

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Розвиток системи управління ланцюгами постачання на ТОВ
«ЮР-ТВІН»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0752
спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньої програми «Маркетинг»

Юлпатов М.Б.

Керівник: к.е.н., доцент кафедри управління
персоналом і маркетингу

Линенко А.В.

Рецензент: декан ФЕУ Національний
університет «Запорізька політехніка»

к.е.н., доцент

Корольков В.В.

Запоріжжя – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітня програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Юлпатову Михаїлу Борисовичу
(прізвище, ім'я, по – батькові)

1. Тема роботи: «Розвиток системи управління ланцюгами постачання на ТОВ «ЮР-ТВІН»

керівник роботи: Линенко А.В., к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від 18 вересня 2023 року № 1446-с.

2. Строк подання студентом роботи «14» лютого 2024 року

3. Вихідні дані до роботи: дані Державної служби статистики України, також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити поняття та сутність управління ланцюгами постачання на підприємстві; дослідити стратегічне планування та проектування ланцюгів постачання; визначити оцінювання ефективності управління ланцюгами постачання; проаналізувати організаційну характеристику ТОВ «ЮР-ТВІН»; дослідити ланцюги постачання ТОВ «ЮР-ТВІН»; проаналізувати проблеми стратегічного управління ланцюгами постачання ТОВ «ЮР-Твін»; запропонувати стратегію інтегрованого управління ланцюгами постачання ТОВ «ЮР – Твін» на основі реалізації концепції CPFR; запропонувати практичні аспекти забезпечення реалізації стратегії оптимізації відносин з клієнтами ТОВ «Юр-Твін»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
магістерська робота містить 24 рис., 12 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Линенко А.В., к.е.н., доцент	14.08.2023 р.	14.08.2023 р.
2	Линенко А.В., к.е.н., доцент	18.09.2023 р.	18.09.2023 р.
3	Линенко А.В., к.е.н., доцент	30.10.2023 р.	30.10.2023 р.

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. –31.07.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	1.08.2023 р. –13.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	14.08.2023 р. –17.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	18.09.2023 р. –29.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	30.10.2023 р. –26.11.2023 р.	виконано
6.	Формування висновків	27.11.2023 р. –26.12.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	27.12.2023 р. –11.02.2024 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	12.02.2024 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

М.Б. Юлпатов
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

А.В. Линенко
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

Л.А. Бехтер
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: 104 с., 24 рис., 12 табл., 45 джерел.

Об'єктом дослідження є процес розвитку системи управління ланцюгами постачання.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи щодо розвитку системи управління ланцюгами постачання.

Метою магістерської роботи магістра є систематизація наукових, методологічних та практичних знань з розвитку системи управління ланцюгами постачання сучасних підприємств.

У процесі дослідження одержано такі наукові результати:

- 1) розглянуто поняття та сутність управління ланцюгами постачання на підприємстві;
- 2) проаналізувано стратегічне планування та проектування ланцюгів постачання;
- 3) досліджено оцінювання ефективності управління ланцюгами постачання;
- 4) проаналізувано організаційну характеристику ТОВ «ЮР-ТВІН»;
- 5) досліджено ланцюги постачання ТОВ «ЮР-ТВІН»;
- 6) здійснена оцінка проблем стратегічного управління ланцюгами постачання ТОВ «ЮР-Твін»;
- 7) запропоновано стратегію інтегрованого управління ланцюгами постачання ТОВ «ЮР – Твін» на основі реалізації концепції CPFR;
- 8) розроблено практичні аспекти забезпечення реалізації стратегії оптимізації відносин з клієнтами ТОВ «Юр-Твін».

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово – економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що запропоновано матричним методом 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 ТОВ «Юр-Твін».

ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ, УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМА, ЛОГІСТИКА,
СТРАТЕГІЯ, ІНТЕГРАЦІЯ, ОПТИМІЗАЦІЯ, ВІДНОСИНИ

SUMMARU

Master's thesis: 104 pages, 24 figures, 12 tables, 45 sources.

The object of the study is the process of development of the supply chain management system.

The subject of the study is theoretical and methodological approaches to the development of the supply chain management system.

The purpose of the master's thesis is to systematize scientific, methodological and practical knowledge on the development of the supply chain management system of modern enterprises.

In the course of the research the following scientific results were obtained:

- 1) the concept and essence of supply chain management at the enterprise are considered;
- 2) analyzed strategic planning and design of supply chains;
- 3) the assessment of the effectiveness of supply chain management was studied;
- 4) analyzed the organizational characteristics of "YUR-TWIN" LLC;
- 5) the supply chains of "YUR-TWIN" LLC were investigated;
- 6) an assessment of strategic supply chain management problems of "YUR-Twin" LLC was carried out;
- 7) the strategy of integrated management of supply chains of "YUR-Twin" LLC is proposed based on the implementation of the CPFRR concept;
- 8) practical aspects of ensuring the implementation of the strategy of optimizing relations with clients of "Yur-Twin" LLC were developed.

Methods of research: logical generalization, deductive, financial and economic and statistical analysis, comparison, summary, etc.

The scientific novelty of the research lies in the fact that the results of the search for a strategic solution in the field of supply chain management, taking into account the modern trends of the digital economy, are proposed using the matrix

method. In order to formalize the proposed development vectors, a strategic map of directions for optimizing relations with clients of "Yur-Twin" LLC was drawn up.

SUPPLY CHAIN, MANAGEMENT, SYSTEM, LOGISTICS, STRATEGY,
INTEGRATION, OPTIMIZATION, RELATIONSHIPS

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	13
1.1 Поняття та сутність управління ланцюгами постачання на підприємстві	13
1.2 Стратегічне планування та проектування ланцюгів постачання.....	28
1.3 Оцінювання ефективності управління ланцюгами постачання.....	34
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ НА ТОВ «ЮР-ТВІН»	44
2.1 Організаційна характеристика ТОВ «ЮР-ТВІН».....	44
2.2 Дослідження ланцюгів постачання ТОВ «ЮР-ТВІН»	50
2.3 Аналіз проблем стратегічного управління ланцюгами постачання ТОВ «ЮР-Твін»	57
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ ТОВ «ЮР-ТВІН»	69
3.1 Стратегія інтегрованого управління ланцюгами постачання ТОВ «ЮР – Твін» на основі реалізації концепції CPFR.....	69
3.2 Практичні аспекти забезпечення реалізації стратегії оптимізації відносин з клієнтами ТОВ «Юр-Твін».....	82
Висновки до розділу 3	93
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98

ВСТУП

Пандемія Covid-19 та військове вторгнення в Україну, спричинили значні перебої в ланцюгах постачання, змінили патерни попиту та призупинили виробничі можливості. Це вплинуло на доступність товарів та їх доставку до кінцевих споживачів. Ланцюги постачання зазнали удару від пандемії та її обмежень, а також від змін на ринку, таких як різке зростання цін на паливо, його дефіцит, руйнування складських приміщень через обстріли, знищення транспортних засобів та нестачу електроенергії. У цих умовах, здатність швидко адаптуватися до постійних стресових ситуацій стає ключовою для виживання та успішної діяльності підприємств. Підприємцям необхідно невинно аналізувати ринок, розробляти нові стратегії для задоволення потреб клієнтів і зниження витрат. Важкі часи також стимулюють розвиток та пошук нових рішень для подолання кризових ситуацій.

Виклики сьогодення та стрімкий розвиток цифрових технологій вимагають кардинальної зміни стратегічного підходу до управління ланцюгами постачання та підвищують актуальність масштабування найбільш відомих в світовій практиці моделей управління логістичними бізнес-процесами. Стратегічний підхід до управління ланцюгами постачання потребує системних, інноваційних та інформаційно-орієнтованих рішень. Тому існує необхідність в дослідженні теоретичних та методологічних засад формування адекватної логістичної стратегії.

В умовах мінливості та невизначеності підприємствам необхідно зосереджувати фокус не лише на вирішенні своїх внутрішніх проблем, а й приділяти значну увагу формуванню довгострокової стратегії, яка дозволяла б адекватно та вчасно реагувати на зміни, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Якщо раніше компанії могли успішно

функціонувати, приділяючи увагу лише повсякденній роботі та фокусуючись на внутрішніх проблемах, пов'язаних із підвищенням ефективності у поточній діяльності, то зараз важливим компонентом оптимізації діяльності компанії стає концепція стратегічного управління.

Особливості стратегічного підходу до управління ланцюгами постачання та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні розглядаються в роботах таких вітчизняних вчених як Л.А. Лещій, А.П. Міщенко, С.В. Смерічевська, М.В. Жаболенко, С.В. Чернишова, Л. Малярєць, О. Мосій, М.Х. Мескон, В. Ситніченко, О.А. Русановська, Л.Ю. Шевців. Такі зарубіжні дослідники та практики, як Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт, Д. Аакер, І. Ансофф, Р. Каплан виробили фундаментальні розробки стратегічного інструментарію. Все більше робіт присвячується питанням управління ланцюгами постачання в умовах цифрової економіки, теоретико-методологічні засади, концепції та моделі оптимізації з використанням цифрових технологій викладено у значній кількості праць вітчизняних зарубіжних та дослідників, серед яких: А. Beresford, S. Pettit, W. Whittaker, P. Blaik, P. Murphy, S. Shcherbak, M. Semikina, O. Vinichenko, V. Vasiuta, A. Kwilinski, Є. Крикавський, Н. Чорнописька, Т. Колодізева, М. Григорак, Ю. Петруня, Т. Пасічник, Д. Кочубей. Незважаючи на наявні ґрунтовні розробки вчених, залишається необхідність обґрунтування стратегічних рішень в управлінні ланцюгами постачання з урахуванням вимог сьогодення, що підкреслює актуальність обраної теми наукових досліджень.

Метою магістерської роботи магістра є систематизація наукових, методологічних та практичних знань з розвитку системи управління ланцюгами постачання сучасних підприємств.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

– розглянуто поняття та сутність управління ланцюгами постачання на підприємстві;

- проаналізовано стратегічне планування та проектування ланцюгів постачання;
- досліджено оцінювання ефективності управління ланцюгами постачання;
- проаналізовано організаційну характеристику ТОВ «ЮР-ТВІН»;
- досліджено ланцюги постачання ТОВ «ЮР-ТВІН»;
- здійснена оцінка проблем стратегічного управління ланцюгами постачання ТОВ «ЮР-Твін»;
- запропоновано стратегію інтегрованого управління ланцюгами постачання ТОВ «ЮР – Твін» на основі реалізації концепції CPFR;
- розроблено практичні аспекти забезпечення реалізації стратегії оптимізації відносин з клієнтами ТОВ «Юр-Твін».

Об'єктом дослідження є процес розвитку системи управління ланцюгами постачання.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи щодо розвитку системи управління ланцюгами постачання.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі теорії розвитку системи управління ланцюгами постачання. У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень магістерської роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів формування стратегій розвитку системи управління ланцюгами постачання; статистичного аналізу, порівняння, зведення – SWOT та PEST– аналізу; ситуаційного аналізу – для аналізу проблем стратегічного управління ланцюгами постачання; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно –

правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, статистичні дані, результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

вперше

– запропоновано матричним методом результати пошуку стратегічного рішення в області управління ланцюгом постачання з урахуванням сучасних трендів цифрової економіки. Також з метою формалізації запропонованих векторів розвитку складено стратегічну карту напрямків оптимізації відносин з клієнтами ТОВ «Юр-Твін»

– *удосконалено*

– детальний план проєкту з впровадження CRM-системи на підприємстві ТОВ «Юр-Твін».

Значення результатів магістерської роботи полягає у тому, що отримані у результаті показники відбивають ефективність проєкту. Показник чистого дисконтованого доходу є доказом ефективності проєкту, отже прийнявши його, ТОВ «Юр-Твін» зробить вигідне вкладення у своє майбутнє та вирішить нагальні проблеми компанії.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на XVI міжнародній науково–практичній конференції: «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (м.Запоріжжя, 25–26 листопада 2023р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друкована праця: 1 тези за матеріалами наукових конференцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття та сутність управління ланцюгами постачання на підприємстві

У другій половині 20-го століття, на тлі глобалізації, інтеграції ринків, зростаючої конкуренції, розвитку аутсорсингу та інформаційних технологій, а також розширення спектру логістичних послуг і збільшення значення ролі логістичних провайдерів, виникла потреба у новому підході до управління бізнесом, який полягає у впровадженні управління ланцюгами поставок. Ця концепція є взаємопов'язаною з такими сферами, як маркетинг, виробничий менеджмент, стратегічне та операційне управління, а також з економічною інформатикою. Управління ланцюгами поставок розглядається як комплексний підхід до ведення бізнесу, що охоплює всі аспекти організації [1, с. 402].

Термін «Supply Chain Management» (SCM), або «управління ланцюгами постачання», був вперше введений на початку 1980-х років компанією «2 Technologies» у співпраці з консалтинговою компанією «Arthur Andersen». У 1982 році Р. К. Олівер та М. Д. Вебер опублікували статтю під назвою «Supply Chain Management: Logistics catches up with strategy», де вони запропонували розглядати матеріальні потоки від виробників первинної сировини до кінцевих споживачів як частину інтегрованої стратегії, назвавши цей підхід управлінням ланцюгами поставок. Концепція SCM стала широко використовуватися у 1990-х роках [1, с. 402].

Метою управління ланцюгом постачання (SCM) є поступова інтеграція інформаційних та матеріальних потоків уздовж усього ланцюга поставок, що виступає як ефективний засіб для конкурентної боротьби.

Наразі не існує універсального, всебічно виваженого визначення поняття «управління ланцюгами постачання», яке б детально охоплювало всі аспекти цієї концепції. Кожен вчений та практик вносить у це поняття своє унікальне та індивідуальне розуміння, тому важливо розглянути ключові визначення SCM, які були розроблені протягом останніх декількох десятиліть (рис.1.1).

Всі визначення поняття «управління ланцюгами постачання», представлені на рис. 1.1, та включають такі ключові характеристики, як інтегрованість, комплексність, партнерство та орієнтованість на результат.

Варто зазначити, що інтеграція ключових бізнес-процесів у рамках управління ланцюгами постачання включає координацію та оптимізацію всіх етапів, від постачання сировини до доставки кінцевого продукту споживачу.



