендується мати у кількості до 20% від загальної кількості категорій. Зручні товарні категорії, які спрямовані на забезпечення постійного купівельного потоку, комплексність покупки та зручність для клієнта, повинні складати 5-10% від загальної кількості категорій. Це товари, які є допоміжними або супутніми.

Оптимізація управління логістичними ланцюгами торгового підприємства передбачає диференційований підхід до розподілу продукції серед замовників з урахуванням категорій товарів. Таблиця 2.15 відображає ключові принципи побудови партнерських відносин з постачальниками залежно від категорії постачальної продукції.

Щоб уникнути нестачі або надлишку товарів на складі, необхідно точно прогнозувати майбутні продажі та постійно відстежувати зміни в споживчому попиті. Ретельний аналіз товарів, що зберігаються на складі, допоможе визначити оптимальну кількість товару для замовлення, синхронізувати процеси замовлення та постачання, а також зменшити витрати на доставку.

Отже, необхідність використання логістичного підходу у сфері торгівлі пояснюється тим, що саме торгівля в умовах ринку координує господарські зв'язки по всьому ланцюгу постачання від виробників до споживачів. Для організації ефективного ланцюга постачання потрібен комплексний підхід та постійна оптимізація всіх його складових, тому доцільно впроваджувати взаємодію та взаємовигідну співпрацю у ланцюгах постачання досліджуваного торговельного підприємства, враховуючи принципи категорійного менеджменту, основними поняттями якого є формування товарного асортименту та підтримання необхідного рівня запасів для максимального задоволення попиту кінцевих споживачів.

Таблиця 2.15 – Стратегічне управління ланцюгом поставок продукції підприємства залежно від значення категорії

Роль категорії	Рівень співпраці з постачальником	Особливості процесу постачання товарів
Унікальна	Високий/середній	Встановлення партнерських відносин з постачальниками
		Забезпечення постійної наявності товарів даної категорії у продажу
		Проведення спільних заходів з постачальниками по симулюванню збуту
		Створення незначного страхового запасу
		Резервний постачальник
		Контроль залишків
Пріоритетна	Високий	Ретельний вибір постачальників
		Встановлення партнерських відносин з постачальниками
		Спільна з постачальником інформаційна система
		Дослідження коливань попиту
		Часті інвентаризації, моніторинг даних про товарні запаси
		Поставки по системі JIT
		Невисокий страховий запас
		Можливий резервний постачальник
Базова	Високий	Партнерські відносини з постачальниками
		Спільна інформаційна система з постачальником
		Запас з невеликим надлишком
		Можливі поставки по системі JIT для окремих груп товарів
		Контроль залишків
		Резервний постачальник
Періодична	Низький	Поставка під замовлення
		Резервні постачальники
		Оперативність поставок
		Контроль товарних залишків
		Проведення спільних заходів по стимулюванню збуту з постачальниками
Зручна	Низький	Фіксоване замовлення
		Партії зі збільшеним інтервалом поставок
		Незначний страховий запас

Пропонується використати метод ABC-аналізу для оцінки внеску кожної товарної групи в товарообіг і прибуток підприємства. На основі результатів ABC-аналізу товарні групи були розподілені на п'ять категорій відповідно до їхнього внеску в товарообіг і прибуток: унікальні, пріоритетні, базові, періодичні та зручні. Для кожної категорії рекомендується застосовувати окрему стратегію управління в межах ланцюга поставок, формуючи асортимент з урахуванням цілей кожної категорії. Встановлення критеріїв вибору

постачальників сприятиме кращому управлінню постачаннями та інтеграції ланцюга поставок. Запропоновані заходи щодо управління поставками, залежно від категорій товарів, допоможуть оптимізувати товарні запаси та покращити рівень обслуговування клієнтів. Перехід до управління асортиментом на основі категорій товарів дозволяє підвищити продажі та прибуток у кожній категорії, зменшити кількість неліквідних і мало оборотних позицій, оптимізувати товарні запаси, скоротити витрати та досягти економії за рахунок співпраці з партнерами.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАВОК ПРОДУКЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Концептуальні засади формування стратегічних напрямків управління ланцюгом поставок продукції

Питання конкурентоспроможності ланцюга поставок тісно пов'язане з прийняттям стратегічних рішень. Щоб визначити, які саме атрибути забезпечують цю конкурентоспроможність, необхідно скласти повний перелік таких рішень. На основі огляду наукової літератури та власного досвіду ми пропонуємо такий перелік типових стратегічних рішень:

- визначення основних сильних сторін підприємства та розробка оптимальної моделі управління постачаннями;
- адаптація комплексу взаємопов'язаних елементів до динаміки попиту та пропозиції;
- розробка інтегрованої системи управління ланцюгом поставок, що охоплює моделювання бізнес-процесів, оцінку потенціалу зовнішніх виконавців та формування партнерської мережі для забезпечення ефективної доставки продукції кінцевому споживачу;
- створення оптимальних маршрутів переміщення матеріалів всередині виробництва;
- визначення стратегії управління запасами;
- рішення щодо подальшої долі інформаційної системи, включаючи питання перенесення даних;
- визначення стратегії управління ризиками в логістиці;
- визначення взаємовідносин між елементами системи;
- деталізація підходів до контролю витрат;
- визначення оптимальних місць для логістичних хабів та їх

комплектація технічними засобами;

- управління транспортними потоками.

Взаємозв'язок між корпоративною стратегією лідера мережі підприємств та стратегією управління ланцюгом поставок можна візуалізувати за допомогою схеми на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Стратегія ланцюга поставок у стратегії підприємства

При дослідженні структури та функціонування ланцюгів поставок, особливо тих, що охоплюють весь світ, необхідно звернути увагу на два ключових аспекти:

Незважаючи на те, що компанії прагнуть конкурувати за рахунок якості та швидкості доставки, загальний тиск на зниження цін змушує їх постійно шукати шляхи для здешевлення продукції;

Друга проблема полягає в тому, що весь прибуток отримує тільки одна сторона процесу виробництва.

Використовуючи вже відомі фактори, які впливають на створення ланцюга поставок, можна створити загальну схему, яка покаже, якими принципами керується досліджувана компанія при побудові свого ланцюга

поставок (рис. 3.2).

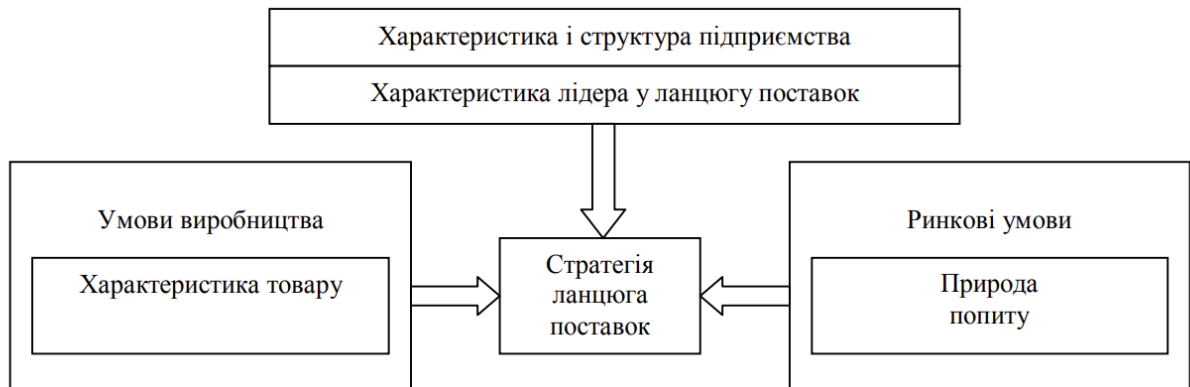


Рисунок 3.2 – Чинники, які впливають на вибір стратегії ланцюга поставок
ТОВ Байєр

Джерело: власне опрацювання на підставі [15, с. 284]

Сучасні інтегровані ланцюги поставок об'єднані спільною метою – задоволення кінцевого споживача. Їх відмінності полягають у здатності швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов та унікальних конкурентних перевагах. Стратегія ланцюга повинна бути чітко скоординована зі стратегією компанії та її основного партнера. Вивчення досвіду зарубіжних компаній демонструє, що фокус на швидкій доставці є ефективним способом досягнення конкурентної переваги.