Рисунок 1.2 – Взаємозв’язок основних бізнес процесів з управлінням ланцюгами постачання

R.K. Oliver,M.D. Webber	Управління ланцюгом поставок охоплює потік продукції від постачальника через виробника і канали розподілу до кінцевого споживача.
T.C. Jones,D.W. Riley	Управління ланцюгами поставок розглядається як загальний потік матеріалів від постачальників до кінцевих споживачів.
S.M. Harland	Управління ланцюгами поставок об'єднує дві бізнес-функції: управляє безпосередньо відносинами з постачальниками, а також інтегрує ланцюг, що включає постачальників, а також ланцюг із клієнтів та їх споживачів і так далі. Це управління взаємопов'язаним бізнесом, що передбачає безперервне забезпечення продукцією та пакетами послуг споживачів відповідно до їхніх вимог.
M. Hugos	Управління ланцюгами поставок – це мережа підприємств від постачальників до кінцевих споживачів, які мають схильність до інтеграції постачання за допомогою координації зусиль підприємств
J. Stock,S. Boyer	Управління ланцюгами поставок – це управління мережею взаємовідносин як усередині підприємства, так і між незалежними організаціями та бізнес- елементами, що пов'язані з матеріальними постачаннями, закупівлями, виробничими потужностями, логістикою, маркетингом та суміжними їм системами, що сприяють формуванню та руху прямих та зворотних матеріальних, фінансових та інформаційних потоки від оригінального виробника до кінцевого споживача з отриманням вигод у вигляді додаткової цінності, максимізації прибутку через ефективність, досягнення задоволення потреб споживачів.
М.В. Чорна	Управління ланцюгом поставок товарних ресурсів - це система стратегічного управління і координації бізнес-функцій всередині підприємств та між компаніями - партнерами всередині ланцюга поставок (товароруху) з метою підвищення довгострокової результативності кожної компанії та системи управління товарними ресурсами в цілому.
Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)	Управління ланцюгом поставок включає у себе планування й управління всіма видами діяльності, включаючи закупівлі, виробництво та управління всіма логістичними процесами. Також включає координацію і співпрацю з партнерами, якими можуть бути постачальники, посередники, сторонні постачальники послуг і споживачі. По суті, управління ланцюгом поставок інтегрує управління попитом та пропозицією всередині компанії і за її межами.

Рисунок 1.1 – Сутність поняття «управління ланцюгами постачання»

Це означає, що всі елементи ланцюга поставок – від закупівель, виробництва, управління запасами, до логістики та дистрибуції – мають бути тісно інтегровані для забезпечення ефективності, скорочення витрат та підвищення задоволеності клієнтів.

Планування попиту та пропозиції передбачає прогнозування попиту та налагодження виробничих планів для забезпечення достатньої кількості товарів. Управління відносинами з постачальниками стосується вибору надійних постачальників та розвиток довгострокових партнерських відносин для забезпечення якості та своєчасності поставок. Оптимізація виробничих процесів розглядається як ефективне управління виробничими процесами для забезпечення високої продуктивності та мінімізації відходів. Управління запасами як підтримка оптимального рівня запасів для забезпечення безперебійності виробництва та зменшення витрат на зберігання. Логістика та дистрибуція – ефективне управління транспортуванням та розподілом товарів для забезпечення своєчасної доставки. Управління відносинами з клієнтами – розуміння потреб клієнтів та забезпечення високого рівня обслуговування. Використання ІТ-систем – інтеграція інформаційних технологій для підвищення прозорості, швидкості обміну даними та прийняття рішень на основі даних.

Інтеграція цих процесів дозволяє компаніям бути більш гнучкими, реагувати на зміни у попиті та умовах ринку, а також підвищувати ефективність та конкурентоспроможність.

Інтеграція в управлінні ланцюгами постачання може бути розглянута на декількох рівнях, кожен з яких відіграє ключову роль у створенні ефективної, гнучкої та відповідальної системи. Основні рівні логістичної інтеграції:

1. Внутрішня інтеграція (Internal Integration). Це стосується координації та оптимізації всіх внутрішніх процесів в межах однієї компанії. Це включає

інтеграцію між різними відділами, такими як закупівлі, виробництво, запаси, продажі та маркетинг.

2. Міжорганізаційна інтеграція (Inter-organizational Integration). Цей рівень включає співпрацю та координацію між різними компаніями, які є частиною ланцюга поставок, наприклад, між постачальниками, виробниками, дистриб'юторами та роздрібними продавцями.

3. Інтеграція з клієнтами (Customer Integration). Зосередження на потребах та вимогах кінцевих споживачів. Це включає розуміння попиту клієнтів, управління відносинами з клієнтами та забезпечення високого рівня обслуговування.

4. Технологічна інтеграція (Technological Integration). Використання інформаційних технологій для підтримки всіх аспектів логістичної інтеграції. Це включає системи управління ланцюгами поставок (SCM), планування ресурсів підприємства (ERP), системи управління відносинами з клієнтами (CRM) та інші інструменти.

5. Стратегічна інтеграція (Strategic Integration). Узгодження логістичної стратегії з загальною бізнес-стратегією компанії. Це включає довгострокове планування, розробку спільних стратегій з партнерами у ланцюгу поставок та врахування глобальних тенденцій та ринкових умов.

Кожен з цих рівнів вимагає різних підходів та стратегій, але разом вони формують цілісну картину ефективного управління ланцюгом поставок. Головна ідея полягає в тому, що інтеграція у ланцюгах постачання сприяє покращенню координації, спочатку на міжфункціональному рівні, а потім і на міжорганізаційному, що в свою чергу дозволяє вдосконалювати прийняття рішень завдяки синергії.

Основні принципи управління ланцюгами поставок включають:

– інтеграція та оптимізація процесів – централізація управління для координації всіх етапів ланцюга поставок, від закупівель до доставки кінцевому споживачу;

- гнучкість та адаптивність – здатність швидко реагувати на зміни в умовах ринку, попиті та поставках;
- прозорість інформації – повна доступність інформації про стан запасів, виробничі потужності, попит та інші ключові показники для всіх учасників ланцюга поставок;
- співпраця з партнерами – розвиток довгострокових відносин з постачальниками, дистриб'юторами та іншими партнерами для підвищення ефективності та надійності ланцюга поставок;
- орієнтація на клієнта – зосередженість на потребах та вимогах кінцевих споживачів, щоб забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів;
- постійне вдосконалення – неперервний аналіз та оптимізація процесів у ланцюгу поставок для підвищення продуктивності та зниження витрат;
- використання технологій – інтеграція сучасних технологій та інформаційних систем для автоматизації процесів, підвищення точності даних та швидкості реакції;
- стійкість та відповідальність – врахування екологічних та соціальних аспектів у процесах ланцюга поставок, підтримка стійкого розвитку.

Ці принципи допомагають компаніям ефективно управляти ланцюгами поставок, забезпечуючи високу конкурентоспроможність та задоволення потреб клієнтів.

Аналіз теоретичних підходів до визначення концепції «ланцюга постачання» дозволив виявити основні аспекти, на які звертають увагу дослідники. Вчені, такі як К. Rutkowski, М. Кристофер, Д. Уотерс, Р. Хендфілд, Д. Іванов, В. Дибська, Т. Наконечна, А. Родников [5; 7; 9; 10; 13], визначають ланцюг постачання як набір певних організацій та бізнес-одиниць, які організовані відповідно до потоків та процесів, акцентуючи на просторовому аспекті ланцюга поставок.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «ланцюг постачання»

Автор	Визначення
Об'єктно – просторове представлення ланцюга постачання	
К. Rutkowski	ланцюг поставок ототожнюється з фізичною мережею, яка проходить від початкового постачальника до клієнта [19]
М. Кристофер	ланцюг поставок можна також визначити як мережу взаємопов'язаних між собою організацій, залучених у різні процеси і дії, метою яких є доставка кінцевому споживачу повної пропозиції продуктів та послуг [7]
Д. Уотерс	ланцюг поставок складається із сукупності видів діяльності й організацій, через які матеріали проходять під час свого переміщення від постачальника початкового рівня до кінцевого споживача [18]
Р. Хендфілд	ланцюг поставок охоплює всі організації і види діяльності, що пов'язані з переміщенням і перетворенням товарів, починаючи зі стадії сировини і вихідних матеріалів і закінчуючи доставкою готових продуктів кінцевому споживачеві, а також пов'язані з усім цим інформаційні потоки [19]
Д. Іванов, В. Дибська	ланцюг поставок – це пов'язана структура бізнес-одиниць, яка об'єднана відношенням «постачальники – фокусне (головне) підприємство – споживачі» у процесі створення і реалізації товарів, що мають цінність для кінцевого споживача, відповідно до вимог ринку
Т. Наконечна	лінійно впорядкована чисельність фізичних чи юридичних осіб (постачальників, виробників, посередників та ін.), які виконують логістичні операції, спрямовані на доведення зовнішнього матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої чи до кінцевого споживача [10]
Процесний підхід	
ДЖ. Сток, Д. Ламберт	логістичний ланцюг можна трактувати як інтегрований процес, який характеризується власною, певною структурою часткових процесів, що охоплюють зокрема [15]: реалізацію замовлень; обслуговування клієнта; складування і управління запасами; підготовки реалізації продукту; узгодження цілей і формування систем переміщень
Д. Іванов, В. Дибська	ланцюг поставок – це послідовність потоків і процесів, які мають місце між різними контрагентами (ланками) ланцюга та комбінуються для задоволення вимог споживачів у товарах і послугах [5; 9]
Словник ANNEX	ланцюг постачань визначається як об'єднання всіх видів бізнес-процесів (проекування, виробництво, продаж, сервіс, закупівля, дистрибуція, управління ресурсами), необхідних для задоволення попиту на продукцію або сервіс – від початкового моменту отримання вихідної сировини або інформації до доставки кінцевому споживачеві [20]
Стандарт ISO	взаємопов'язаний набір ресурсів та процесів, який починається з

28000–2005	отримання сировини і закінчується доставкою продукції або послуг кінцевому користувачу транспортними системами [21]
Поведінковий підхід	
С. Левченко, С. Терещенко	ланцюг поставки товарів – це логістичний ланцюг; міжнародний ланцюг поставок – це система взаємовідносин, заходів та людей, що складаються, зокрема, з виробників, експортерів, імпортерів, брокерів, перевізників, посередників, операторів портів, аеропортів, терміналів, складських операторів, дистриб'юторів тощо [8; 17]
Є. Крикавський	подібність концепцій ланцюга (мережі) поставок із концепцією кластера як виду регіональної інтеграції суб'єктів господарювання, органів місцевої влади, інфраструктурних організацій тощо [6]
Економічна енциклопедія	логістичний ланцюг формується на засадах кооперації постачальників сировини, матеріалів, покупних частин, перевізників, складських підприємств, посередників, виробників, виробників-субпідрядників, підприємств та організацій дистрибуційної мережі, споживачів з метою спільної координації їх діяльності в координатах «простір-час» [3]

Щодо характеристик ланцюга поставок, вони включають його довжину, ширину та потужність. Довжина відображає кількість етапів або рівнів у ланцюгу, від виробника до кінцевого споживача. Ширина ланцюга поставок відноситься до кількості постачальників на кожному рівні, тоді як потужність визначає обсяг товарів або послуг, які можуть бути оброблені або доставлені через ланцюг поставок протягом певного періоду.

Довжина ланцюга поставок визначається кількістю етапів між початковим виробництвом (або добуванням) матеріалів і кінцевим споживачем. Це означає, що довжина ланцюга залежить від кількості посередників, через яких проходять матеріали та продукти на шляху до споживача. В залежності від стратегії розподілу виробника, ланцюги поставок можуть бути або короткими, з меншою кількістю посередників, або довгими, з більшою кількістю етапів.

Ширина ланцюга поставок, з іншого боку, відноситься до кількості паралельних маршрутів, якими може переміщуватися продукція. Це вказує на різноманітність шляхів, якими товари можуть бути доставлені від

виробника до споживача. Ланцюги поставок з більшою шириною мають більше альтернативних маршрутів, що може забезпечити більшу гнучкість і надійність. Ці ланцюги класифікуються як короткі, довгі, вузькі, помірної ширини або широкі, в залежності від їхньої структури та кількості маршрутів. Види ланцюгів постачання за шириною представлено у рис. 1.3.

Види ланцюгів постачання	
<p>Довгий</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вузький Постачальник сировини/матеріалів → виробник → посередник → споживачі • Помірної ширини Постачальник сировини/матеріалів → виробник → оптовики → ритейлери → споживачі • Широкий. Постачальники сировини/матеріалів та їх посередники → виробник → логістичні центри → склади → оператори посередники → транспортно-експедиційні підприємства → оптовики → ритейлери → споживачі 	<p>Короткий</p> <ul style="list-style-type: none"> • Виробник → споживачі

Рисунок 1.3 – Види ланцюгів постачання за шириною

Вибір довжини і ширини ланцюга поставок залежить від кількох ключових факторів а самі від типу продукції; географічного розташування виробників; постачальників і споживачів⁴ стратегії компанії (наприклад, стратегія «just in time» може вимагати коротших і більш контрольованих ланцюгів); вимоги до гнучкості та надійності: компанії, які прагнуть до високої гнучкості та надійності, можуть вибирати ширші ланцюги з більшою кількістю альтернативних маршрутів і постачальників; вартість та ефективність (довші ланцюги можуть бути дорожчими та менш ефективними, але іноді вони необхідні для досягнення глобального

охоплення); ризики ланцюга поставок: затримки, перебої у поставках або зміни у попиті.

Ланцюги поставок, залежно від їх складності та обсягу, можуть бути класифіковані на три основні рівні: прямий ланцюг (рис.1.4), розширений ланцюг (рис.1.5), максимальний ланцюг (рис.1.6).

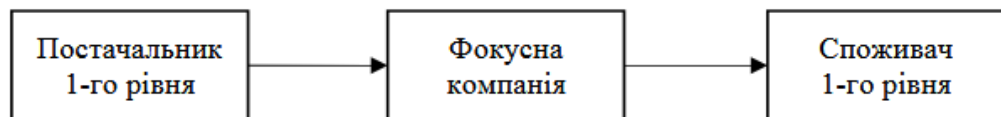


Рисунок 1.4 – Прямий ланцюг постачання

Прямий ланцюг поставок – найпростіший тип ланцюга поставок. Він зазвичай включає безпосередні взаємодії між постачальником та покупцем. Прямі ланцюги поставок часто зустрічаються в простих або маломасштабних бізнес-моделях, де товари або послуги передаються безпосередньо від виробника до кінцевого споживача.

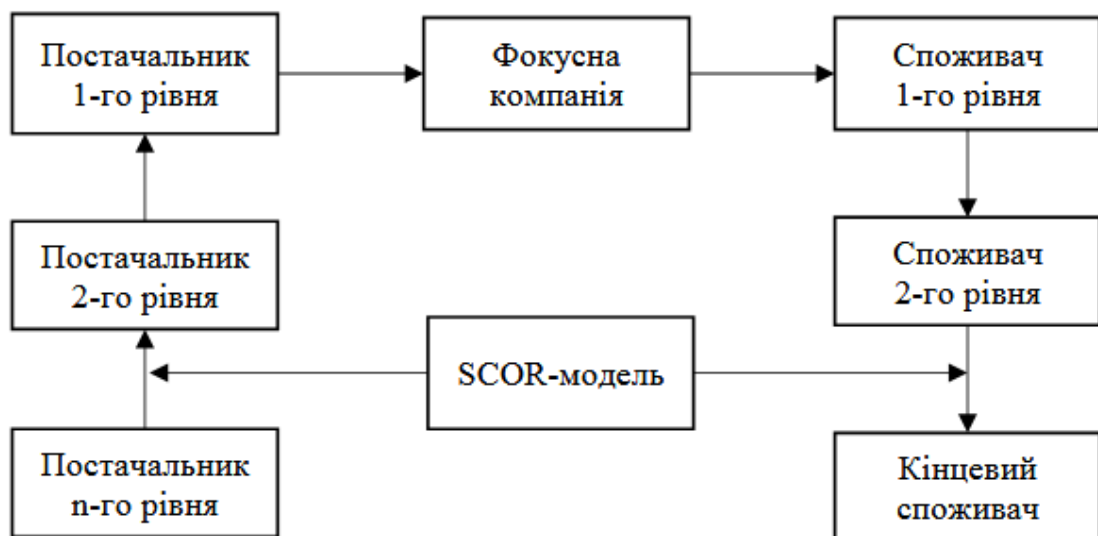


Рисунок 1.5 – Розширений ланцюг постачання

Розширений ланцюг поставок включає більшу кількість учасників, таких як дистриб'ютори, оптовики та роздрібні продавці. Розширені ланцюги поставок часто зустрічаються у більш складних бізнес-структурах, де продукти проходять через кілька етапів переробки або дистрибуції перед тим, як потрапити до кінцевого споживача.



Рисунок 1.6 – Максимальний ланцюг постачання

Максимальний ланцюг поставчання - найбільш складний тип ланцюга поставок, який включає всі можливі елементи від початкових постачальників сировини до кінцевих споживачів, включаючи всіх посередників, таких як виробники, дистриб'ютори, транспортні компанії, складські служби тощо.

Ланцюг поставок включає в себе такі елементи, як логістичний канал та логістичний цикл, які мають важливе значення.

Логістичний канал представляє собою частково впорядкований набір посередників, таких як дилери, транспортно-експедиційні фірми та інші, що забезпечують переміщення матеріального потоку від виробника до споживачів. Ця система посередників залишається частково впорядкованою до моменту вибору конкретних учасників для просування матеріального потоку. Після визначення цих учасників, логістичний канал трансформується у логістичний ланцюг.

Вибір логістичного каналу є ключовим фактором для підвищення ефективності логістичних процесів, оскільки він дозволяє оптимізувати шляхи доставки та вибрати найбільш ефективних посередників.

Логістичний цикл – час з моменту оформлення замовлення на постачання продукції до її доставки на склади споживача [15].

Для ефективного функціонування логістичного циклу, крім вузлів та логістичних каналів, важливим є також підтримання оптимального рівня запасів. Запаси в цьому контексті розглядаються як активи, необхідні для забезпечення логістичних операцій.

У межах логістичних вузлів запаси накопичуються та переміщуються між різними об'єктами. Це створює потребу в операціях з вантажопереробки та зберігання. Ефективне управління запасами включає в себе не тільки підтримання необхідного рівня запасів для забезпечення безперервності логістичних процесів, але й мінімізацію витрат на їх зберігання та обробку. Оптимальний рівень запасів дозволяє збалансувати потреби в ресурсах із витратами на їх підтримку, що є ключовим аспектом ефективної логістики.

Особливості функціональних циклів у логістиці можна розглянути на прикладі циклу постачання, який включає в себе кілька ключових взаємопов'язаних етапів:

1. Пошук, оцінка та вибір постачальника: цей етап включає в себе процес ідентифікації потенційних постачальників, оцінку їх здатності задовольнити потреби компанії, а також вибір найбільш підходящого постачальника з урахуванням таких факторів, як ціна, якість, надійність та умови доставки.

2. Формулювання, оформлення та передача замовлення: на цьому етапі відбувається розробка та оформлення замовлення, яке включає всі необхідні специфікації та умови. Після цього замовлення передається постачальнику для виконання.

3. Транспортування замовленої продукції з подальшим її прийомом та контролем: Останній етап охоплює логістику доставки продукції від постачальника до компанії, включаючи транспортування, прийом товару та його якісний та кількісний контроль при отриманні.

Кожен з цих етапів є важливим для забезпечення ефективності та надійності циклу постачання, а також для загальної оптимізації логістичних процесів компанії.

Рух матеріального потоку в циклі постачання завершується з поставкою матеріалів та сировини на склад підприємства «точно в строк». Після цього завершується цикл постачання, і починається цикл забезпечення виробництва, який є зв'язуючою ланкою між циклом постачання та циклом фізичного розподілу.

Цикл забезпечення виробництва включає в себе наступні елементи:

1. Рух та зберігання сировини, матеріалів, напівфабрикатів та комплектуючих після складських операцій: включає управління запасами на складі, їх розміщення та підготовку до використання у виробничому процесі.

2. Незавершене виробництво після початкової обробки: охоплює всі процеси, пов'язані з перетворенням сировини та матеріалів у напівфабрикати або комплектуючі, які ще не готові до кінцевого використання.

3. Готова продукція до складських операцій на відповідному складі: після завершення виробничого процесу готова продукція переміщується на склад, де вона зберігається до подальшого розподілу або відправки кінцевому споживачу.

У циклі забезпечення виробництва особливо важливим є ретельний контроль за матеріальним потоком. На відміну від циклу постачання та циклу фізичного розподілу, які включають частково невизначені зовнішні відносини з постачальниками та споживачами, цикл забезпечення виробництва характеризується більшою визначеністю та передбачуваністю.

Цей цикл включає в себе плановане переміщення та зберігання сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва та готової продукції всередині підприємства. Всі ці процеси відбуваються згідно з внутрішнім графіком та планом, що дозволяє забезпечити ефективність та своєчасність виробничих процесів. Ключовим результатом цього циклу є своєчасне надходження готової продукції на склад підприємства, знову ж таки «точно в строк». Після цього починається наступний етап - цикл фізичного розподілу, який включає в себе процеси, пов'язані з доставкою готової продукції до кінцевих споживачів.

Цикл фізичного розподілу є ключовою частиною ланцюга поставок, яка забезпечує доставку готової продукції до кінцевих споживачів. Цей цикл включає в себе наступні види діяльності:

- складські операції з готовою продукцією - це включає прийом, розміщення та управління готовою продукцією на складі;
- зберігання готової продукції на складі - включає в себе підтримку оптимальних умов для зберігання продукції, щоб забезпечити її якість та готовність до відправки;
- відбір готової продукції зі складу - процес вибору та підготовки продукції для відправки згідно з конкретними замовленнями;
- навантажувально-розвантажувальні роботи: усі процеси завантаження та розвантаження продукції для її транспортування;
- транспортно-складські роботи: координація та управління процесами транспортування та складування продукції;
- поставка готової продукції споживачам: фінальний етап, який включає доставку продукції до кінцевих споживачів;
- сервіс: підтримка якості обслуговування та задоволення потреб споживачів.

Цикл фізичного розподілу знаходиться на стику між виробництвом і споживачами, що створює певне протиріччя. З одного боку, маркетингові

стратегії спрямовані на задоволення попиту через різноманітність продукції. З іншого боку, виробництво прагне до зменшення витрат, що часто передбачає стандартизацію та одноманітність продукції. Це вимагає від компаній знаходити баланс між цими двома аспектами для ефективного управління ланцюгом поставок.

Традиційний підхід до вирішення конфлікту між виробничими потребами та ринковими вимогами часто полягає в створенні великих запасів готової продукції на складі. Це дозволяє компанії бути готовою до різноманітних запитів ринку, але також несе ризик поставки продукції не «точно в строк» та без належного сервісного забезпечення.

Однак, з розвитком логістичного планування, ідеальною метою є уникнення таких ситуацій. Ефективне управління циклом фізичного розподілу може позитивно впливати на цикли підтримки виробництва та постачання, забезпечуючи більш гладке та ефективне функціонування ланцюга поставок.

Особлива увага до запитів клієнтів дозволяє зробити фізичний розподіл більш адаптивним та динамічним. Це сприяє спрощенню процесу укладання угод, підвищує точність прогнозування попиту та створює умови для гнучкого маневрування при виконанні договірних зобов'язань. Таким чином, компанії можуть краще відповідати на зміни ринкових умов, забезпечуючи високий рівень задоволення клієнтів та оптимізуючи свої виробничі та логістичні процеси.

Ланцюг постачання можна охарактеризувати як взаємопов'язану та взаємодіючу систему, що складається з різних об'єктів та зв'язків між ними. Ця система формує організаційно-економічну структуру, здатну адаптуватися до змін, зберігаючи при цьому свої основні функції: планування, управління та контроль потокових процесів, їх елементів і ресурсів. Ланцюг постачання охоплює всі етапи від постачання матеріальних ресурсів до виробництва кінцевої продукції і її доставки кінцевому

споживачу, спрямований на забезпечення конкурентоспроможності та прогресивного розвитку учасників.

Логістичний цикл, в свою чергу, є ключовим елементом у плануванні та оперативному управлінні в рамках логістики. Він включає в себе всі процеси, пов'язані з рухом товарів, від отримання сировини до доставки кінцевої продукції споживачу.

Управління ланцюгом постачання включає в себе концепцію планування, управління та контролю за всіма етапами створення та доставки товарів. Це охоплює не тільки фізичний рух товарів, але й управління інформацією, фінансовими потоками та іншими ресурсами. Основна мета полягає в тому, щоб забезпечити доставку відповідних товарів у потрібному місці та часі, у відповідній кількості та якості, мінімізуючи при цьому витрати. Сучасні інформаційні технології відіграють ключову роль у цьому процесі, дозволяючи ефективно управляти та координувати всі аспекти ланцюга поставок.

1.2 Стратегічне планування та проектування ланцюгів постачання

Сучасні підходи до управління ланцюгами постачання на підприємствах включають ряд стратегій та методологій, які спрямовані на оптимізацію та підвищення ефективності всього процесу від постачання до доставки кінцевого продукту. Деякі з ключових аспектів зображено на рис. 1.7. Ці підходи допомагають підприємствам не тільки знизити витрати та підвищити ефективність, але й забезпечити вищу задоволеність клієнтів та стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі.

Стратегічне планування в ланцюгах поставок — це глибокий та інтегрований процес, який охоплює всі аспекти планування. Його мета — підвищити конкурентоздатність ланцюга поставок шляхом збільшення

вартості та покращення сервісних параметрів. Це сприяє максимальному задоволенню потреб клієнтів, а також передбачає їхні майбутні вимоги до якості послуг та ефективного управління ресурсами поставок.

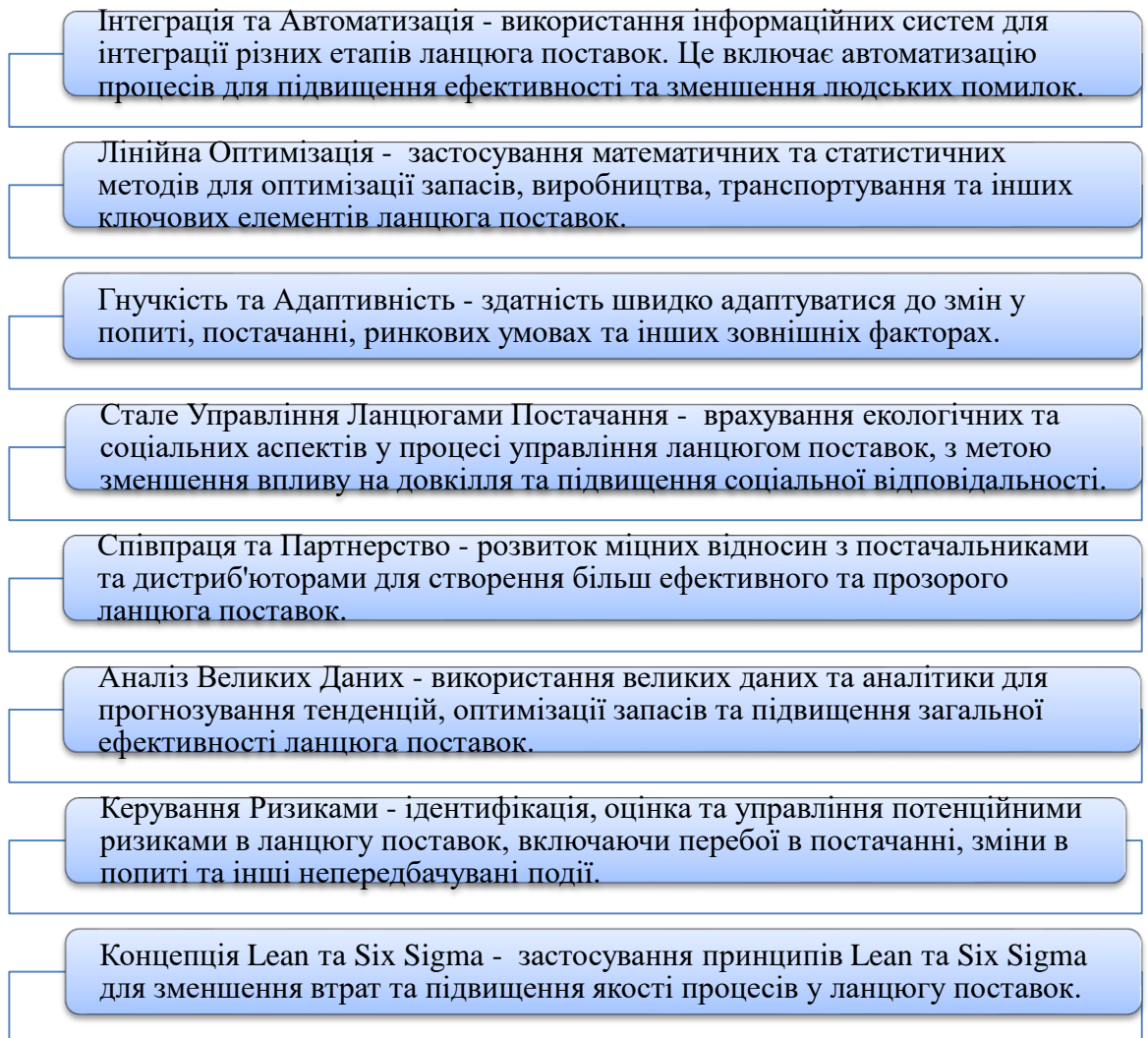


Рисунок 1.7 –Ключові аспекти управління ланцюгами постачання

Ключові елементи стратегічного планування ланцюгів постачання включають:

- людські ресурси: ринок праці, рівень знань та компетенції працівників;
- організаційні та мережеві рішення: конфігурацію мережі ланцюгів поставок, структуру управління ланцюгом, а також виробничі та логістичні можливості;

- технології та процеси: важливість доступності технологій, стан ринку сервісних організацій, використання аутсорсингу та інновацій;
- фінансові ресурси: необхідність забезпечення достатніх коштів для ефективного процесу планування ланцюгів поставок.

У загальному випадку в ланцюзі постачання можуть бути реалізовані такі стратегії:

- всеосяжності;
- сфокусованості на канали збуту;
- індивідуалізованого обслуговування споживача;
- операційної динамічності.

1. Стратегія всеосяжності фокусується на забезпеченні доступності товарів, особливо в умовах, де попит на продукцію можна прогнозувати. Основна задача ланцюга поставок у цьому контексті - гарантувати, що продукт завжди доступний у потрібному місці та в потрібний час. Ця стратегія передбачає створення широкої мережі збуту, яка в значній мірі зосереджена на брендах та торгових марках.

Недоліки стратегії всеосяжності включають:

- високі витрати на збутову мережу – реалізація цієї стратегії вимагає значних інвестицій у розвиток та підтримку широкої збутової мережі.
- складність управління та організаційна напруга – управління численними каналами розподілу може призвести до збільшення складності бізнес-процесів та організаційних викликів.

Для компенсації цих додаткових витрат, компанії часто збільшують обсяги продажу та встановлюють вищі ціни на свої бренди, особливо якщо вони є лідерами на ринку.