На думку вченого Hau Lee L. з Гарвардської бізнес школи, який досліджував протягом 15 років найуспішніші ланцюги поставок, останні:

- характеризуються високою швидкістю обробки замовлень та низькими транспортними витратами;
- демонструють гнучкість у відповідь на коливання ринкових умов;
- демонструють високу здатність до реструктуризації в умовах нестабільності ринку;
- враховують потреби всіх учасників виробничо-збутового ланцюга.

ТОВ Байєр продемонструвало прихильність до інновацій, інвестуючи в

передові технології та залучаючи найкращих фахівців. Компанія також активно співпрацювала зі своїми партнерами, спільно розробляючи нові процедури, встановлюючи високі стандарти та створюючи спільну логістичну інфраструктуру для оптимізації своїх ланцюгів поставок.

Компанія, що досліджується, демонструвала гнучкість у своїй стратегії управління ланцюгом поставок, пристосовуючись до мінливих економічних умов. У періоди економічного зростання пріоритетом було забезпечення максимально швидкої реакції на ринкові зміни. Однак, зі сповільненням економіки, компанія переорієнтовувалася на оптимізацію витрат, як це було продемонстровано під час останньої глобальної фінансової кризи. Така динамічна адаптація є типовою для сучасного бізнесу, який прагне досягнення балансу між швидкістю та ефективністю.

Гнучкість ланцюга поставок – це його здатність адаптуватися до мінливого середовища, включаючи зміни ринкового попиту, стратегічних пріоритетів компанії та непередбачувані події. Саме ця здатність, поряд з ефективністю витрат, визначає конкурентоспроможність сучасних бізнес-моделей.

У цьому контексті розглянемо способи застосування сучасних управлінських концепцій, таких як Ощадне управління (англ. – lean management, LM) та Гнучке управління (англ. – agile management, AM) у ланцюгах поставок. Концепція Ощадного управління спрямована на усунення будь-яких форм марнотратства. Вона тісно пов'язана з ціновою стратегією лідерства, акцентуючи увагу на зменшенні витрат на виробництво та дистрибуцію продукції, що дозволяє пропонувати товари за нижчою ціною, ніж конкуренти. Натомість, основним аспектом концепції Гнучкого управління є швидка адаптація до змін у попиті, а ключовим елементом стратегії ланцюга є якісне обслуговування кінцевого споживача.

Ефективність стратегії ланцюга поставок безпосередньо залежить від характеристик продукції та попиту. Для однорідних товарів зі стабільним збутом оптимальною є ощадна стратегія. Натомість, коли асортимент

різноманітний, а попит мінливий, доцільніше обрати гнучку стратегію. Таким чином, для двох з чотирьох можливих комбінацій особливостей товару та попиту ми можемо однозначно визначити найбільш підходящий підхід (рис. 3.3).

Товари \ Попит	Змінний	Стабільний
	Диференційовані	Стандартні
Диференційовані	АМ	?
Стандартні	?	LM

Рисунок 3.3 – Природа попиту і характер продукту та стратегії схудлого LM і гнучкого АМ управління ланцюгом поставок торговельного підприємства

Ситуації, позначені знаками питання в матриці на рис. 3.3, потребують додаткового аналізу з урахуванням загального часу доставки. Важко уявити реалізацію стратегії АМ при тривалому часі доставки. Очевидно, що коротший час доставки полегшує впровадження цієї стратегії. У той же час, для стратегії LM тривалий час доставки не є значною перешкодою для її застосування. Стратегії LM та АМ є як протилежними концепціями, так і взаємозамінними: іноді вони використовуються в комбінації, розділяючи товари на ті, які реалізуються за принципами LM, і ті, що за принципами АМ.

Мотивацією для використання такого гібридного підходу зазвичай є різниця в характері попиту на різні товарні групи підприємства. Останнім часом ТОВ Байєр досягло значних успіхів, створивши два ланцюги постачання, орієнтовані на різні стратегії. Перший ланцюг призначений для обслуговування попиту, який менш чутливий до змін попиту, але має високу цінову еластичність (наприклад, деякі види елітного насіння гібридної кукурудзи – лінійка ДКС, що є однією з найкращих генетик кукурудзи у світі). Виробництво для цього попиту розташоване у віддалених країнах з низькою вартістю праці. Другий ланцюг постачання обслуговує попит, який характеризується великою

мінливістю та меншою чутливістю до ціни (засоби захисту рослин). Цей ланцюг є значно коротшим, а частина продукції навіть виготовляється безпосередньо в Україні.

Вплив зовнішніх умов та атрибутів ланцюга поставок на стратегічні рішення, хоча і є значущим, не є домінуючим фактором. Ми вважаємо за необхідне звернути увагу на систематизовані методики, які дозволяють отримати конкурентну перевагу в межах стратегій схудлого та гнучкого ланцюга поставок. Дані методики візуалізовано на рисунку 3.4.

Стратегія ланцюга поставок	Ринкові чинники успіху	Найважливіший елемент конкурентної переваги
Гнучкість	Якість Витрати Сукупний час поставки	Доступність товару
Ощадність	Якість Сукупний час поставки Доступність	Низькі витрати

Рисунок 3.4 – Способи досягнення конкурентної переваги в межах ощадної і гнучкої стратегії ланцюга поставок

Ланцюги поставок, які відрізняються високою швидкістю і низькими витратами, часто виявляються неспроможними адаптуватися до раптових змін у попиті або пропозиції. Деякі українські компанії під час кризи централізували виробництво та дистрибуцію, щоб скористатися ефектом масштабу, і постачають продукцію клієнтам лише контейнерними партіями, що дозволяє знизити час, транспортні витрати та кількість перевезень. Проте, якщо несподівано і без попередження збільшиться попит на певний товар, розмір упаковки або асортимент, такі компанії не зможуть оперативно відреагувати, навіть якщо необхідні товари є на складі.

Провідні компанії також приділяють увагу врахуванню інтересів усіх партнерів у ланцюзі поставок при формуванні власної стратегії. Це надзвичайно важливо, оскільки кожне підприємство в першу чергу зацікавлене в

ефективності своєї роботи. Однак у контексті ланцюгів поставок, якщо інтереси одного підприємства не збігаються з інтересами інших учасників, його діяльність не сприятиме підвищенню ефективності всього ланцюга. Навпаки, узгоджуючи стратегічні рішення, підприємства можуть досягти спільної вигоди та підвищити конкурентоспроможність усього ланцюга поставок.

3.2 Стратегія інтегрованого управління ланцюгом поставок на основі реалізації концепції CPFR

У другому розділі цієї кваліфікаційної роботи, після аналізу ефективності ланцюгів постачання ТОВ Байер та виявлення проблем у стратегічному управлінні логістичною діяльністю компанії, можна сформулювати наступні пріоритетні завдання для стратегічного управління ланцюгом постачань: оптимізація роботи та зменшення витрат на логістику; моніторинг основних бізнес-процесів у режимі реального часу; розширення можливостей для аналітики, планування та прогнозування; координація діяльності на місцевому рівні підприємства; розробка та впровадження перспективних організаційних систем взаємодії в ланцюгу постачання; розвиток і оптимізація між організаційних партнерських відносин.