2. Стратегія сфокусованості на канал збуту полягає у оптимізації доставки товарів. Ця стратегія зосереджується на тому, щоб товари доставлялися в найбільш підходящому вигляді для обраного каналу збуту. Збутовий канал відповідає за ефективну реалізацію продукції. Головний

недолік цієї стратегії у відсутності прямого зв'язку між виробником та кінцевим споживачем: Це може призвести до недостатнього розуміння потреб споживачів та зниження контролю над брендом.

Стратегія вимагає ефективного функціонування ланцюга поставок щоб задовольнити очікування каналу збуту, необхідно мати добре налагоджений ланцюг поставок а також ретельного контролю за витратами та якістю обслуговування.

3. Стратегія індивідуалізованого обслуговування споживача має наступні характеристики: по – перше це підвищення споживчої цінності - ця стратегія зосереджена на збільшенні цінності, яку споживач отримує від продукту, що, в свою чергу, може дозволити підприємствам підвищувати ціни; по – друге, збільшення середньої ціни за одиницю продукції через надання додаткової цінності споживачам, підприємства можуть встановлювати вищі ціни на свої товари; по – третє, індивідуальний підхід до кожного споживача: підприємства активно взаємодіють з кожним клієнтом, щоб зрозуміти та задовольнити їхні унікальні потреби; диференціація обслуговування на ринку: ланцюг поставок адаптується для обслуговування різноманітних потреб споживачів, часто шляхом перенесення деяких завершальних функцій на останні етапи ланцюга поставок; забезпечення широкого асортименту та скорочення товарних запасів.

При впровадженні цієї стратегії компанії можуть зіткнутися з наступними викликами: великі витрати на налагодження роботи ланцюга поставок при співпраці з певними клієнтами та збереження конфіденційності вимог замовників та обробка інформації, отриманої під час застосування цього методу продажу.

4. Стратегія операційної динамічності зосереджується на створенні та вдосконаленні характеристик продуктів у ланцюзі поставок, щоб задовольнити попит споживачів. Компанії, які використовують цю стратегію,

акцентують увагу на отриманні переваги від швидкого виходу на ринок з новими товарами, заробляючи націнку за інноваційність та новизну. Більшість таких підприємств вдаються до аутсорсингу деяких функцій ланцюга поставок, в той час як основні зусилля спрямовують на розробку нових продуктів та їх впровадження на ринок.

Вибір стратегії управління ланцюгом поставок має ґрунтуватися на збалансуванні потенціалу та обмежень усіх учасників ланцюга поставок. Це необхідно для досягнення стратегічної ефективності, яка включає оптимізацію роботи ланцюга поставок в цілому, враховуючи сильні сторони та обмеження кожного контрагента.

Виділяють три основні етапи досягнення стратегічної відповідності ланцюгів постачання (рис.1.8).

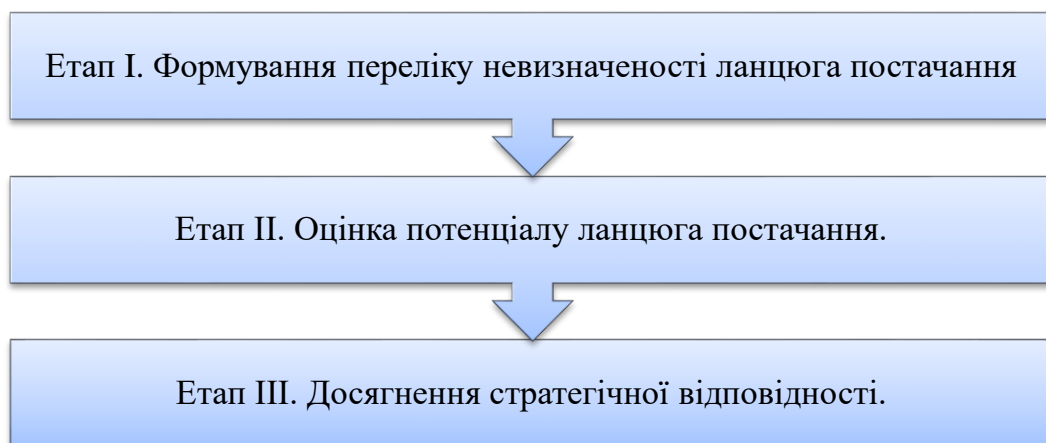


Рисунок 1.8 – Етапи досягнення стратегічної відповідності ланцюгів постачання

На першому етапі відбувається формування переліку невизначеності ланцюга постачання. У діяльності будь-якої економічної системи завжди присутній елемент невизначеності. У контексті ланцюга поставок ця невизначеність може бути зумовлена як об'єктивними факторами, такими як коливання споживчого попиту, так і невизначеністю, що виникає в процесі

взаємодії з бізнес-партнерами. Тому важливо аналізувати та оцінювати невизначеність у ланцюзі поставок, враховуючи корпоративну стратегію, щоб ефективно управляти ризиками та оптимізувати роботу ланцюга поставок.

На другому етапі ключовим завданням є вирішення проблеми, як забезпечити задоволення попиту клієнтів, враховуючи наявні ресурси. Основні характеристики ланцюга поставок аналізуються через призму пошуку балансу між загальними витратами та рівнем задоволення споживачів якістю продукції та наданням сервісу. Цей баланс у теорії управління ланцюгами поставок відомий як компроміс між реактивністю та ефективністю ланцюга поставок.

Реактивність ланцюга поставок (SCR) полягає у здатності оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що включає:

- реакцію на потреби в асортименті продукції;
- готовність до скорочення часу виконання замовлень;
- розробку інноваційних продуктів та забезпечення високого рівня сервісу;
- управління процесом постачання в умовах змін.

Ефективність ланцюга поставок можна виміряти за загальними витратами, які включають усі етапи від створення продукту до його доставки споживачу та обслуговування після продажу. Для оптимального планування, ланцюг поставок слід позиціонувати в контексті балансу між ефективністю ланцюга поставок (SCE) та реагуванням на зміни у ланцюгу поставок (SCR).

На етапі досягнення стратегічної відповідності, результати, отримані на попередніх стадіях, відображаються у стратегічній матриці (рис. 1.9). Взаємозв'язок між параметрами "ефективність ланцюга поставок (SCE) / реагування ланцюга поставок (SCR)" та рівнем визначеності створює декілька стратегічних варіантів для управління ланцюгом поставок.



Рисунок 1.9 – Стратегічна матриця переліку передбачуваної невизначеності

Розробка стратегічного плану ланцюга поставок включає в себе встановлення загальних цілей та завдань, які мають виконувати всі учасники ланцюга поставок; конфігурацію ланцюга поставок, в якій особливу увагу приділяється визначенню центральної компанії; розробку системи показників ефективності реалізації стратегії, відомої як ключові показники ефективності (KPI); оцінка рівня необхідного інформаційного обміну між учасниками ланцюга. Ці компоненти є основними характеристиками, які визначають стратегічний план ланцюга постачання.

1.3 Оцінювання ефективності управління ланцюгами постачання

Ефективне управління ланцюгами поставок є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та успіху підприємства. Це вимагає постійного вимірювання та аналізу ефективності ланцюга поставок, а також розробки та використання уніфікованої системи оцінювання цієї ефективності.

Існує багато систем показників для оцінки функціонування ланцюгів поставок. Більшість з них зосереджені на вимірюванні рівня задоволення потреб споживачів, оскільки конфігурації ланцюгів поставок формуються відповідно до попиту на товари з боку споживачів. Одна з найбільш поширених систем оцінювання включає наступні параметри ланцюга поставок:

Основні параметри ланцюга постачання, які включаються в систему оцінювання ефективності, включають:

- гнучкість, відноситься до здатності ланцюга поставок швидко адаптуватися до змін у запитах споживачів. індикатори гнучкості включають рівень і розміщення товарних запасів у ланцюгу поставок, а також частоту випадків, коли товар відсутній у роздрібній ланці;

- швидкість, стосується тривалості циклу від закупівлі сировини та матеріалів до моменту, коли готовий товар досягає споживача. швидкість ланцюга поставок іноді називають його довжиною і вимірюють у днях;

- надійність, відноситься до ступеня дотримання встановлених термінів поставки;

- витрати, як загальна вартість функціонування ланцюга поставок, яка включає витрати на виробництво, закупівлю, транспортування, складування, страхування, списання застарілих і зіпсованих запасів, фінансування ланцюга та інші витрати.

Ланцюги постачання часто стикаються з високим рівнем невизначеності. Ця невизначеність може бути викликана різними факторами, такими як непередбачувані зміни в попиті, помилки у прогнозуванні, поломки обладнання, неточності в даних, рішення, прийняті менеджментом, проблеми з передачею та інтерпретацією інформації, а також зовнішні обставини, як-от політичні зміни або природні катаклізми.

Щоб зменшити невизначеність у ланцюгу поставок, можна вжити наступні заходи:

1. Створення додаткових резервів у структурі ланцюга поставок: це може включати розробку запасних планів, таких як створення тимчасових буферних зон, нарощування страхових запасів, збільшення кількості складських приміщень, а також забезпечення додаткових виробничих потужностей та інших ресурсів.

2. Покращення координації та обміну інформацією між учасниками ланцюга поставок: це передбачає вдосконалення процесів збору, обробки та розподілу інформації, що дозволяє підвищити точність, своєчасність та доступність даних про попит для всіх зацікавлених сторін.

3. Впровадження системи моніторингу та управління для відстеження та коригування роботи ланцюга поставок: це включає розробку механізмів для постійного спостереження за діяльністю ланцюга поставок, а також швидкого реагування на будь-які збої чи відхилення від запланованих процесів.

Формування та експлуатація будь-якого ланцюга поставок мають бути не тільки ефективними, але й економічно виправданими. Тому критично важливо розробити комплексну систему оцінювання показників, яка дозволить глибоко аналізувати ланцюги поставок, що створюються на підприємствах. Різні підходи до оцінки ланцюгів поставок, запропоновані вітчизняними та іноземними вченими.

Маркетинговий аспект оцінювання ефективності управління ланцюгом поставок на основі класифікації ланцюгів поставок: якість обслуговування; час і витрати за одночасного забезпечення найвищого рівня обслуговування; вхідний потік: оцінювання отриманих поставок повною мірою, вчасно та відповідно до вимог; вихідний потік: оцінювання виконання замовлень клієнта повною мірою, вчасно та відповідно до вимог; внутрішній відсоток браку: відповідність процесу технічним вимогам і контролю якості; коефіцієнт введення нової продукції: оцінювання чутливості ланцюга поставок до нової продукції; скорочення витрат: критерій оцінювання

беззбитковості розроблення продукції та процесів; швидкість обороту товарних запасів: критерій оцінювання потоку товарів у ланцюгу поставок; час із моменту замовлення до моменту доставки: критерій чутливості ланцюга поставок до процесів; доставка продукції повинна виконуватися з мінімальними витратами; гнучкість бюджету: наскільки легко структурувати ланцюг поставок для отримання фінансових переваг.

Маркетинговий та фінансовий аспекти оцінювання ефективності управління ланцюгами поставок за п'ятьма ключовими групами показників:

1. Клієнти (рівень задоволеності споживачів; частка ринку; якість готової продукції, що постачається).

2. Витрати (рентабельність маркетингової логістики; втрати від дефектів системи поставок).

3. Активи (цикл обігу грошових коштів; оборотність готової продукції; продуктивність роботи персоналу).

4. Час (витрати часу на оброблення замовлень; тривалість доставки та виробничого циклу; частка часу на створення додаткової вартості).

5. Гнучкість (якість інформаційного забезпечення; ефективність ризик-менеджменту; точність і гнучкість системи стратегічного та короткострокового планування у сфері маркетингової логістики).

Маркетинговий та логістичний аспект оцінювання ефективності управління ланцюгами поставок за базовими процесами ланцюга включає:

– планування (витрати на утримання запасів, витрати на планування)
 – закупівля (якість постачань, рівень запасів, тривалість постачання, коефіцієнт використання сировини)

– виробництво (якість продукції, темп реалізації виробничих замовлень, відсоток продукції, виробленої на замовлення, кількість бракованої продукції, тривалість виробництва, відсоток продукції, виробленої на склад)

– збут (кількість отриманих замовлень, кількість в рахунку на канал збуту, кількість каналів збуту, кількість реалізованих замовлень)

– повернення (кількість скарг та вимог до повернення, частка повернених товарів, величина компенсаційних виплат).

Міжнародна організація у сфері ланцюгів поставок, яка підтримує використання SCOR-моделі, вже визнаної як глобальний міжгалузевий стандарт для планування, контролю та управління ланцюгами поставок, внесла пропозиції щодо ключових показників ефективності для першого рівня цієї моделі. Ці показники, які охоплюють ряд логістичних процесів, представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Параметри функціонування ланцюга поставок та показники першого рівня SCOR-моделі

Параметри функціонування ланцюга поставок	Зміст параметру	Основні показники
Надійність доставки в ланцюгу поставок	функціонування центру продажів під час доставки: правильний продукт у потрібне місце у заданий час у необхідному стані і упаковці заданої якості та кількості з правильно оформленими документами	- виконання графіків доставки; - коефіцієнт задоволеності клієнтів; - задоволення клієнта з позицій «зробленого» замовлення;
Швидкість реакції в ланцюгу поставок	швидкість, з якою логістика доставляє товари споживачам	• час виконання замовлення • тривалість окремих логістичних циклів
Продуктивність (ресурсовіддача логістичної інфраструктури)	здатність елементів транспортної, складської і інформаційної інфраструктури логістики задовольняти потреби клієнтів і досягати конкурентних переваг	• продуктивність складського підйомно-транспортного та технологічного обладнання • продуктивність транспортних засобів • продуктивність/пропускна здатність інформаційної системи
Витрати в ланцюгу	витрати, пов'язані з	• загальні витрати в обсязі

поставок	логістичними операціями в ланцюгу постачань	продажів • загальні витрати на управління ланцюгом постачань • витрати на управління поверненнями/відходами
Ефективність управління логістичними активами в ланцюгу поставок	ефективність логістики в управлінні активами для задоволення попиту. Включає в себе управління основним, вкладеним в логістичну інфраструктуру, й оборотним капіталами	• тривалість циклу обороту грошових коштів • запаси в днях поставки • кількість оборотів активів

Обчислення основних показників, які відображають продуктивність логістичного управління на підприємстві, можливе через використання як аналітичних методів, так і за допомогою теорії нечіткого моделювання. Вибір на користь теорії нечітких рішень обумовлений тим фактом, що багато показників ефективності часто мають не точні, а приблизні значення або вписуються у діапазон, який вважається прийнятним для підприємства. Виходячи з аналізу існуючих систем оцінювання ефективності управління ланцюгами поставок, ми пропонуємо наступну збалансовану систему показників, деталі якої викладені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Оцінка ефективності управління ланцюгами постачання

Показник	Формула	Позначення
Фінансові показники		
Питома вага обсягів перевезень – питомий показник обсягів перевезень, що припадають на 1 млн. грн.	$O_p = \frac{O_p \times R_p \times (1 - M_p)}{R_p \times (1 - M_p)}$	O_p – розрахунковий обсяг перевезень, віднесений на 1 млн. грн. товарообігу (T); R_p , R_r – плановий та розрахунковий рівні механізації вантажно-розвантажувальних робіт; M_p , M_r – планова та розрахункова питома вага децентралізованих перевезень.
Дохід від наданих додатково логістичних послуг за період	$D = D_t + D_c + D_{v-p/p}$	D_t – дохід від послуг транспортування; D_c – дохід від послуг складування;

		Дв-р/р – дохід від вантажно-розвантажувальних робіт.
Витрати в ланцюгу постачання		
Загальні логістичні витрати – витрати на складування, транспорт-ня, вантажнорозвантажувальні роботи, управління інформаційними процесами	$ЛВ_з = В_{ло} + В_{лр} + В_{ла}$	Вло – витрати на виконання Логістичних операцій/функцій (операційні, експлуатаційні); Влр – витрати від покриття наслідків логістичних ризиків; Вла – витрати на логістичне адміністрування.
Питома вага витрат на логістику – співвідношення загальних логістичних витрат до кількості реалізованої продукції	$ЛВ_п = \frac{ЛВ_з}{O_T}$	ЛВз – загальна логістичні витрати; Oт – загальна кількість реалізованої продукції.
Управління логістичними активами в ланцюгу поставок		
Ймовірність дефіциту – показник наявності продукції на доставку споживачам	$B(Q) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{Q_{Hi}}{Q_{zag}}$	Qні – кількість замовлень і-го споживача, незадоволених наявними запасами за певний проміжок часу; Qзаг – загальна кількість замовлень і-го споживача; n – загальна кількість споживачів
Норма насичення попиту – показник величини дефіцитів запасів у різні періоди часу	$H_n = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \frac{Z_{Hi}}{Z_{Ti}}$	Де: Zні – загальна кількість наявних запасів і-го виду продукції за певний проміжок часу; Zті – кількість запасів і-го виду продукції, необхідних для задоволення всіх замовлень споживачів; k – кількість найменувань продукції.
Повнота охоплення замовленнями – частота ситуації, коли всі запаси (продукція) замовлені споживачами	$P_{охопл} = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k H_i$	Де: Ні – кількість випадків за визначений проміжок часу, коли всі запаси підприємства по і-му виду замовлені споживачами; k – кількість найменувань продукції.
Надійність доставки		
Ступінь задоволення очікувань споживачів під час виконання замовлення – здатність здійснювати всі необхідні дії для виконання замовлення	$C_з = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{t_{очі}}{t_{факті}}$ $C_з \rightarrow 1$	Де: tочі – час виконання замовлення, очікуваний і-м споживачем; tфакті – фактичний час виконання замовлення і-го споживача; n – загальна кількість споживачів.

Неперервність виконання операцій – здатність системи сервісу здійснювати підтримку термінів сервісу протягом функціональних циклів	$B = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{Q_{Ti}}{Q_{Vi}}$	Q_{Ti} – кількість замовлень i -го споживача, виконаних відповідно до термінових вимог; Q_{Vi} – загальна кількість виконаних замовлень i -го споживача; n – загальна кількість споживачів.
Гнучкість операцій та логістичних бізнес-процесів – готовність реалізувати зміни, що вносяться споживачами в умови договору	$\Gamma = \frac{Q_{зад}}{Q_{зв}}$ $\Gamma \rightarrow 1$	$Q_{зад}$ – кількість задоволених вимог; $Q_{зв}$ – кількість звернень споживачів щодо надання додаткових послуг.
Рівень обслуговування		
Рівень недоліків сервісу – ймовірність виникнення збоїв в процесі сервісу	$P_{нс} = \frac{Q_{пр}}{Q_{заг}}$	Де: $Q_{пр}$ – кількість замовлень, за якими надійшли претензії; $Q_{заг}$ – загальна кількість замовлень.
Надійність сервісу – якість обслуговування клієнтів	$H = f(B(Q); N_n; \text{Похопл}; C_з; B; \Gamma; P_{нс})$	

Виходячи з даних таблиці 1.3, для отримання об'єктивної оцінки ефективності управління ланцюгами поставок, розроблення й прийняття рішень необхідних управлінських рішень зазвичай здійснюється інтеграція сукупності ключових показників в один інтегральний показник – надійність сервісу.

Експерти виокремлюють кілька ключових напрямків для покращення ефективності управління ланцюгами постачання, серед яких:

- розширення обсягу замовлень та стабілізація рівня попиту;
- забезпечення отримання точної інформації та зменшення необхідності у страхових запасах;
- мінімізація ризиків та підвищення надійності планування та поставок.

Для підвищення ефективності управління ланцюгами поставок можна використовувати такі джерела:

- покращення точності планування через інтеграцію інформаційних потоків, синхронізацію бізнес-процесів, спільне прогнозування попиту та скорочення часу виведення нових продуктів на ринок;
- підвищення якості оперативного управління через неперервний моніторинг усього ланцюга поставок, своєчасне виявлення відхилень та порушень;
- зниження витрат на маркетинг та логістику шляхом усунення бізнес-процесів, пов'язаних з невизначеністю у закупівлях, складуванні та збуті.

Отже, сучасний підхід до ефективності ланцюгів поставок полягає у створенні таких ланцюгів, які б відрізнялися високою економічною ефективністю, гнучкістю до змін у попиті та високим рівнем стійкості.

Висновки до розділу 1

Наразі не існує універсального, всебічно виваженого визначення поняття «управління ланцюгами постачання», яке б детально охоплювало всі аспекти цієї концепції.

Метою управління ланцюгом постачання (SCM) є поступова інтеграція інформаційних та матеріальних потоків уздовж усього ланцюга поставок, що виступає як ефективний засіб для конкурентної боротьби.

Вибір довжини і ширини ланцюга поставок залежить від кількох ключових факторів а самі від типу продукції; географічного розташування виробників; постачальників і споживачів⁴ стратегії компанії (наприклад, стратегія «just in time» може вимагати коротших і більш контрольованих ланцюгів); вимоги до гнучкості та надійності: компанії, які прагнуть до високої гнучкості та надійності, можуть вибирати ширші ланцюги з більшою кількістю альтернативних маршрутів і постачальників; вартість та ефективність (довші ланцюги можуть бути дорожчими та менш

ефективними, але іноді вони необхідні для досягнення глобального охоплення); ризики ланцюга поставок: затримки, перебої у поставках або зміни у попиті.

Управління ланцюгом постачання включає в себе концепцію планування, управління та контролю за всіма етапами створення та доставки товарів. Це охоплює не тільки фізичний рух товарів, але й управління інформацією, фінансовими потоками та іншими ресурсами. Основна мета полягає в тому, щоб забезпечити доставку відповідних товарів у потрібному місці та часі, у відповідній кількості та якості, мінімізуючи при цьому витрати. Сучасні інформаційні технології відіграють ключову роль у цьому процесі, дозволяючи ефективно управляти та координувати всі аспекти ланцюга поставок

Стратегічне планування в ланцюгах поставок — це глибокий та інтегрований процес, який охоплює всі аспекти планування. Його мета — підвищити конкурентоздатність ланцюга поставок шляхом збільшення вартості та покращення сервісних параметрів. Це сприяє максимальному задоволенню потреб клієнтів, а також передбачає їхні майбутні вимоги до якості послуг та ефективного управління ресурсами поставок.

Ефективне управління ланцюгами поставок є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та успіху підприємства. Це вимагає постійного вимірювання та аналізу ефективності ланцюга поставок, а також розробки та використання уніфікованої системи оцінювання цієї ефективності.

Ланцюги постачання часто стикаються з високим рівнем невизначеності. Ця невизначеність може бути викликана різними факторами, такими як непередбачувані зміни в попиті, помилки у прогнозуванні, поломки обладнання, неточності в даних, рішення, прийняті менеджментом, проблеми з передачею та інтерпретацією інформації, а також зовнішні обставини, як-от політичні зміни або природні катаклізми.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ НА ТОВ «ЮР-ТВІН»

2.1 Організаційна характеристика ТОВ «ЮР-ТВІН»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮР-Твін» спеціалізується на розповсюдженні широкого асортименту товарів, включаючи дитяче харчування, товари для особистої гігієни, а також лікарські засоби, які відпускаються без рецепта. Окрім цього, компанія активно займається збором важливої інформації безпосередньо у торгових точках. Ця інформація використовується для глибокого аналізу маркетингових стратегій та вивчення поточного стану ринку, що дозволяє компанії ефективно адаптуватися до змін у попиті та перевагах споживачів.

ТОВ «ЮР-Твін» було засновано у 2001 році і розпочало свою діяльність у місті Запоріжжя, спочатку зосередившись на оптових продажах як продовольчих, так і непродовольчих товарів. З часом компанія значно розширила свою сферу діяльності, перейшовши від простого оптового продажу до прямої дистрибуції та логістики. Цей стратегічний крок дозволив їм не лише продавати товари, але й виступати в ролі офіційного представника виробників, що значно підвищило якість та ефективність розповсюдження продукції.

На сьогоднішній день, ТОВ «ЮР-Твін» має велике географічне охоплення, зокрема, компанія активно працює на території Запорізької та Дніпропетровської областей. Їхня діяльність охоплює не тільки дистрибуцію, але й логістику, що дозволяє ефективно управляти поставками та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів у цих регіонах.

На даний момент компанія має три філії у найбільших містах регіону.

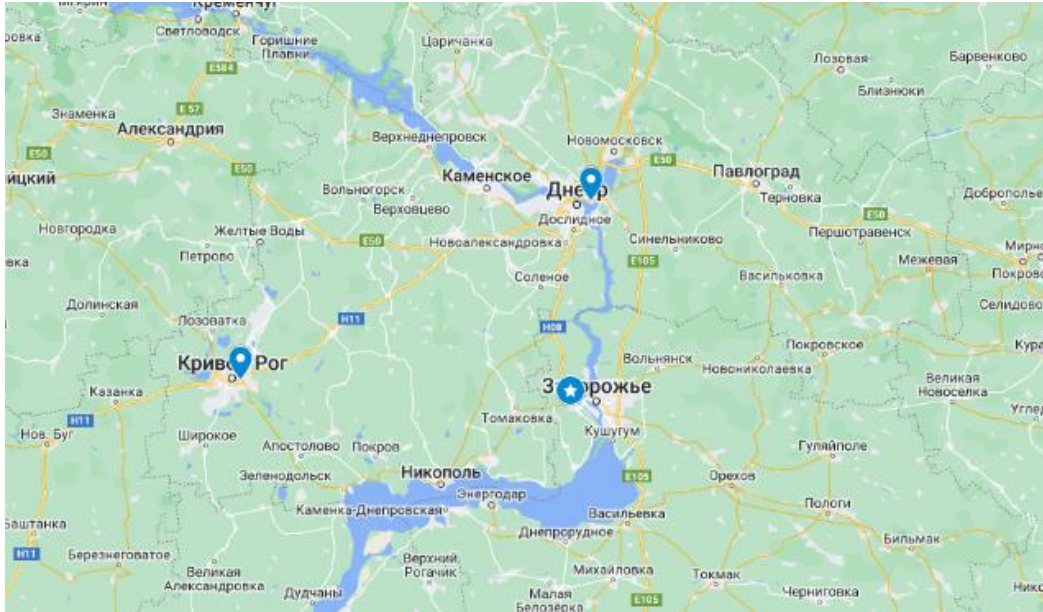


Рисунок 2.1 – Геграфічна представленість ТОВ «ЮР-Твін»

Географічна представленість ТОВ «ЮР-Твін» охоплює м.Запоріжжя, м.Дніпро та м.Кривой Рог. Торговий відділ компанії ТОВ «ЮР-Твін» розвинувся до рівня департаменту, який включає в себе чотири філії, з центральним офісом, розташованим у місті Запоріжжя. В цьому департаменті працює загалом 28 осіб торгового персоналу. Загальна чисельність співробітників у компанії ТОВ «ЮР-Твін» становить 50 осіб.

Компанія ТОВ «ЮР-Твін» для забезпечення високоякісної складської та транспортної логістики володіє власними складськими приміщеннями, загальною площею 800 квадратних метрів, а також має власний автопарк автомобілів для доставки.

Варто зазначити, що ТОВ «ЮР-Твін» активно займається постачанням продукції для комунальних підприємств, працює з ключовими клієнтами у сфері фармацевтичного бізнесу та бере активну участь у державних тендерах з постачання продукції для державних установ.

Власні роздрібні магазини компанії ТОВ «ЮР-Твін» спеціалізуються на асортименті продовольчих та непродовольчих груп товарів для дітей.

Однак ці магазини функціонують окремо від основної дистрибуційної діяльності компанії.

Компанія «ЮР-Твін» співпрацює з рядом національних та регіональних торгових мереж, серед яких є «Мед Сервіс», «АНЦ», «Подорожник», «РУАН», «Єва», «Простір», «Варус», «Економ+», «Апельмон» та інші.



Рисунок 2.2 – Представленість товарного асортименту ТОВ «ЮР-Твін» в мережевому ритейлі

Важливо відзначити, що компанія ТОВ «ЮР-Твін» забезпечує охоплення роздрібних торгових точок у містах та областях завдяки ефективній роботі з кожною торговою точкою. Це включає в себе врахування специфіки кожної точки в залежності від її категорії. Торгові представники відвідують кожну торгову точку не рідше одного разу на тиждень, що забезпечує високий рівень обслуговування та підтримки. В м. Дніпро - 217 торгових точок, загалом по Дніпропетровській області – 345, в м. Кривий Ріг - 317 та у м. Запоріжжя – 407. Компанія займається дистрибуцією світових брендів, таких як: Haleon, Philips, Humana, Gerber.

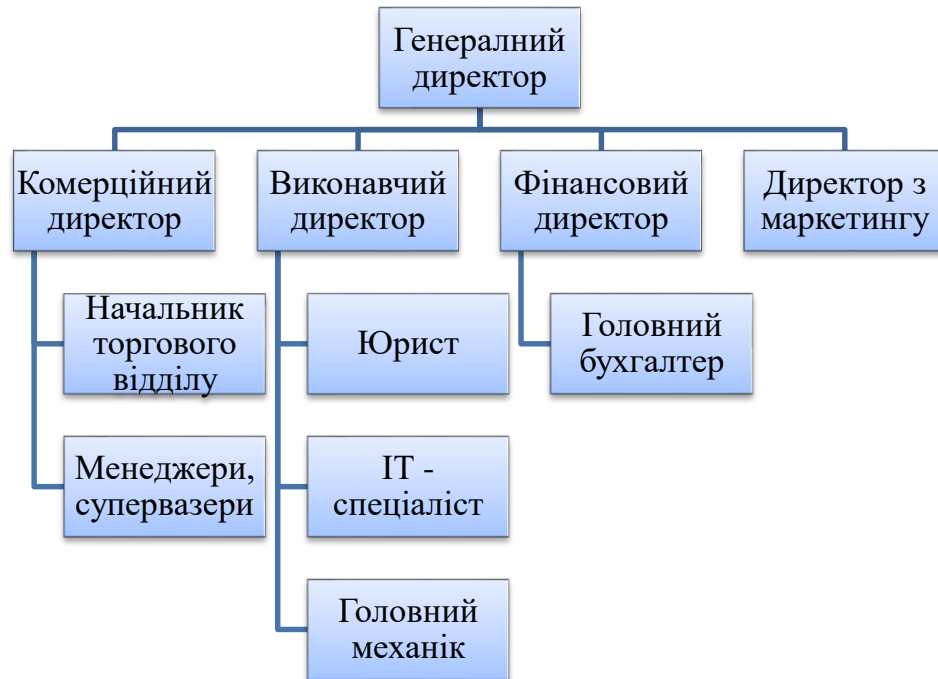


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ «Юр – Твін»

На рис. 2.3 представлена організаційна структура ТОВ «Юр – Твін». Варто зазначити що в команду торгового відділу входять: супервайзер запорізького філіалу, менеджер по роботі з мережевими клієнтами, супервайзер криворізького філіалу, супервайзер дніпропетровського філіалу, супервайзер філіалу дитячого одягу. Генеральний директор є ключовою фігурою в системі управління підприємством. Він володіє широким спектром повноважень, несе повну відповідальність за його діяльність та офіційно представляє компанію у зовнішніх відносинах. Завдання генерального директора полягають у наступному:

1. Забезпечення всебічного контролю: генеральний директор здійснює контроль над усіма аспектами діяльності підприємства, гарантуючи їх чітку та злагоджену роботу, що включає контроль над виробничими, фінансовими, маркетинговими та іншими ключовими сферами діяльності.