Визначення шляхів реалізації логістичних цілей ТОВ Байер є критичним завданням. Детальний аналіз сучасних тенденцій цифрової економіки дозволяє розробити та впровадити ефективні стратегії логістики, що підвищують їх конкурентоспроможність, які представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Матриця стратегічних рішень в управлінні ланцюгом поставок з урахуванням трендів цифровізації

Формування та розвиток цифрових платформ інтегрованого управління ланцюгом поставок	Технологія «Інтернет-продажу»
Забезпечує інтеграцію інструментів автоматизації та оптимізації управління ланцюгом поставок в єдину та цілісну інфраструктуру	Дозволяє об'єднати всі матеріальні потоки в єдину мережу, що підвищує прозорість та керованість ланцюгом поставок. Відкриваються можливості для постійного моніторингу. Аналітика контролю змін в ланцюгу поставок
Предикативна аналітика бізнес – процесів в ланцюгу поставок	Роботизація бізнес – процесів в ланцюгу поставок
Використання алгоритмів, штучного інтелекту та Big Data в прогнозуванні – цінний ресурс, який дозволяє завчасно підготувати ланцюг постачання до можливих загроз	Використання роботів дозволяє вирішити проблему нестачі трудових ресурсів в довгостроковій перспективі
Кластеризація як організаційна форма ефективної партнерської взаємодії в ланцюгу поставок	Логістика зворотних потоків та формування ланцюга замкнутого циклу
Наскрізна цифровізація є одним із головних чинників соціально – економічного розвитку та драйвером застосування кластерного підходу до управління ланцюгом поставок як дієвої організаційної форми забезпечення ефективної взаємодії між учасниками ланцюга поставок	Ефективна автоматизація зворотної логістики забезпечує підвищення якості аудиту та зменшенню витрат. Постійний моніторинг підвищує прозорість ланцюга поставок, а тенденції розумного планування підвищують рівень сталого розвитку

ТОВ Байер будує свою конкурентну перевагу на основі ефективної логістики, досягнутої завдяки тісній співпраці з партнерами. Об'єднання зусиль у рамках ланцюга постачання дозволяє компанії підвищити свою продуктивність та запропонувати клієнтам більш якісні послуги.

Сьогоднішня нестабільна економічна та геополітична ситуація вимагає від компаній не лише внутрішньої оптимізації, а й переосмислення роботи всього ланцюга поставок. Аби зберегти лідерські позиції на ринку, ТОВ Байер має забезпечити бездоганну координацію всіх етапів виробництва та доставки продукції, що робить стратегічне управління ланцюгом поставок надзвичайно актуальним завданням.

Аналіз місії та цілей досліджуваного торговельного підприємства дозволяє обрати найбільш відповідні інструменти стратегічного управління для успішного виконання поставлених завдань. Використання методу формування стратегічної карти (рис. 3.5) сприяє візуалізації шляху розвитку ТОВ Байер у

вибраному стратегічному напрямі, а також дозволяє розкласти цілі на складові та встановити причинно-наслідкові зв'язки між ними. Цілі, визначені у стратегічній карті компанії, мають зв'язок із деревами бізнес-процесів, оскільки досягнення оперативних цілей підприємства здійснюється через реалізацію бізнес-процесів.

В результаті дослідження та класифікації бізнес-процесів ТОВ Байєр було визначено одне загальне джерело прибутку – дистриб'юція та продаж продукції. Розглянемо рух матеріальних ресурсів у процесі продажу продукції. Для опису робіт, що входять до процесу продажу продукції, використовується символічна блок-схема, представлена на рисунку 3.6.



Рисунок 3.6 – Дерево бізнес процесів в ланцюгу постачання ТОВ Байєр

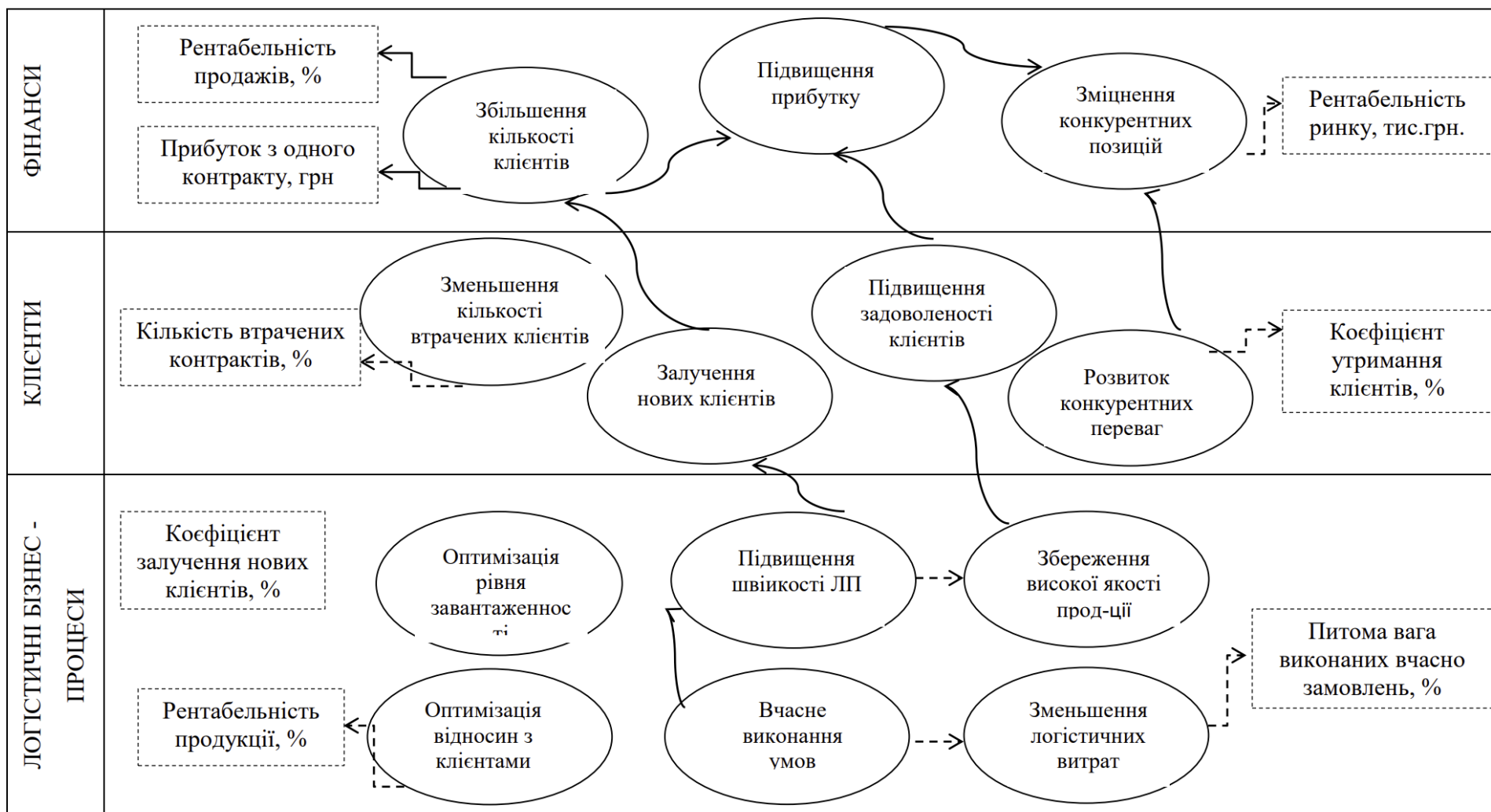


Рисунок 3.5 – Стратегічна карта оптимізації відносин з клієнтами ТОВ Байєр

Дерево бізнес-процесів – це деталізована візуалізація всіх взаємопов'язаних дій та задач, які виконуються на підприємстві для досягнення поставлених цілей.

Основні характеристики ДБП:

Багаторівнева структура: База даних складається з кількох рівнів, які доповнюють один одного більш детальною інформацією.

Розбиття на частини: Кожен великий процес в нашій компанії можна розділити на менші, простіші завдання.

ДБП показує, як різні процеси в бізнесі пов'язані між собою.

Системи управління базами даних (СУБД) дозволяють створити наочну картину всіх бізнес-процесів компанії.

Нестабільна економіка ставить перед бізнесом непрості завдання. З одного боку, необхідно шукати шляхи скорочення витрат, щоб забезпечити стабільну роботу підприємства. З іншого боку, успіх залежить від вміння швидко адаптуватися до змін та розробляти гнучкі стратегії. Компанія "Байер" відчуває на собі наслідки відсутності єдиної бази даних клієнтів, що ускладнює роботу логістичного підрозділу. Створення такої бази дозволить не лише оптимізувати логістичні процеси, але й побудувати довгострокові відносини з клієнтами. Інвестуючи в сучасні технології та навчання персоналу, компанія зможе підвищити ефективність роботи, знизити витрати та збільшити прибуток.

Проекти, пов'язані з ланцюгами постачання, часто не відповідають очікуванням, як свідчать дослідження Гарвардської школи бізнесу. Основна причина цього – розбіжності у розумінні цілей та відсутність єдиного бачення.