2. Організація прибутку: генеральний директор організовує роботу підприємства з метою отримання максимального прибутку, що передбачає

розробку та впровадження стратегії розвитку, оптимізацію виробничих процесів, ефективне управління ресурсами та пошук нових можливостей для розширення конкурентних переваг.

3. Аналітична діяльність: генеральний директор постійно аналізує та оцінює розвиток соціально-економічних процесів та інших галузей економіки, що дозволяє йому приймати обґрунтовані управлінські рішення, ґрунтуючись на актуальних тенденціях та прогнозах.

4. Стратегічне планування: генеральний директор визначає пріоритетні напрямки розвитку підприємства та розробляє стратегію його довгострокового та короткострокового розвитку, це включає постановку цілей, визначення ресурсів та засобів, необхідних для їх досягнення, а також контроль за виконанням стратегічних планів.

5. Удосконалення діяльності: генеральний директор розробляє рекомендації щодо вдосконалення прогностичної, аналітичної, планової, фінансової та економічної діяльності підприємства, що спрямовано на підвищення ефективності роботи, оптимізацію ресурсів та максимізацію прибутку.

6. Професійний розвиток: генеральний директор постійно підвищує свою професійну кваліфікацію, щоб відповідати вимогам сучасного менеджменту, а це включає навчання, участь у семінарах та конференціях, а також самостійне вивчення нових знань та навичок.

7. Організація роботи ради директорів: генеральний директор планує засідання ради директорів, визначає їх регламент та тривалість, це забезпечує чітку та організовану роботу ради директорів, а також прийняття ефективних управлінських рішень.

8. Підвищення ефективності: генеральний директор постійно працює над підвищенням ефективності роботи підприємств, включає впровадження нових технологій, оптимізацію виробничих процесів, мотивацію персоналу та інші заходи.

9. Забезпечення законності та дисципліни: генеральний директор несе відповідальність за забезпечення законності дій та дисципліни на підприємствах, що включає дотримання законодавства, правил та нормативів, а також підтримку трудової дисципліни.

10. Вирішення інших питань: генеральний директор має право вирішувати інші питання, що стосуються діяльності підприємств, в рамках наданих йому повноважень, але він може делегувати повноваження іншим посадовим особам для виконання певних завдань.

Відділ маркетингу відіграє ключову роль у діяльності компанії «ЮР–ТВІН». Його основні функції охоплюють: аналіз ринкової ситуації та майбутніх тенденцій; вивчення кон'юнктури ринку, динаміки попиту, поведінки конкурентів; прогнозування майбутніх трендів та їх впливу на діяльність компанії; аналіз поведінки потенційних покупців і споживачів: вивчення потреб, цінностей, сегментація ринку та визначення ключових груп споживачів; виявлення конкурентних переваг: порівняльний аналіз продуктів, цін, каналів збуту та маркетингових стратегій конкурентів, визначення сильних та слабких сторін компанії на ринку; вибір та фокусування на найбільш перспективних сегментах ринку; розробка маркетингових програм, що відповідають потребам та очікуванням цільової аудиторії; розробка маркетингових стратегій та тактик для просування продуктів, послуг; використання інструментів реклами, PR, SMM, SEO та інших каналів комунікації; відстеження KPI маркетингових кампаній та оцінка їх ефективності, вимірювання ROI (рентабельності інвестицій) в маркетинг, внесення коректив до маркетингових стратегій на основі результатів аналітики; заохочення повторних покупок та стимулювання довгострокових відносин з клієнтами, створення персоналізованих пропозицій та бонусних програм.

Завдяки комплексній роботі відділу маркетингу, компанія «ЮР–ТВІН» постійно збільшує свою частку ринку, підвищує впізнаваність бренду та

лояльність клієнтів, оптимізує маркетингові витрати та максимізує ROI а саме головне – забезпечує стійке зростання та розвиток на конкурентному ринку.

2.2 Дослідження ланцюгів постачання ТОВ «ЮОР-ТВІН»

ТОВ "ЮОР-ТВІН" – постійний учасник тендерів на платформах ProZorro та DZO. Вони прагнуть до відкритості та чесної конкуренції у своїй роботі. Мета компанії – задовольнити потреби медичних закладів України. Прозорий процес вибору постачальників та чітко визначені правила тендерів дають можливість знайти найкращу пропозицію за співвідношенням ціни та якості.

Діяльність ТОВ "ЮОР–ТВІН" охоплює постачання широкого спектру товарів для медичних закладів, включаючи лікарні, стоматологічні кабінети та допоміжні установи. Завдяки цьому медичні установи мають доступ до різноманітних рішень, що відповідають їхнім специфічним потребам.

Система "ProZorro" гарантує чесність та прозорість тендерних процедур, що дає можливість ТОВ "ЮОР–ТВІН" пропонувати своїм клієнтам лише високоякісні продукти та послуги, які відповідають чинному законодавству та стандартам якості.

Співпраця з державними структурами розширює можливості ТОВ "ЮОР–ТВІН" у плані постачання товарів та послуг для медичних закладів.

Участь у тендерах дає компанії цінний досвід, який використовується для вдосконалення продукції та адаптації її до специфічних потреб різних медичних установ.

Це, в свою чергу, веде до кращого задоволення потреб клієнтів та сприяє налагодженню довгострокових партнерських відносин.

На рис. 2.4 представлено ланцюги постачання ТВ «Юор-Твін».

Competition Overview YTD											HALOON
MANUFACTURE		Value	Growth	Rank	MS	MS chg	Volume	Growth	MS vol	MS chg vol	
							volume	volume			
Year	2023										
	40										
	Last week										
Channel	KEY ACCOUNTS w.o....										
Manufacturer	Bce										
HALEON		482 238	35,4%	1	25,1%	▲ 3,2%	6 195	11,5%	20,5%	▲ 3,1%	
COLGATE-PALMOLIVE		455 851	29,0%	2	23,7%	▲ 2,0%	7 557	10,0%	25,0%	▲ 3,5%	
DR.THEISS NATURWAREN GMBH		294 678	35,1%	3	15,3%	▲ 1,9%	3 569	11,8%	11,8%	▲ 1,8%	
OTHER MANUFACTURERS PRIVATE LABEL		171 435	20,0%	4	8,9%	▲ 0,1%	5 123	24,3%	16,9%	▲ 4,0%	
SPLAT-KOSM.OOO/RIZA/PO KONVERSIYA MOSKVA		166 605	12,4%	5	8,7%	▼ -0,4%	1 766	-15,9%	5,8%	▼ -0,7%	
PROCTER&GAMBLE		138 111	-35,4%	6	7,2%	▼ -6,0%	1 977	-65,0%	6,5%	▼ -11,1%	
EVYAP TURKEY		35 033	141,5%	7	1,8%	▲ 0,9%	1 239	107,0%	4,1%	▲ 2,2%	
Total		1 924 315	18,2%	1	100,0%	0,0%	30 264	-5,3%	100,0%	0,0%	

Рисунок 2.4 – Ланцюги постачання ТОВ «Юр-Твін»

Як можна побачити з рис.2.3, усі компанії представлені на ринку Східної України. До них входять: Haleon; Colgate – Palmolive; Dr.Theiss Natrwaren GMBH; Other manufacturers private label; Splat-kosm.ooo/riza/po/konversiya moskva; Procter&Gamble; EvyapTurkey.

За обсягом продажу продукції найбільшою компанією на ринку є "Haleon", яка забезпечує 25,1% загального обсягу. На другому місці знаходиться Colgate-Palmolive, що має частку ринку 23,7%. DrTheiss Natrwaren GMBH займає третє місце з часткою ринку 15,3%. Решта компаній разом складають 26,6% ринку.

З початку року компанія Haleon зросла на 35,4%, EbiupTurkey - на 141,5%, а DrTheiss Natrwaren GMBH - на 35,1%. Таким чином, Haleon займає третє місце за темпами зростання відносно ринку.

Щодо другої частини першої таблиці, яка відображає ринок з точки зору кількості продуктів, в Східному регіоні компанія Haleon продала 6 195 000 продуктів, що на 11,5% більше, ніж на початку року. Вона має другу за величиною частку ринку - 20,5%, що на 3,1% більше, ніж на початку року.

Colgate-Palmolive є лідером на ринку з 7 557 000 проданими одиницями продукції, що становить 25% ринку, або на 3,5% більше, ніж на початку року.

Dr. Theiss Natrwaren GMBH посідає четверте місце з часткою ринку 11,8%. З обсягом продажів 3 569 000 одиниць, його ринкова частка збільшилася на 1,8% з початку року.

Brand	PROD_BRAND	Value	Growth	Rank	MS	MS chg	Volume	Growth volume	MS vol	MS chg vol
Bce	COLGATE	440 853	27,5%	1	22,9%	▲ 1,7%	7 398	9,1%	24,4%	▲ 3,2%
Category	LACALUT	283 249	30,8%	2	14,7%	▲ 1,4%	3 389	7,1%	11,2%	▲ 1,3%
Bce	SENSODYNE	218 669	33,2%	3	11,4%	▲ 1,3%	2 277	10,0%	7,5%	▲ 1,0%
Segment	OTHER BRAND PRIVATE LABEL	171 435	20,0%	4	8,9%	▲ 0,1%	5 123	24,3%	16,9%	▲ 4,0%
Bce	SPLAT	163 310	11,6%	5	8,5%	▼ -0,5%	1 714	-14,8%	5,7%	▼ -0,6%
Target User	AQUAFRESH	142 555	34,3%	6	7,4%	▲ 0,9%	2 596	9,1%	8,6%	▲ 1,1%
Bce	PARODONTAX	121 014	41,0%	7	6,3%	▲ 1,0%	1 321	19,5%	4,4%	▲ 0,9%
Sub_category	BLEND-A-MED	80 939	-45,8%	8	4,2%	▼ -5,0%	1 249	-69,5%	4,1%	▼ -8,7%
Bce	GRAND	57 172	11,0%	9	3,0%	▼ -1,0%	728	53,0%	3,4%	▼ -2,4%
	Total	1 924 315	18,2%	1	100,0%	0,0%	30 264	-5,3%	100,0%	0,0%

Рисунок 2.5 – Бренди – лідери ринку

На рис. 2.5 подано дані щодо вищезгаданих компаній за їхніми брендами, які є лідерами ринку і мають найбільшу частку ринку з точки зору проданих одиниць продукції та вартості закуплених товарів.

Бренд Colgate компанії Colgate-Palmolive займає перше місце. Вартість, отримана від продажу продукції цього бренду, становить 440 853 000 грн, або 22,9% від загального обсягу ринку. Це на 1,7% більше, ніж на початку року. Кількість проданих упаковок з початку року становить 7 398 000 одиниць, що складає 24,4% частки ринку і зросло на 3,2% з початку року.

На другому місці – бренд Lacalut компанії DrTheiss Natrwaren GMBH. Цей бренд зібрав 28 324 900 грн від продажу продукції, або 14,7% від загального обсягу ринку. Зростання з початку року становить 1,4%. З початку року компанія продала 3 389 000 препаратів, що становить частку ринку 11,2% і зростання з початку року на 1,3%.

Бренд Sensodyne компанії Haleon посідає третє місце. Компанія продала продукції під брендом Sensodyne на суму 218 669 000 грн, що складає 11,4% від загальної частки ринку. Це на 1,3% більше, ніж у

минулому році. Кількість проданих продуктів склала 2 277 000 одиниць, що становить частку ринку 7,5% і збільшилася на 1% порівняно з минулим роком.

Competition Overview YTD HALLEON

Year	MANUFACTURE	Value	Growth	Rank	MS	MS chg	Volume	Growth volume	MS vol	MS chg vol
2023	HALLEON	286 589	34,9%	1	26,4%	▲ 4,0%	3 954	13,0%	22,0%	▲ 4,2%
	COLGATE-PALMOLIVE	279 455	30,2%	2	25,7%	▲ 3,1%	5 044	10,2%	28,0%	▲ 4,8%
	DR.THEISS NATURWAREN GMBH	182 368	36,0%	3	16,8%	▲ 2,6%	2 285	12,5%	12,7%	▲ 2,4%
	OTHER MANUFACTURERS PRIVATE LABEL	85 200	32,1%	4	7,8%	▲ 1,0%	2 664	58,9%	14,8%	▲ 6,3%
	PROCTER&GAMBLE	74 688	-50,3%	5	6,9%	▼ -9,0%	1 110	-74,3%	6,2%	▼ -15,7%
	SPLAT-KOSM.OOO/RIZA/PO KONVERSIYA MOSKVA	58 149	-16,7%	6	5,4%	▼ -2,0%	592	-38,8%	3,3%	▼ -1,6%
	EVYAP TURKEY	34 668	156,7%	7	3,2%	▲ 1,8%	1 226	119,3%	6,8%	▲ 4,0%
	Total	1 085 449	14,5%	1	100,0%	0,0%	18 027	-8,6%	100,0%	0,0%

40 Last week

Channel: HYPER/SUPER/MNL

Manufacturer: [dropdown]

Box: [dropdown]

Рисунок 2.6 - Канал роздрібної торгівлі

На рисунку 2.6 представлені данні щодо напрямків продажів у гіпермаркетах, супермаркетах та міні-маркетах. перераховані всі бренди, що присутні на ринку Східної України, а саме: Haleon; Colgate – Palmolive; Dr. Theiss Natrwaren GMBH; інші виробники з власним брендом; Procter & Gamble; Evyap Turkey.

Слід відзначити, що компанія "Haleon" є лідером на ринку та займає 26,4% від усього обсягу ринку. Друге місце належить компанії "Colgate - Palmolive", яка володіє 25,7% ринку. Третьою за обсягом ринку є "Dr. Theiss Natrwaren GMBH" з часткою ринку 16,8%. Доля інших компаній, що представлені на ринку, складає 23,3%. Ці показники відображають обсяг коштів, отриманих від продажу товарів.

З початку року компанія "Haleon" показала зріст на 34,9%, компанія "Colgate - Palmolive" - на 30,2%, а "Dr. Theiss Natrwaren GMBH" - на 36%. Отже, можна відзначити, що компанія "Haleon" займає третє місце за темпами зростання відносно ринку.

На рис. 2.7 представлено обсяги продажу кількості товарів брендів. Наприклад, компанія "Haleon" продала 3 580 000 одиниць зубної пасти в Східному регіоні, що становить 13% приросту від початку року. За кількістю

продажів компанія займає друге місце за величиною частки ринку, в розмірі 22%. Це на 4,2% більше, ніж на початку року.

Brand	PROD_BRAND	Value	Growth	Rank MS	MS chg	Volume	Growth volume	MS vol	MS chg vol
	COLGATE	279 168	11.6%	1	25.7% ▲	5 042	10.8%	28.0%	4.9%
	LACALUT	177 726	11.9%	3	16.4% ▲	2 208	10.2%	12.3%	2.1%
	SENSODYNE	127 998	27.2%	3	11.8% ▲	1 435	4.6%	8.0%	1.0%
	AQUAFRESH	85 890	42.4%	4	7.9% ▲	1 676	15.9%	9.3%	2.0%
	OTHER BRAND PRIVATE LABEL	85 200	12.1%	5	7.8% ▲	2 664	58.9%	14.8%	6.3%
	PARODONTAX	72 760	41.2%	7	6.7% ▲	847	21.7%	4.7%	1.2%
	SPLAT	56 259	-17.6%	7	5.2% ▼	566	-38.8%	3.1%	-1.5%
	BLEND-A-MED	49 753	-56.2%	8	4.6% ▼	801	-75.8%	4.4%	-12.3%
	Total	1 085 449	14.5%	1	100.0%	18 027	-8.6%	100.0%	0.0%

Рисунок 2.7 – Обсяги продажів брендів

Компанія "Colgate - Palmolive" займає найбільшу частку ринку за обсягом проданих одиниць товарів в розмірі 5 044 000 одиниць, що становить 28% частки ринку. Це на 4,8% більше, ніж на початку року. "Dr. Theiss Natrwaren GMBH" займає четверте місце за величиною частки ринку, це становить 12,7%. Обсяг проданих товарів складає 2 285 одиниць. Приріст частки ринку відносно початку року становить 2,4%.

Ці бренди є лідерами ринку і мають найбільшу частку ринку як в обсязі проданих одиниць, так і в обсязі вилучених коштів. На першому місці стоїть бренд "Colgate" компанії "Colgate - Palmolive". Обсяги вилучених коштів з продажу товарів бренду складають 279 168 000 грн., що становить 25,7% від усього ринку. Приріст складає 3,3% від початку року. Компанія продала 5 042 000 одиниць товарів від початку року, що становить 28% долі ринку та має приріст в 4,9% відносно початку року. Друге місце займає бренд "Lacalut" компанії "Dr. Theiss Natrwaren GMBH". Сума вилучених коштів з продажу товарів бренду складає 177 726 000 грн., це становить 16,4% від усього ринку. Приріст складає 2,4% від початку року. Від початку року компанія продала 2 208 одиниць товарів, що становить 12,3% долі ринку, приріст відносно початку року складає 2,1%. На третьому та четвертому місцях знаходяться бренди "Sensodyne" та "Aquafresh", які належать компанії "Haleon". Компанія продала товарів бренду "Sensodyne" на суму 127 998 грн,

що складає 11,8% загальної частки ринку. Приріст від початку року складає 1,2%. Продажі в одиницях товарів складають 1 435 000 одиниць, це 8% від частки ринку, а від початку року приріст становить 1%. Продажі бренду "Aquafresh" в грошових одиницях складають 85 830 грн, що становить 7,9% від усього ринку та має приріст в 1,5% відносно початку року. За кількістю проданих одиниць "Haleon" продала 1 676 одиниць товарів бренду "Aquafresh", що становить 9,3% долі ринку, а приріст становить 2%.

Competition Overview YTD HALSON

MANUFACTURE	Value	Growth	Rank	MS	MS chg	Volume	Growth volume	MS vol	MS chg vol
HALSON	195 649	36,2%	1	23,3%	▲ 2,2%	2 237	9,0%	18,1%	▲ 1,5%
COLGATE-PALMOLIVE	176 396	27,0%	2	21,0%	▲ 0,6%	2 512	9,4%	20,5%	▲ 1,8%
DR.THEISS NATURWAREN GMBH	152 310	33,8%	3	13,4%	▲ 1,1%	1 284	10,0%	10,5%	▲ 1,0%
SPLAT-KOSM.OOO/RIZA/PO KONVERSIYA MOSKVA	100 456	63,8%	4	12,9%	▲ 1,4%	1 174	3,8%	9,6%	▲ 0,3%
OTHER MANUFACTURERS PRIVATE LABEL	86 235	10,0%	5	10,3%	▼ -1,2%	2 459	0,0%	20,1%	▲ 0,1%
PROCTER&GAMBLE	63 423	-0,3%	6	7,6%	▼ -1,8%	866	-34,9%	7,1%	▼ -3,8%
SPLAT-KOSM.OOO/RIZA/PO	15 884	61,8%	7	1,9%	▲ 0,5%	168	24,9%	1,4%	▲ 0,3%
Total	838 866	23,3%	1	100,0%	0,0%	12 237	-0,0%	100,0%	0,0%

Рисунок 2.8 – Постачання у фармацевтичному каналі

На рисунку 2.8 перераховані всі підприємства, які присутні на ринку Східної України. За показником обсягу коштів, вилучених від продажу товарів, видно, що лідером ринку є компанія Haleon, яка забирає на себе 23,43% від загального обсягу ринку. На другому місці знаходиться Colgate-Palmolive з часткою ринку 21%. На третьому місці розташувалась Dr. Theiss Natrwaren GMBH з часткою ринку 13,4%. Частка інших компаній становить 32,7%.

З початку року компанія Haleon збільшила свою частку ринку на 36,2%, Splat-Kosm.ooo/Riza/PO - на 63,8%, а Dr. Theiss Natrwaren GMBH - на 33,8%. Таким чином, можна побачити, що компанія Haleon посідає друге місце за темпами зростання відносно ринку.

Brand	PROD_BRAND	Value	Growth	Rank MS	MS chg	Volume	Growth volume	MS vol	MS chg vol
	COLGATE	161 686	21,0%	1	19,3% ▼ -0,4%	2 356	5,6%	19,3% ▲	1,0%
	SPLAT	107 051	37,3%	2	12,6% ▲ 1,3%	149	5,6%	9,4% ▲	0,5%
	LACALUT	109 524	25,8%	4	12,6% ▲ 0,3%	181	1,8%	9,6% ▲	0,2%
	SENSODYNE	90 671	42,7%	4	10,8% ▲ 1,5%	842	20,7%	6,9% ▲	1,2%
	OTHER BRAND PRIVATE LABEL	86 235	10,0%	5	10,3% ▼ -1,2%	2 458	0,6%	20,1% ▲	0,1%
	AQUAFRESH	56 725	23,7%	6	6,8% ▲ 0,0%	920	-1,5%	7,5% ▼	-0,1%
	PAROONTAX	48 253	40,7%	7	5,8% ▲ 0,7%	475	12,7%	3,9% ▲	0,4%
	ORAL B	32 237	16,1%	9	3,8% ▼ -0,2%	418	-22,9%	3,4% ▼	-1,0%
	Total	838 866	23,3%	1	100,0%	12 237	-0,6%	100,0%	0,0%

Рисунок 2.9 – Продажі ТОВ «Юр – Твін» на фармацевтичному ринку

Досліджуючи рис.2.9 варто зазначити, що у Східному регіоні компанія Haleon продала 2 237 000 зубних паст, що на 9% більше, ніж на початку року. За обсягом продажів компанія посідає третє місце на ринку з часткою 18,3%. Це на 1,5% більше, ніж на початку року. Colgate-Palmolive займає 20,5% ринку з 2 512 000 проданими одиницями продукції. Це на 1,8% більше, ніж на початку року. "Dr. Theiss Natrwaren GMBH" посідає четверте місце з часткою ринку 10,5%. Обсяг продажів склав 1 284 одиниці, що на 1% більше, ніж у минулому році.

Ці бренди є лідерами ринку і займають найбільшу частку як за обсягом продажів, так і за вартістю вилучень. Бренд Colgate компанії Colgate-Palmolive посідає перше місце. Вилучення від продажу продукції цього бренду склали 161 686 000 грн, або 19,3% від загального обсягу ринку. Зростання з початку року становить -0,4%. Кількість проданих упаковок з початку року - 2 356 000, що становить частку ринку 19,3% і збільшилася на 1% з початку року. Бренд Lacalut компанії Dr. Theiss Natrwaren GMBH посідає третє місце. Сума коштів, отриманих від продажу продукції бренду, становить 107 051 000 грн, або 12,6% від загального ринку. З початку року приріст склав 0,3%. З початку року було продано 1 181 000 одиниць продукції, що становить частку ринку 9,6% і приріст з початку року на 0,2%. Бренд Sensodyne компанії Haleon посідає четверте місце. Компанія продала продукції Sensodyne на суму 90 671 000 грн, що становить 10,8% ринку. Це на 1,5% більше, ніж у попередньому році. Кількість проданих продуктів

становила 842 одиниці, що відповідає частці ринку 6,9%, що на 1,2% більше, ніж у попередньому році.

У брендovanому ритейлі портфель Haleon представлений трema компаніями. "Sensodyne" займає третє місце, "Aquaafresh" - четверте, а "Paradontax" - п'яте. Важливо зазначити, що з початку року ринкова частка бренду "Sensodyne" скоротилася на 3%. Частка ринку препаратів "Aquaafresh" та "Paradontax" зменшилася на 1% з початку року.

2.3 Аналіз проблем стратегічного управління ланцюгами постачання ТОВ «ЮР-Твін»

Усі підприємства неминуче піддаються впливу свого оточення, чи то через конкуренцію, чи через регулюючі акти регіону. Це невід'ємна частина функціонування будь-якої організації, на яку вона не завжди може вплинути. Тому важливо не лише ретельно вивчати та стежити за зовнішнім середовищем підприємства, але й готувати ресурси для пом'якшення негативних наслідків цього впливу. Крім того, можуть виникати тенденції, що сприяють розвитку компанії, на які також варто звертати увагу та готуватися до їх використання. Аналіз зовнішнього оточення підприємства проводиться для прогнозування умов середовища, в якому функціонує організація, а також для виявлення можливостей та загроз.

Для вивчення зовнішнього оточення підприємства ТОВ "ЮР-Твін" було обрано STEP-аналіз, що є інструментом аналізу далекого оточення. Він використовується для оцінки впливу ринкових та споживчих тенденцій на продажі та прибуток компанії, дозволяючи виявити можливості (фактори з позитивним впливом, позначені "+") та загрози (фактори з негативним впливом, позначені "-") щодо аналізованого об'єкту. Крім того, цей аналіз допомагає керівнику компанії або аналітику усвідомити зовнішнє

середовище, виділити найважливіші фактори в чотирьох основних сферах діяльності: соціальній (S), технологічній (T), економічній (E) та політичній (P).

STEP-аналіз підприємства ТОВ «ЮР-Твін» проводиться з урахуванням тенденцій і прогнозування стану зовнішнього середовища протягом наступних трьох років. Зазвичай цей термін є оптимальним і допомагає компанії розробити стратегію на відповідний період. Однак, у 2024 році, особливо в умовах максимальної невизначеності, цей термін прогнозу може бути надто великим, що може спричинити неточності та значні відхилення від прогнозованих показників та значень.

Політичні фактори (Political):

Вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року спричинило значні зміни в логістичних процесах країни. Руйнування інфраструктури, окупація територій та блокада Чорного моря змусили українські компанії адаптуватися до нових умов ведення бізнесу.

Переміщення складів та виробництва: багато компаній перемістили свої склади та виробничі потужності з зон бойових дій на захід України або за кордон, це дозволило їм продовжувати свою діяльність та забезпечувати клієнтів товарами.

Зміна маршрутів постачання: через блокаду Чорного моря та руйнування мостів та доріг українські компанії змушені шукати альтернативні маршрути постачання товарів. Це призвело до збільшення витрат та часу доставки.

Війна є ключовим фактором, який впливає на логістичні процеси в Україні. Вона призвела до руйнування інфраструктури, окупації територій та блокади Чорного моря.

Ситуація на польсько – українському кордоні, блокування руху не лише вантажівок, але й військового вантажу для ЗСУ, гуманітарної допомоги та намір блокувати залізницю.

Уряд України вживає заходів для підтримки логістичної галузі. Це включає субсидування перевезень, спрощення регуляторних норм та допомогу у відновленні інфраструктури.

Війна призвела до зміни торговельних політик України. Україна намагається диверсифікувати свої торговельні маршрути та зменшити залежність від Росії.

Економічні фактори (Economic):

Війна в Україні спричинила значні економічні потрясіння, негативно вплинувши на всі сфери бізнесу, включаючи й дистриб'юцію.

Скорочення споживчого попиту: військові дії призвели до зниження доходів населення та втрати робочих місць. Це суттєво скоротило купівельну спроможність та попит на товари, що дистриб'юються ТОВ "Юр-Твін".

Зростання цін: війна порушила ланцюги постачання та збільшила витрати на сировину, енергоносії та логістику. Це призвело до зростання собівартості товарів для ТОВ "Юр-Твін" та відповідного підвищення цін.

Дестабілізація фінансової системи: нестабільність курсу валют ускладнює планування бізнес-процесів та фінансове прогнозування для ТОВ "Юр-Твін".

Війна також негативно впливає на інвестиційну діяльність, обмежуючи можливості ТОВ "Юр-Твін" залучати кошти для розвитку бізнесу. Крім того, порушення транспортної інфраструктури може ускладнювати своєчасну доставку товарів клієнтам.

Нестача кадрів: Багато чоловіків мобілізовані до Збройних сил України. Це призвело до нестачі кадрів у логістичній галузі.

Соціальні фактори (Social):

Війна в Україні суттєво вплинула на соціальні фактори.

Зміна демографічної ситуації: війна призвела до значної міграції населення. Багато людей виїхали з України, а інші перемістилися в межах країни. Це змінило вікову структуру (народжуваність і смертність) та

розподіл населення за місцем проживання. Поява мільйонів внутрішньо переміщених осіб.

Зниження рівня життя: війна призвела до зниження доходів населення. Багато людей втратили роботу або змушені були евакуюватися з своїх домівок. Це призвело до зниження купівельної спроможності та попиту.

Зміна поведінки споживачів: війна змінила поведінку споживачів. Люди стали більш економними та обережними у своїх витратах. Зростає потреба в гуманітарній допомозі, а також товарах першої необхідності.

Війна призвела до зростання соціальної напруги. Люди стурбовані своїм майбутнім та безпекою. Відбулась зміна цінностей та пріоритетів людей. Люди стали більше цінувати життя, здоров'я та безпеку.

У воєнний час пріоритетом логістики стало не лише доставлення товарів, але й допомога людям, які постраждали від війни. Багато компаній використовують свої логістичні можливості для доставки гуманітарної допомоги.

Технологічні фактори (Technological):

Війна в Україні суттєво вплинула на технологічні фактори, які впливають на діяльність ТОВ "Юр-Твін".