Співпраця в ланцюгах постачання – це синергія, яка дозволяє компаніям досягати кращих результатів за рахунок оптимізації логістичних процесів. Створення між організаційних зв'язків та інтеграція даних забезпечують більш ефективне управління ланцюгом постачання, знижують витрати та підвищують його гнучкість. Спільне планування та координація дозволяють оперативно реагувати на мінливі вимоги ринку.

На формування взаємодії між компаніями в ланцюгу постачання

впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність, глобалізація ринків та посилення конкуренції, стимулюють підприємства до об'єднання ресурсів та обміну досвідом. Внутрішні ж чинники, а саме організаційна структура, система управління та корпоративна культура, визначають здатність компаній до ефективної взаємодії. Саме ці внутрішні фактори впливають на сумісність партнерів, їхню здатність до спільного планування, вирішення конфліктів, а також на їхню відкритість до інновацій та пошуку нових рішень.

Класифікація інструментів для такого планування за функціональним принципом дозволяє систематизувати та ефективно використовувати (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Інструменти інтегрованого планування та управління ланцюгами постачання

Суб'єкти між організаційних відносин	Спільне планування логістичних бізнес - процесів				
	управління запасами	управління постачальниками	планування попиту	планування асортименту продукції	планування ресурсів
Постачальник та замовник	CRP, VMI	CRP, VMI, CMI			DCC
Замовник та кінцевий споживач	QR, ECR	ECR	QR, ECR	ECR	
Постачальник, замовник, кінцевий споживач	CPFR	CPFR	CPFR	CPFR	CSRP, EVCM
Пояснення до таблиці					
CRP (Continuous Replenishment Planning) – Безперервне поповнення запасів					
QR (Quick Response) – Система швидкого реагування					
CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) – Спільне планування, прогнозування та поповнення запасів					
VMI (Vendor managed inventories) – Запаси, керовані постачальником					
DCC (Demand and Capacity Collaboration) – Взаємодія з управління попитом та потужностями					
CSRP (Customer Synchronized Resources Planning) – Планування ресурсів, синхронізоване з покупцем					
EVCM (Extended Value Chain Management) – Концепція управління збільшенням вартості в ланцюзі постачання					
ECR (Efficient Consumer Response) – Ефективна взаємодія зі споживачами					
CMI (Co-managed Inventory) – Спільно керовані запаси					

Інтегроване планування та управління об'єднують ланцюг постачання в

єдину, саморегульовану систему. Для досягнення максимальної ефективності всі учасники повинні свідомо співпрацювати. Ключовими факторами успішного співробітництва є: спільні цілі, єдині стандарти оцінки ефективності та використання спільних інформаційних систем для планування та управління.

CPFR – це спільна ініціатива компаній з різних галузей, яка передбачає тісну співпрацю між постачальниками, виробниками і роздрібними торговцями. Завдяки обміну даними та спільному плануванню, всі учасники ланцюга постачання можуть краще задовольняти потреби споживачів та підвищити ефективність своїх бізнес-процесів.

Таблиця 3.3 наочно ілюструє, як модель CPFR відрізняється від традиційних методів управління ланцюгами постачання, які застосовувалися на ТОВ Байер. Важливо розуміти, що CPFR – це не просто вдосконалення існуючих практик, а цілком нова парадигма, що має набагато ширші цілі.

Таблиця 3.3 – Ключові відмінності між традиційними методами управління ланцюгом постачань на ТОВ Байер та моделлю управління CPFR

Традиційні методи управління ланцюгом поставок	Модель управління CPFR
Окремі плани для постачальника, виробника та роздрібного продавця	Спільні плани, розроблені спільно для постачальника та виробника, виробника та роздрібного продавця, а також постачальника, виробника та роздрібного продавця в тристоронній реалізації
Генерація замовлень на основі історії (відвантаження, продажі на рівні DC або дані POS)	Генерація замовлень на основі прогнозу, використання даних DC/POS, планування просування та інших маркетингових заходів
Реактивна	Проактивна
Орієнтований на виконання	Орієнтований на планування
Обмежується точкою зору інвентаризації та логістики	Включає точки зору інвентаризації, логістики, продажів, маркетингу, закупівель і планування
Мета – скоротити витрати компанії	Мета - зростання доходів торгових партнерів
Пов'язані з управлінням запасами	Більш пов'язані з керуванням категоріями
Працює лише на ефективне поповнення запасів	Працює над просуванням, впровадженням продукту, рівнем запасів і поповненням аж до ефективності полиць
Кілька прогнозів для постачальника, виробника та роздрібного продавця	Єдиний спільний прогноз продажів на основі спільного процесу

Якщо раніше фокус був на оптимізації запасів, то CPFR пропонує більш комплексний підхід до управління ланцюгом постачання. Ця методологія

охоплює не тільки запаси, а й планування та прогнозування, дозволяючи досягти більш високого рівня ефективності та адаптивності.

Для ефективного планування та координації дій торгові партнери обмінюються ключовою інформацією, такою як бізнес-плани, плани просування, дані про продажі та виробничі потужності. Це дозволяє оптимізувати всі процеси в ланцюгу постачання.

Обмін даними має ряд переваг:

- першочерговим результатом є значне підвищення ефективності логістичних процесів;
- другим пріоритетом є оптимізація витрат;
- третім провести підвищення стандартів обслуговування клієнтів;
- у четверту чергу, посилення взаємодії між партнерами.

Важливо підкреслити, що обмін даними має бути взаємним і базуватися на довірі між партнерами. CPFR може сприяти досягненню високого рівня ефективності в управлінні ланцюгами постачання, при цьому обмін даними є ключовим елементом для успіху. Запропонована концепція управління ланцюгом постачання є подібною до підходу, що використовує ТОВ Байер, оскільки успіх обох залежить від тісної співпраці та спільної стратегії всіх учасників ланцюга. Як і традиційне управління, ця концепція акцентує важливість скоординованих потоків продукції та інформації. Проте, на відміну від традиційного підходу, який часто не враховує питання співпраці та взаємовигідного партнерства, ця концепція ставить їх у центр уваги.

Хоча будь-яка модель ефективного управління ланцюгом постачання обіцяє підвищення ефективності та зниження витрат, запропонована стратегія пропонує додаткову цінність – створення міцних, довготривалих партнерських відносин між усіма учасниками. Це робить її більш перспективним підходом, оскільки вона не просто оптимізує поточні процеси, але й забезпечує стабільність і розвиток ланцюга постачання в майбутньому.

Нова стратегія управління ланцюгом постачання, розроблена для ТОВ Байер, спрямована на поглиблення взаємодії з ключовими клієнтами. Завдяки

інтеграції інформаційних потоків ми зможемо точніше прогнозувати їхній попит і оптимізувати виробництво. Спільне управління запасами дозволить знизити витрати та покращити якість обслуговування, забезпечивши взаємовигідну співпрацю з клієнтами.

Завдання, пов'язані з реалізацією стратегії включає:

1. Розвиток відносин із партнерами.

Забезпечення синергії корпоративних інтересів шляхом взаємовигідної співпраці всіх учасників ланцюга поставок. Створення ефективної системи комунікації, заснованої на прозорості та оперативності обміну достовірною інформацією про поставки. Впровадження сучасних цифрових логістичних рішень для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів.

2. Оптимізація рівнів запасів.

Гарантування безперебійної роботи передбачає наявність достатніх запасів для уникнення простоїв. Важливо скоротити час перебування запасів на складах, щоб зменшити витрати на їх зберігання. Тісніша співпраця з партнерами та спільне планування постачання допоможе оптимізувати рівень запасів. Доставка товарів в міру їх необхідності. Цей підхід може повністю усунути потребу в складах.

3. Облік відмінностей у постачанні.

Різноманітність продукції вимагає індивідуального підходу до управління запасами та доставки. Ми враховуємо специфічні характеристики кожного товару, такі як термін придатності та умови зберігання, щоб гарантувати їхню якість та свіжість. Наша система постачання побудована таким чином, щоб оперативно реагувати на зміни в попиті клієнтів.

Завдяки виконанню цих завдань ми зможемо успішно реалізувати нашу стратегію та досягти значних переваг:

- збільшення ефективності ланцюга постачання: Економія коштів, швидша доставка та підвищення задоволеності клієнтів;
- швидке пристосування: Більша гнучкість дозволяє нам оперативно реагувати на зміни на ринку;

– Будування міцних партнерських відносин, заснованих на довірі та взаємній вигоді.

Впровадження стратегії CPFR – це інвестиція в майбутнє компанії Байєр. Хоча це потребує значних зусиль, переваги очевидні: повний контроль над усіма аспектами бізнесу, оптимізація витрат та підвищення ефективності. Завдяки спільній роботі з партнерами, компанія зможе більш точно прогнозувати попит та ефективніше управляти запасами. Відмінність CPFR від традиційних підходів до управління ланцюгом поставок проілюстрована в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Додаткові акценти стратегії SCM при використанні концепції CPFR

Критерій	Концепція	
	SCM (класичний підхід)	SCM на основі концепції CPFR
Мета	Усунення відходів у всьому ланцюжку постачання. Покращення обслуговування клієнтів. Конкурентна перевага для окремих учасників ланцюга постачання та ланцюга постачання в цілому.	Обмін інформацією. Покращення продуктивності між роздрібними торговцями та постачальниками
Базові принципи	Розгляд ланцюжка постачання у цілому. Управління загальним потоком товарів від постачальника до кінцевого споживача. Стратегічна орієнтація на спільні зусилля. Орієнтація на клієнта.	Спільний фокус на споживачах і успіх ланцюжка створення цінності. Обмін прогнозами споживчого попиту в мережі. Розподіл ризиків і спільне усунення обмежень процесу постачання.
Переваги	Своєчасне постачання необхідної кількості ресурсів або продуктів. Безпечна та надійна доставка матеріалів за найнижчою ціною. Безперебійне функціонування виробничих ліній. Забезпечення стабільних продажів. Взаємний успіх через відносини співпраці та кращий доступ до інформації.	Покращення відносин між покупцем та продавцем; збільшення обсягу продажів; покращена точність прогнозу замовлення; зменшення запасів; покращена віддача від інвестицій; підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Ця стратегія має на меті об'єднати всі комунікаційні потоки з ключовими партнерами та сформувати спільне бачення для ефективної координації всіх логістичних процесів. Відділ логістики стане центральною ланкою, що

забезпечить тісну взаємодію з усіма підрозділами компанії та партнерами для оптимізації ланцюгів постачання. Нова стратегія передбачає не лише зміну формальних комунікацій, а й переосмислення підходів до роботи, що вимагає від усіх учасників процесу готовності до змін та партнерства.

3.3 Практичні аспекти забезпечення реалізації стратегії інтегрованого управління ланцюгом поставок торговельного підприємства

Ключовим елементом успішної роботи ТОВ Байєр є сучасна ERP-система, яка об'єднує всі відділи компанії та забезпечує швидкий обмін інформацією з партнерами. Для подальшого розвитку компанії та зміцнення відносин з клієнтами необхідно провести глибокий аналіз існуючих рішень для управління ланцюгами постачання. Це дозволить підібрати оптимальне програмне забезпечення, яке допоможе автоматизувати бізнес-процеси та підвищити ефективність роботи підприємства.

При прийнятті рішення про придбання програмного забезпечення необхідно оцінити його функціональні можливості, які відповідають потребам бізнесу, простоту використання для користувачів, вартість ліцензування та обслуговування, а також сумісність з існуючою ERP-системою для забезпечення безперебійної роботи всіх процесів. Співпраця, як внутрішня, так і міжорганізаційна, є ефективним інструментом для покращення стратегічного управління компанією та оптимізації ланцюга поставок. Інтеграція в ланцюг поставок дозволяє компаніям, що співпрацюють, обмінюватися даними в реальному часі, підвищити прозорість бізнес-процесів, зменшити витрати на логістику та складське господарство, а також покращити якість обслуговування клієнтів.

Співпраця в ланцюгу поставок може відбуватися в різних формах, а саме:

1) Спільне планування, прогнозування та поповнення запасів: Це інструмент, який сприяє тісній співпраці між виробниками, дистриб'юторами та роздрібними продавцями для оптимізації процесів і зниження витрат..

2) Зростання ефективності: Завдяки автоматизації та аналізу даних, постачальник забезпечує швидку реакцію на зміни попиту, покращуючи обслуговування клієнтів.

3) Електронна співпраця — це потужний інструмент, який дозволяє компаніям об'єднати свої зусилля в єдиний, добре скоординований ланцюг поставок. Завдяки використанню інформаційних систем та інструментів електронної комерції, підприємства можуть ефективно обмінюватися даними, покращувати комунікацію та підвищувати прозорість своїх операцій. Це, в свою чергу, веде до значного підвищення ефективності бізнес-процесів, зниження витрат та покращення рівня обслуговування клієнтів.

Ключовим аспектом розвитку даного напрямку є застосування інтеграційних та новітніх технологій, зокрема ERP, SRM та CRM. У контексті управління ланцюгом поставок передбачається співпраця між двома або більше підприємствами, що входять до ланцюга, з метою обміну даними про планування, управління, виконання та результативність. Концептуальна модель цифрової інтеграції ТОВ Байер з ключовими торговими партнерами на основі технології CPFR візуалізована на рисунку 3.7.



Рисунок 3.7 – Концептуальна модель цифрової інтеграції ТОВ Байер

На підприємстві ТОВ Байер впроваджено систему планування ресурсів

ERP, яка підвищує ефективність та результативність основних бізнес-процесів завдяки інформаційній інтеграції. Зокрема, ERP сприяє спільному плануванню, прогнозуванню та поповненню запасів (CPFR). ERP-системи є комерційним програмним забезпеченням, що інтегрує дані та процеси в межах компанії. Ця система замінює наявні функціональні системи, які зазвичай працюють ізольовано, створюючи неефективність через відсутність інтеграції. Проте, навіть передові інструменти спільного прийняття рішень можуть бути недостатніми для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Заради отримання максимального економічного ефекту від впровадження системи спільного планування, прогнозування та поповнення запасів (CPFR) варто приділити значну увагу інтеграції на між організаційному рівні, саме на цей аспект спрямовані інформаційні системи SRM та CRM [42].

Другий розділ дослідження показав, що ТОВ Байер не має стратегічного підходу до управління ланцюгом поставок та необхідних інформаційних систем. Це призводить до неефективного управління запасами, що тягне за собою додаткові витрати, та ускладнює взаємодію з клієнтами, знижуючи рівень їхньої задоволеності. Однак, саме ці недоліки можуть стати точкою зростання для компанії, якщо їх своєчасно усунути.

Ключова роль у розвитку компаній в ці складні часи відводиться саме менеджерам з управління ланцюгом постачання. Зважаючи на те, що з 2022 року багато українських компаній зіткнулися з масовими звільненнями, можливі зміни в цьому показнику протягом цього року. Однак, навіть якщо всі працівники пройдуть навчання, робочої сили може не вистачити. Довгострокові відносини між клієнтами та компанією можна забезпечити лише за допомогою впровадження спеціальних технологій та стратегічних рішень. Існує думка, що база клієнтів належить саме менеджерам, а не компанії, і після їхнього звільнення компанія може втратити важливих клієнтів.

Основою запропонованого проєкту для ТОВ Байер є оптимізація взаємин із клієнтами на базі концепції CPFR. Важливо враховувати, що стратегічне управління ланцюгами постачання слід розглядати не лише з організаційно-

управлінської точки зору, а й у комплексному підході до формування логістичної стратегії підприємства, де інформаційний компонент має відігравати ключову роль. Формування ефективної стратегії управління ланцюгом постачання ТОВ Байєр починається з організаційних змін і вибору комплексних референтних моделей.

Після того, як ми чітко визначили, як працює наш бізнес і розробили стратегію його розвитку, настав час впроваджувати спеціальні програмні системи. Ці системи допоможуть нам ефективно управляти всіма процесами, пов'язаними з постачанням товарів і послуг, а також покращити взаємодію з нашими клієнтами. Одним з найпопулярніших інструментів для цього є CRM-система, яка дозволяє нам краще розуміти потреби клієнтів та будувати з ними довгострокові відносини.

CRM — це бізнес-стратегія, спрямована на залучення та управління клієнтами з метою максимізації їхньої цінності для компанії в довгостроковій перспективі. Вона передбачає наявність в організації клієнтоорієнтованої філософії та культури, що забезпечує ефективність у маркетингу, продажах та обслуговуванні. CRM-додатки дозволяють ефективно керувати взаєминами з клієнтами, якщо в компанії є відповідні цілі, стратегія та культура. CRM є підходом до управління, який ставить клієнта в центр бізнес-процесів та методів роботи компанії. Ця система поєднує сучасні технології зі стратегічним плануванням, маркетинговими методами та організаційними і технічними інструментами. Якщо клієнтська база компанії велика, без потужного програмного забезпечення процес управління взаєминами з клієнтами стає менш ефективним. Однак CRM-програмне забезпечення є лише інструментом, і для досягнення ефективності його впровадження потрібен комплексний та стратегічний підхід.

Після обґрунтування необхідності оптимізації та планування всіх проектних робіт слід вибрати конкретну систему CRM. Варто зазначити, що ТОВ Байєр придбає цей продукт, оскільки компанія не має власного інформаційного відділу розробок, а створення нового відділу та навчання

співробітників специфіки бізнесу потребуватиме значного часу і призведе до великих витрат. Тому для впровадження потрібна комплексна система з абонентською підтримкою щодо її встановлення та оновлення. ТОВ Байєр працює на базі ERP-системи ІТ-Підприємство, тому запропоноване програмне забезпечення має бути сумісним з існуючою інформаційною системою компанії.

Проведемо аналіз та оберемо програмне забезпечення для впровадження системи управління ланцюгом поставок на підприємстві ТОВ Байєр. Процес включатиме розробку системи ключових показників ефективності, порівняльний аналіз подібних інформаційних систем та остаточний вибір оптимального рішення.

Для визначення найважливіших критеріїв оцінки програмного забезпечення ми провели дослідження. Ми вивчили досвід українських підприємств, подібних до ТОВ Байєр, які вже користуються CRM-системами. Крім того, ми проаналізували інформацію, опубліковану на офіційних сайтах виробників цих систем. Отримані дані дозволили нам виділити як якісні, так і кількісні показники для оцінки. Результати цього аналізу наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Показники відбору CRM-системи для ТОВ Байєр

Показник	Вага	Характеристика
Функціональна повнота	0,13	Оцінка функціональної повноти інформаційної системи проводиться на підставі аналізу можливостей повноцінної реалізації загальної організаційної схеми підрозділів підприємства
Масштаб	0,13	Масштаб підприємства може оцінюватися за такими параметрами: – допустимі обсяги інформації, що зберігається; – масштаби та оперативність синхронної обробки транзакцій; – можливості колективної роботи (масштаби та оперативність асинхронної обробки транзакцій); – кількість робочих місць.
Комплексність рішення	0,11	Можливість комплексних рішень визначається наявністю в програмному пакеті основних функціональних модулів (в даному випадку оптимізація процесу управління ланцюгом постачання та процесів роботи з клієнтами, вдосконалення системи продажу) та ступенем їх інтеграції один з одним.

Показник	Вага	Характеристика
Досвід впровадження	0,07	Досвід впровадження оцінюємо занаступними параметрами: – час роботи фірми виробника на даному сегменті ринку програмного забезпечення; – кількість великих підприємств, у яких здійснено успішне використання даної CRM системи.
Гнучкість конфігурації	0,08	Цей показник відображає можливості: – адаптації системи до особливостей конкретної організації; – коригування нормативно-правової бази.
Цільова відповідність	0,13	Цей показник визначає ступінь відповідності функціональних можливостей програмного комплексу реальним завданням підприємства.
Простота використання	0,05	Даний показник характеризує: – час, необхідний для навчання персоналу; – час виконання типових операцій
Ступінь готовності до експлуатації	0,05	Цей показник залежить від часу та матеріально-технічних витрат, необхідних для приведення програмного комплексу в стан готовності.
Можливість інтеграції з іншими програмними продуктами	0,05	При аналізі цього показника в першу чергу враховуються можливості інтеграції з наявним на ТОВ «Байер» інформаційною системою ERP, а також офісними програмами (MS Word, Excel), засобами підготовки звітів (Crystal Report), та засобами зв'язку (Outlook, DIRECTUM)
Сервісне обслуговування та технічний супровід	0,13	Даний показник характеризує послуги, що надаються фірмою виробником щодо навчання персоналу, та подальшого супроводу програмного комплексу.
Ціна	0,07	При визначенні реальної ціни були враховані можливі додаткові витрати на доведення системи до робочого стану та навчання персоналу.

Кожен критерій оцінки має свій ваговий коефіцієнт, виражений у вигляді десяткового дробу. Сума цих коефіцієнтів становить одиницю. Зважаючи на особливості діяльності ТОВ Байер, ми звузили коло потенційних CRM-систем до п'яти українських розробок: Creatio, Pipedrive, Perfectum CRM+ERP, KeyCRM та KeerpinCRM. Ці системи були відібрані для подальшого порівняльного аналізу.

Програмні продукти обраних виробників можна охарактеризувати наступним чином:

CRM-лінійка. Creatio – це унікальна хмарна CRM-система для великих та середніх підприємств, яка допомагає інтегрувати та пришвидшити процеси продажу, маркетингу, сервісу, а також інші операційні процеси компанії. Creatio – це не просто інструмент для управління взаємовідносинами з

клієнтами, а повноцінна платформа, що поєднує функціонал CRM та BPM (управління бізнес-процесами). Вартість: від \$19 на місяць, для ТОВ Байєр на рік – 9120 грн. Основні переваги: єдина платформа, швидке та легке впровадження, гнучкість у налаштуванні та можливість самостійної адаптації, використання інтелектуальних технологій.

Pipedrive – один із провідних інструментів CRM. Команда експертів, провівши тестування, визнала Pipedrive найефективнішою CRM-системою для управління продажами для постачальників та зростаючих підприємств. Широкий набір функцій, який пропонує компанія, безсумнівно підтверджує це. Вартість: від \$19 на місяць, для ТОВ Байєр за рік – 9120 грн. Основні переваги: ефективне управління продажами, швидке завершення угод, гнучкі налаштування, аналітика та звітність, а також повна мобільна оптимізація.

Perfectum CRM+ERP – це універсальний інструмент для автоматизації бізнес-процесів будь-якої компанії. Завдяки модульній структурі та широкому спектру налаштувань, систему можна легко адаптувати під конкретні потреби вашого бізнесу. Незалежно від того, чи ви маленький стартап, чи велика корпорація, Perfectum забезпечить ефективну роботу всіх відділів.

KeyCRM: Спеціалізоване CRM-рішення для e-commerce, що безшовно інтегрується з популярними службами доставки в Україні та за кордоном. Отримайте 30 днів безкоштовного доступу та оцініть всі можливості системи. Ціна для ТОВ Байєр на рік складає всього 8711 грн.

KeerinCRM – це зручна та ефективна CRM-система для управління компанією та автоматизації робочих процесів. Постійні оновлення, вигідна вартість. Ціна: 1 користувач безкоштовно, кожен наступний – 250 грн на місяць, для ТОВ Байєр на рік – 24 000 грн. Основні переваги: мультиворонки продажів, створення ТТН та автоматичне інформування клієнтів.

Ми пропонуємо річну ліцензію на наше програмне забезпечення, розраховану на використання 8 працівниками логістичного відділу вашої компанії. Щоб оцінити ефективність використання програмного забезпечення, ми запровадили п'ятибальну шкалу, за якою:

- 5 – система забезпечує безперебійну роботу організації;
- 4 – система не забезпечує повний спектр функціональних можливостей;
- 3 – додаток має обмежений функціонал;
- 2 – у системи відсутня більшість важливого функціонал;
- 1 – не відповідає вимогам.

Експертна оцінка з урахуванням вагового коефіцієнту представлена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Інтегральна оцінка обраних інформаційних CRM систем

Номер показника	Програмний продукт				
	Creatio	Pipedrive	Perfectum	KeyCRM	KeepinCRM
1	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6
2	0,6	0,5	0,6	0,5	0,5
3	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4
4	0,2	0,3	0,2	0,2	0,
5	0,3	0,3	0,4	0,3	0,24
6	0,5	0,6	0,3	0,2	0,3
7	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
8	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2
9	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1
10	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
11	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2
Інтегральна оцінка	4,3	4,5	4,1	3,6	3,8

Аналіз отриманих результатів дозволив виділити три групи інструментів для автоматизації та оптимізації взаємин із клієнтами з точки зору їхньої придатності для ТОВ Байєр. Програмні продукти з індексом оцінки понад 4,5: Pipedrive (4,5). Програмне забезпечення, яке відповідає загальним вимогам, але не повністю задовольняє окремі критерії (індекс оцінки між 3,75 і 4,5): Creatio (4,33), Perfectum (4,11), KeepinCRM (3,85). За результатами аналізу, як інструмент для автоматизації та оптимізації роботи з клієнтами рекомендується система Pipedrive. Це програмне забезпечення допоможе вирішити виявлені на підприємстві проблеми та ефективно оптимізує бізнес-процеси в ланцюгу постачань. Основні показники економічного ефекту від впровадження CRM-системи на ТОВ Байєр наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок показників економічної ефективності проекту

впровадження CRM-системи на ТОВ Байєр.

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Економія витрат на персонал за рахунок оптимізації бізнес процесу «Взаємодія з клієнтом»	2430 грн / 1 контракт				
Припущення щодо кількості нових контрактів, одиниць	300	200	100	100	75
Дохід від оптимізації, грн.	729000	486000	243000	243000	182250
Інвестиції в проект, грн	356732				
Ставка дисконтування, %	50				
Коефіцієнт дисконтування	0,667	0,444	0,296	0,198	0,132
Дисконтований грошовий потік, грн	56630,4	77410,6	111632,7	98474,1	98047,2
Кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік (наростаючим)	-300102	-222691	-156228	-57754	40294
Чистий дисконтований дохід (NPV)	40293				
Індекс прибутковості проекту (PI)	1,11				
Дисконтований термін окупності (DPP)	4,59 роки				

Щоб зрозуміти, за який час проект окупиться, ми враховуємо, скільки грошей він принесе і як змінюється вартість грошей з часом. Ми вважаємо, що проект окупиться тоді, коли сума всіх отриманих прибутків, з урахуванням інфляції та інших факторів, дорівнюватиме сумі грошей, які ми вклали спочатку. Для цього конкретного проекту, з урахуванням обраного способу фінансування, розрахований період окупності становить 4 роки і 7 місяців.

Для того, щоб краще зрозуміти нашу стратегію покращення роботи ланцюгів постачання, ми пропонуємо представити її у вигляді графічної моделі, яка покаже, як всі частини цього процесу взаємодіють між собою (рис. 3.8).



Рисунок 3.8 – Карта інтерференцій запропонованих стратегічних векторів розвитку ТОВ Байєр

Проведемо детальний аналіз доцільності реалізації проекту. За умови ставки дисконтування 50%, проект стане рентабельним через 4,59 роки. Індекс дохідності, що дорівнює 1,11, свідчить про високу ефективність інвестицій. Позитивний чистий дисконтований дохід у розмірі 40 293,6 грн підтверджує фінансову доцільність проекту. Реалізація даного проекту у повній мірі відповідає стратегічним цілям ТОВ Байєр і дозволить компанії зміцнити свої позиції на українському ринку.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо розробки стратегічних напрямків управління ланцюгом поставок продукції торговельного підприємства. Це дало змогу зробити такі висновки:

1. Встановлено, що напрямками практичних наслідків впровадження стратегій логістичного управління ланцюгом поставок продукції торговельного підприємства є: логістичні стратегії виступають джерелами формування додаткової конкурентної переваги підприємств сфери торгівлі; вони дозволяють формувати оптимальні логістичні системи; створювати раціональні організаційні структури; знижувати рівень затрат, зокрема логістичних; формувати системи тотального контролювання якості; підвищувати кваліфікаційні рівні персоналу; створювати інтегровані системи інформаційного забезпечення; підвищувати рівень адаптованості торговельних підприємств до мінливих умов логістичного середовища.

2. Проведене аналізування розвитку теорій стратегій логістичного управління ланцюгами поставок продукції із врахуванням напрямів розвитку торговельного підприємства доводить необхідність їх розроблення через існуючі базові логістичні стратегії (стратегію максимізації та зростання рівня логістичного обслуговування, максимізації доходу та прибутку, мінімізації затрат і інвестицій у логістичні мережі, забезпечення конкурентної переваги підприємств, стратегія аутсорсингу в логістиці). Обираючи конкурентну логістичну стратегію підприємства необхідно враховувати значення інтегрального показника стратегії управління логістичною діяльністю, оскільки він дозволяє не враховувати ті альтернативи, що є неефективними, а провести оцінювання ефективності стратегії та вибрати ту логістичну стратегію, що дозволяє досягти бажаний інтегральний ефект.

3. Аналіз забезпеченості досліджуваного підприємства ресурсами та ефективність їх використання свідчить про перевищення темпів скорочення виручки від реалізації продукції над темпами зростання собівартості, які призвели до зменшення валового прибутку в 2023 році порівняно з 2021 роком

на 54,9%, а на 1 працівника даний показник скоротився на 50,7% із-за вагомого скорочення працівників. Чистий прибуток, при цьому, був найвищим в 2021 році, а після повномасштабного військового вторгнення росії ТОВ «Байер», як і більшість компаній, пов'язаних з агровиробництвом даний показник мав тенденцію скорочення з року в рік та скорочення склало майже наполовину. Така тенденція привела до зниження рівня рентабельності на 8,25 п. в.

4. Доведено, що оцінка ефективності логістичної діяльності передбачає формування комплексного показника до кожної з ланок логістичної системи підприємства. Визначення ефективності логістичних систем було здійснено традиційним способом через відношення отриманих ефектів до рівня затрат задля досягнення цих ефектів. Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності ТОВ «Байер» мав значення більше одиниці – 1,07, що засвідчує ефективність розвитку логістичної системи підприємства. Даний підхід дозволив визначити ефективність управління логістичними системами на базі цільових підходів, тобто ці системи дозволяють визначити, чи було досягнуто мету, що ставилася перед підрозділами логістики. Такі системи показників та методика розрахунку ефективності дає змогу, крім того, вивчити показники ефективності у динаміці, порівняти всі показники ефективності управління логістичними системами в торговельному підприємстві.

5. Аналіз стану логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства було проведено за групуванням продукції АВС-методом, основною метою якого є забезпечення збалансованого асортименту підприємства, з урахуванням обороту і прибутковості кожної товарної позиції. У зв'язку з цим було запропоновано формувати асортимент з урахуванням цілей товарних категорій та виділено їх 9 груп, враховуючи різні поєднання АВС-параметрів. Було поєднано параметри обороту товарних груп та їхня прибутковість в межах концепції логістичного управління формування асортименту продукції оптового підприємства, яка використовувалась відповідно до принципу спільного вжитку продукції та збільшувала значення ефективності управління товарними запасами. За результатами аналізу

асортиментні позиції ранжувалися і групувалися залежно від розміру їх внеску в сукупний ефект. Результати ABC-аналізу рекомендовано використовувати торговельному підприємству при складанні асортиментних матриць, планів з проведення заходів мерчандайзингу та визначенні умов співпраці з замовниками.

6. Визначено, що для досліджуваного підприємства доцільно використати такі механізми планування та управління матеріальними потоками, як використання логістичних концепцій, використання закордонного досвіду, якісне управління обслуговуванням споживачів, управління ланцюгами поставок продукції із залученням посередників, своєчасне планування потреб в товарах, якісне планування та оптимізація логістичних процесів, інтегроване управління матеріальними потоками, управління ефективним використанням місць реалізації замовлень, управління кількісно-часовими параметрами логістичної діяльності, автоматизація системи логістичного управління дослідженнями, проектуванням.

7. Сформовано пріоритетні завдання стратегічного розвитку ТОВ «Байер». Матричним методом представлено результати пошуку стратегічного рішення в області управління ланцюгом постачання з урахуванням сучасних трендів цифрової економіки. З метою формалізації запропонованих векторів розвитку складено стратегічну карту напрямків оптимізації відносин з клієнтами торговельного підприємства. Розроблено детальний план проєкту з впровадження CRM-системи на підприємстві ТОВ «Байер». Складено детальний план робіт, розраховані та обґрунтовані витрати та доходи, розподілені ролі та зазначені задіяні в процесі ресурси. Також було розглянуто ризики проєкту та проведено їх якісний та кількісний аналіз. Укладено стратегічну карту реагування на ризики методом попередження. Отримані у результаті показники відбивають ефективність проєкту. Показник чистого дисконтованого доходу є доказом ефективності проєкту, отже прийнявши його, ТОВ «Байер» зробить вигідне вкладення у своє майбутнє та вирішить нагальні проблеми компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бай С., Дєєва Н. , Мельник Т., Пугачевська К. Український бізнес в умовах світових торговельних війн: спостерігач, активний учасник чи жертва? *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2021. Т. 1, № 36. С. 504–514.
2. Бойченко М. В. Управління ланцюгами поставок у повоєнний період. *Вісник економічної науки України*. 2022. №1. С. 148-152.
3. Величко О. П. Сутність раціоналістичної і забезпечувальної логістик та їх зв'язок з менеджментом. *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Сер. Логістика*. 2019. № 735. С. 26-33.
4. Верхоглядова Н. І. Синергетичний ефект впровадження концепції інтегрованої логістики при формуванні конкурентних переваг промислового підприємства. *Економічний простір*. 2018. №74. С. 183-195.
5. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т. Стратенічне управління запасами торговельного підприємства. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 89-94.
6. Гросул В. А., Усова М. О. Стратегічні аспекти управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі. *Інноваційна економіка*. №1. С. 38–43.
7. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 432 с.
8. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2021. № 2. Т. 23. С. 60-65.
9. Клімова І.Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. *Держава та регіони*. 2020. №3. С.143-147.
10. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 1. С. 65-70.
11. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручн. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 848 с.

12. Кузьмін О. Є., Телішевська О. Б. Типологія витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. №3. С.231-236.
13. Кулакова С., Калембет А., Подкопова Д. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1(8). С. 22–29.
14. Ларіна Р.Р., Череп О.Г., Ілаєва А.О.. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія. Херсон: ВД «АРІАЛ», 2021. 234 с.
15. Мадяр Р. О., Гадьмаші В. Р., Далекорей С. М. Управління витратами в ланцюгах постачання як інструмент досягнення конкурентних переваг бізнесу в глобальному економічному просторі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 66-70.
16. Макаренко Н.О. Лищенко М.О. Логістичний підхід до раціонального управління й координації потокових процесів в підприємствах. *Вісник харківського національного університету імені В.В. Докучаєва. Сер. Економічні науки*. 2020. №3. С. 121-132.
17. Макаренко Н.О. Лищенко М.О., Савостьянова А.В. Методологічні основи формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю підприємств. *Вісник харківського національного університету імені В.В. Докучаєва. Сер. Економічні науки*. 2020. №2. С. 78-91.
18. Макаренко Н.О. Стратегічне управління логістичною діяльністю аграрних підприємств на конкурентних засадах: монографія. Суми: Університетська книга, 2020. 267 с.
19. Малярець Л.М., Матвієнко-Біляєва Г.Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2019. 227 с.
20. Нестеренко Р.В. Методичні аспекти забезпечення логістичної діяльності підприємств як напрям їх ефективного функціонування та розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2019. №2. С.266-270.
21. Офіційний сайт ТОВ «Байер» в Україні. URL:

<https://www.bayer.com/uk/ua/ukraine-home> (дата звернення: 24.02.2024 р.)

22. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М. Електронна комерція В2С: розвиток у Східній Європі, ризики та ефект інституціонального витіснення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Т. 1. № 1. С. 121-129.

23. П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б. (2020). Логістичні процеси в торгівлі: систематизація наукових поглядів та оцінювання впливу на управління підприємствами. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 322–330.

24. П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б. Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2411> (дата звернення: 16.05.2024)

25. П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б. Моделювання результативного управління логістичними процесами підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 234-241.

26. П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б., Яцишина К. В. Інформаційне забезпечення управління якістю логістичних процесів підприємства торгівлі: визначення та організація. *Вісник ЛТЕУ. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 61. С. 18–26.

27. Паласюк Б. М. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*. 2020. №3(36). С.166-170.

28. Пальчик І. М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op1&z=3575> (дата звернення: 30.09.2023 р.)

29. Плекан У. М. Оптимізація вибору логістичної стратегії підприємства. *Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент*: матеріали I Міжнародної наук.-практ. конф. (12-13 лютого 2020 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2020. С. 376–377.

30. Пухальська Я. П. Логістичне управління підприємством: сутність і

основні принципи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №3. Т.1. С. 28-31.

31. Рикова В.О., Макаренко Н.О. Логістичне управління ланцюгами поставок оптових підприємств в контексті реалізації маркетингової стратегії: *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів*: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. 28 трав. 2021 р. Херсон: Херсонський державний аграрно-екологічний університет, 2021. С.318-320.

32. Савенко І.І. Логістичний підхід в управлінні потоками торгових підприємств. Теоретико-правовий та методологічний аспекти: монографія. Одеса: Поліграф, 2021. 272 с.

33. Сафоненко А. Сервісне обслуговування у системі формування лояльності споживача. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 1. С. 15-18.

34. Сіренко Н., Баришевська І. Особливості стратегічного управління розвитком торговельних підприємств. *Економіст*. 2021. №2. С. 17-18.

35. Сковчиляс С. М. Управлінські технології виявлення логістичних витрат підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2020. Вип. 7(1). С.42-46.

36. Стратійчук В. М. (2019). Стратегічне управління оборотними активами підприємств торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. № 5(127). С. 59–74.

37. Тараканов Н. Л. Логістика обслуговування матеріальних потоків у системі товарних ринків. *Економічні інновації*: зб. наук. пр. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2023. Вип.55. С.144-152.

38. Тарасюк Г., Рудківський О., Погайдак О. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип.2. С.223-231.

39. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Кривий ріг: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2019. 161 с.

40. Хвищун Н.В., Козубовська В.С. Методичні підходи до оцінки ефективності логістичних систем. *Економічний форум*. 2021. № 2. С.306-312.

41. Ходова Я. О. Реалізація стратегії розвитку цифрової платформи

- транспортно-логістичного комплексу. *Молодий вчений*. 2020. № 4 (80). С. 42-45.
42. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. Принципи розробки ключових показників ефективності для підприємств торгівельної сфери. *Ефективна економіка*. 2019. (10). С. 87- 91.
43. Шевчун М. Б. Управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства: Дисертація на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2021. 247 с.
44. Шкафенко О.І. Етапи логістичного управління ланцюгами поставок торговельних підприємств: *Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. 17-18 квітня 2024 р. Суми: Сумський національний аграрний університет, 2024. С. 397-400
45. Шкафенко О.І. Стратегічні рішення в управлінні ланцюгом поставок: *Perspectives of Contemporary Science: theory and practice*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. 22-24 липня 2024 р. Львів: Науково-видавничий центр «Sci-conf.com.ua», 2023. С. 526-529.
46. Шкуренко О. В. Стратегічні імперативи розвитку логістичної інфраструктури України в умовах економіки замкнутого циклу. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1(40). С. 137-141.
47. Handfield R.B., Nichols E.L. Introduction to Supply Chain Management. New Jersey: Prentice Hall, 2019.
48. Ichenko N. Development strategy for logistic operator in the context of globalization. *Contemporary conditions and trends in enterprise management: strategies, mechanisms processes*. Cracow University of Economics. 2019. pp. 45-53.
49. Oakden R.. Logistics strategy to cover the longer five-year term. Logistics blog and Supply Chains blog. 2023 URL: <https://www.learnaboutlogistics.com/logistics-strategy-to-cover-the-longer-five-year-term>. (дата звернення: 24.03.2024)
50. Trushkina N. Transformation of customer relationship management in the

digital economy. Digital economy and digital society: monograph / Edited by T. Nestorenko, M. Wierzbik-Stronska; Katowice School of Technology. Katowice: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach, 2019. P. 311-316.

51. Vorspi Cami L., Grinko A., Hrinko P., Bielialov T., Mykolaichuk I. Strategic management of innovative development of business entities. *Economics and Finance*. 2021. Vol. 9, Issue 3, P. 4–19.