Збої в роботі Інтернету, це може ускладнити роботу менеджерів ТОВ "Юр-Твін" та комунікацію з клієнтами, відповідно компанії необхідно мати резервні канали зв'язку та способи ведення бізнесу.

Кібербезпека: зростання кібератак, тому важливо вжити заходів для захисту своїх даних та систем.

Зміна технологій і зростання онлайн-торгівлі, що діє можливість для виходу на нові ринки та збільшення продажів, адже онлайн-канали можуть бути більш стійкими до воєнних потрясінь.

PEST-аналіз допомагає ТОВ "Юр-Твін" оцінити вплив зовнішнього середовища на їх діяльність. Компанія може використовувати цю інформацію

для розробки стратегій, які допоможуть їм скористатися можливостями та мінімізувати загрози.

PEST аналіз для ТОВ «ЮР – Твін» представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – PEST аналіз ТОВ «ЮР – Твін»

Фактори	Знак впливу	Бал	Вага	Важливість
Політичні фактори (Political):				
Воєнний стан	-	10	0,41	-4,1
Руйнування інфраструктури	-	9	0,41	-3,69
Аккуповані території	-	10	0,41	-4,1
Блокада Чорного моря (зміна маршрутів тостачання)	-	9	0,41	-3,69
Ситуація на польсько – українському кордоні	-	9	0,41	-3,69
Переміщення складів та виробництва	+	7	0,41	-2,87
Економічні фактори (Economic):				
Скорочення споживчого попиту	-	7	0,83	-5,81
Зростання цін	-	8	0,83	-6,64
Дестабілізація фінансової системи	-	8	0,83	-6,64
Соціальні фактори (Social):				
Міграція населення (ВПО, біженці)	-	7	0,05	-0,35
Демографічний склад, зміна структури населення (народжуваність, смертність)	-	8	0,05	-0,4
Зниження рівня життя	-	8	0,05	-0,4
Зміна поведінки споживачів	-	7	0,05	-0,35
Зростання соціальної напруги	-	6	0,05	-0,3
Технологічні фактори (Technological):				
Збої в роботі мережі Інтернет	-	9	0,83	-7,47
Зростання кібератак	-	9	0,83	-7,47
Зміна технологій і зростання онлайн-торгівлі	+	9	0,83	+7,47
Сума		131	1	-50,5

Було проведено експертну оцінку ймовірності впливу різних факторів на діяльність компанії. Ймовірність змін оцінюється за 10-бальною шкалою, де 1 бал - мінімальна ймовірність зміни, а 10 балів - необхідність термінових змін у діяльності підприємства. Для визначення важливості кожної події компанії було призначено певну вагу від одиниці (найважливіше) до нуля (незначне), при цьому сума ваг дорівнює одиниці.

Далі розраховується важливість кожного чинника шляхом множення ваги чинника на оцінку його впливу. Реальна значущість вказує, наскільки компанія повинна звертати увагу та контролювати фактори зміни зовнішнього середовища. Для цього потрібно підсумувати всі позитивні та негативні фактори і поділити їх, аби отримати підсумкову значимість зовнішнього оточення підприємства.

З розробленого PEST аналізу для ТОВ «ЮР – Твін» можна побачити в яких умовах сьогодення працює підприємство і який негативний вплив має зовнішнє турбулентне середовище.

SWOT-аналіз - це процес аналізу найхарактерніших для підприємства можливостей, загроз, сильних сторін (переваг) та слабкостей, результати якого можуть бути використані для формулювання та вибору стратегій підприємства. Цей аналіз виконується з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі.

SWOT-аналіз надає можливість сформулювати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням його характеристик - адаптації до оточення або формування впливу на нього. Широке використання та розвиток SWOT-аналізу пояснюються необхідністю управління великим обсягом інформації, яку необхідно збирати, обробляти, аналізувати та використовувати, що породжує потребу у пошуку, розробці та застосуванні методів організації цієї роботи. Основною метою SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості та загрози розвитку підприємства на ринку товарів і послуг. Тому перед проведенням SWOT-аналізу ставляться наступні завдання:

- виявлення можливостей, які відповідають ресурсам компанії;
- визначення загроз і розробка заходів для нейтралізації їх впливу;
- виявлення сильних сторін компанії та порівняння їх з ринковими можливостями;

- визначення слабких сторін компанії та розробка стратегій для їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг компанії та формування її стратегічних пріоритетів.

Як показали результати PEST–аналізу, на момент дослідження стан макросередовища ТОВ «ЮР – Твін» достатньо несприятливий. Проаналізуємо детальніше основні загрози та можливості ТОВ «ЮР – Твін».



Рисунок 2.10 - SWOT-аналіз ТОВ «Юр – Твін»

На рис. 2.10 представлено SWOT-аналіз ТОВ "Юр-Твін".

До сильних сторін ТОВ "Юр-Твін" варто віднести:

Сильна команда: ТОВ "Юр-Твін" має досвідчену та кваліфіковану команду, яка має знання та досвід роботи на ринку дистрибуції.

Широкий асортимент продукції: Компанія пропонує широкий асортимент продукції, що відповідає потребам різних клієнтів.

Встановлені партнерські відносини: ТОВ "Юр-Твін" має налагоджені партнерські відносини з постачальниками та клієнтами.

Сильна репутація: Компанія має стійку репутацію надійного та відповідального партнера.

Гнучкість: ТОВ "Юр-Твін" здатен швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах.

Слабкі сторони:

Обмежені фінансові ресурси: Компанія не має значних фінансових ресурсів для інвестування в розвиток.

Залежність від імпорту: ТОВ "Юр-Твін" залежить від імпорту деяких видів продукції.

Недостатня диверсифікація ринків збуту: Компанія в основному орієнтована на український ринок.

Відсутність власного виробництва: ТОВ "Юр-Твін" не має власного виробництва, що може призвести до залежності від постачальників.

Слабкий маркетинг: Компанія не має чіткої маркетингової стратегії.

Можливості:

Зростання ринку: Ринок дистрибуції в Україні має значний потенціал для зростання.

Вихід на нові ринки: ТОВ "Юр-Твін" може вийти на нові ринки, такі як країни ЄС.

Розширення асортименту продукції: Компанія може розширити асортимент продукції, пропонуючи нові продукти та послуги.

Розвиток онлайн-продажів: ТОВ "Юр-Твін" може розвивати онлайн-продажі, щоб охопити ширше коло клієнтів.

Впровадження нових технологій: Компанія може впровадити нові технології для оптимізації своїх бізнес-процесів.

Загрози:

Війна в Україні: Війна може призвести до зниження попиту на продукцію ТОВ "Юр-Твін" та порушення логістичних ланцюгів.

Економічна нестабільність: Економічна нестабільність в Україні може призвести до зниження купівельної спроможності населення.

Зростання конкуренції: На ринку дистрибуції працює багато конкурентів, що може ускладнити ТОВ "Юр-Твін" збереження своїх позицій.

Зміна законодавства: Зміна законодавства може призвести до додаткових витрат для ТОВ "Юр-Твін".

Зміна поведінки споживачів: Зміна поведінки споживачів може призвести до зниження попиту на продукцію ТОВ "Юр-Твін".

SWOT-аналіз ТОВ "Юр-Твін" показує, що компанія має значний потенціал для розвитку, відповідно можна дати рекомендації: ТОВ "Юр-Твін" необхідно інвестувати в розвиток, щоб розширити асортимент продукції, вийти на нові ринки та впровадити нові технології; компанія повинна диверсифікувати ринки збуту, щоб знизити залежність від українського ринку; ТОВ "Юр-Твін" необхідно розробити чітку маркетингову стратегію, щоб охопити ширше коло клієнтів; компанія може співпрацювати з державою, щоб отримати підтримку в рамках програм розвитку малого та середнього бізнесу.

Якісне управління ланцюгом постачання є ключовим аспектом успішної діяльності будь-якої компанії. У процесі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ "Юр-Твін" були виявлені основні проблеми, що виникають у ланцюгу постачання. Ці проблеми було систематизовано та представлено у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Проблеми ланцюга постачання ТОВ "Юр-Твін"

Відділ ТОВ "Юр-Твін"	Наявні проблеми
Відділ закупівель	<p>1. Керівник відділу закупівель відповідає за інформацію про замовлені товари та їх переміщення.</p> <p>2. Брак даних у централізованій інформаційній системі перешкоджає відслідковуванню статусу виконання замовлення.</p> <p>3. Проблеми з обліком товарів на складі породжують недоліки в координації між відділами та зумовлюють замовлення надмірної кількості товарів від постачальників.</p> <p>4. Подвійні функції у транспортуванні між відділами логістики та закупівель, а також відсутність чіткого розподілу обов'язків, призводять до конфліктів між відділами та сповільнюють процеси прийняття рішень щодо перевезень.</p>
Відділ продажу	<p>5. Продаж товару на основі залишків створює ризик продажу товарів, які ще не були оприбутковані.</p> <p>6. Немає зацікавленості у плануванні доставки, обсягів замовлень та виконанні графіка доставок.</p> <p>7. Робота з клієнтами неефективна, і відсутнє післяпродажне обслуговування.</p> <p>8. Повна відповідальність за належне планування та виконання доставки покладена на відділ логістики.</p> <p>9. Відділ логістики розглядається як обслуговуючий відділ. Час прийняття та оформлення замовлень не визначений, планування відбувається після закінчення робочого часу.</p> <p>10. Вирішення конфліктних ситуацій з клієнтом також покладено на відділ логістики.</p> <p>11. Відсутній контроль над поверненням продукції.</p>
Відділ логістики	<p>12. Відділ логістики недостатньо інформується про наміри відділу продажу.</p> <p>13. Високі витрати на перевезення через неможливість використання повних автомобілів для транспортування товару.</p> <p>14. Відсутня політика визначення мінімального обсягу замовлення, який може бути доставлений відділом логістики компанії.</p> <p>15. Відсутній чіткий час для початку та закінчення процесу відвантаження товару споживачеві.</p> <p>16. Немає системи графіків постачання для віддалених районів.</p> <p>17. Відсутні крайні терміни для прийому замовлень від клієнтів протягом дня.</p> <p>18. Потреба у вирішенні конфліктних ситуацій, які виникають, замість відповідального менеджера з продажу.</p>

Отже, стратегія логістики ТОВ "Юр-Твін" націлена на забезпечення неперервного виробництва, підвищення рівня обслуговування в логістичній сфері, зменшення логістичних витрат та підвищення безпеки під час транспортування товарів.

Висновки до розділу 2

Компанія "ЮР–ТВІН" виступає як провідний дистриб'ютор у Східному регіоні України, з філіями в Дніпрі та Кривому Розі, а також головним офісом у Запоріжжі. Вона є ключовим партнером компанії Haleon, яка має розширений портфель, що налічує понад 5 брендів. На сьогоднішній день, ТОВ «ЮР-Твін» має велике географічне охоплення, зокрема, компанія активно працює на території Запорізької та Дніпропетровської областей. Їхня діяльність охоплює не тільки дистрибуцію, але й логістику, що дозволяє ефективно управляти поставками та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів у цих регіонах.

ТОВ "ЮР-ТВІН" – постійний учасник тендерів на платформах ProZorro та DZO. Вони прагнуть до відкритості та чесної конкуренції у своїй роботі. Мета компанії – задовольнити потреби медичних закладів України. Прозорий процес вибору постачальників та чітко визначені правила тендерів дають можливість знайти найкращу пропозицію за співвідношенням ціни та якості.

Діяльність ТОВ "ЮР–ТВІН" охоплює постачання широкого спектру товарів для медичних закладів, включаючи лікарні, стоматологічні кабінети та допоміжні установи. Завдяки цьому медичні установи мають доступ до різноманітних рішень, що відповідають їхнім специфічним потребам.

З розробленого PEST аналізу для ТОВ «ЮР – Твін» можна побачити в яких умовах сьогодні працює підприємство і який негативний вплив має зовнішнє турбулентне середовище, саме: воєнний стан, руйнування інфраструктури ринків, аккуповані території, блокада чорного моря (зміна маршрутів постачання), ситуація на польсько – українському кордоні, переміщення складів та виробництва, скорочення споживчого попиту, зростання цін, дестабілізація фінансової системи, міграція населення (впо, біженці), демографічний склад, зміна структури населення (народжуваність, смертність), зниження рівня життя, зміна поведінки споживачів, зростання

соціальної напруги, збої в роботі мережі інтернет, зростання кібератак, зміна технологій і зростання онлайн-торгівлі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ ТОВ «ЮР-ТВІН»

3.1 Стратегія інтегрованого управління ланцюгами постачання ТОВ «ЮР – Твін» на основі реалізації концепції CPFR

У другому розділі даної магістерської роботи, в результаті оцінки ефективності ланцюгів постачання ТОВ «Юр-Твін» та визначення проблем стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства маємо можливість вивести наступні пріоритетні завдання стратегічного управління ланцюгами постачання, а саме:

- оптимізація функціонування та скорочення витрат на логістику;
- відстеження основних бізнес-процесів в режимі реального часу;
- розширення можливостей для аналітики, планування та прогнозування;
- координація роботи на локальному рівні підприємства;
- розробка та впровадження перспективних організаційних систем взаємодії в ланцюгах постачання;
- розвиток та оптимізація міжорганізаційних партнерських відносин.

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

Оптимізація логістичних процесів ТОВ «Юр-Твін» ґрунтується на принципах тісної координації та партнерства як всередині компанії, так і на міжорганізаційному рівні. Такий підхід має значний вплив на ефективність всього ланцюга постачання.

Об'єднання зусиль в рамках ланцюга постачання дозволяє підвищити продуктивність усіх учасників порівняно з тими, хто діє автономно. Це сприяє скороченню витрат, покращенню якості послуг та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Юр-Твін» на ринку.

Таблиця 3.1 – Матриця стратегічних рішень в управлінні ланцюгами постачання з урахуванням трендів цифровізації

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

В умовах сучасної економічної та геополітичної нестабільності конкуренція йде не лише між окремими підприємствами, а й між ланцюгами постачання. Для збереження та посилення ринкових переваг ТОВ «Юр-Твін» необхідно оптимізувати бізнес-процеси на всіх етапах створення споживчої

цінності, що надає актуальності стратегічному управлінню ланцюгами постачання.

Аналіз місії, бачення та цілей підприємства ТОВ «Юр-Твін» дозволяє визначити, які інструменти стратегічного управління доцільно використовувати для ефективної реалізації поставлених завдань.

Метод формування стратегічної карти (рис. 3.1) допоможе візуалізувати шлях розвитку ТОВ «Юр-Твін» в обраному стратегічному напрямку та дозволить зробити декомпозицію цілей та встановити причинно-наслідкові зв'язки між ними.

Цілі, визначені у стратегічній карті компанії, пов'язані з деревами бізнес-процесів. Це пояснюється тим, що оперативні цілі підприємства досягаються через виконання бізнес-процесів.

В результаті дослідження та класифікації бізнес-процесів ТОВ «Юр-Твін» було визначено одне загальне джерело прибутку – дистрибуція 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 3.2.

Дерево бізнес-процесів (ДБП) – це графічне представлення сукупності всіх бізнес-процесів, що функціонують на підприємстві.

Основні характеристики ДБП:

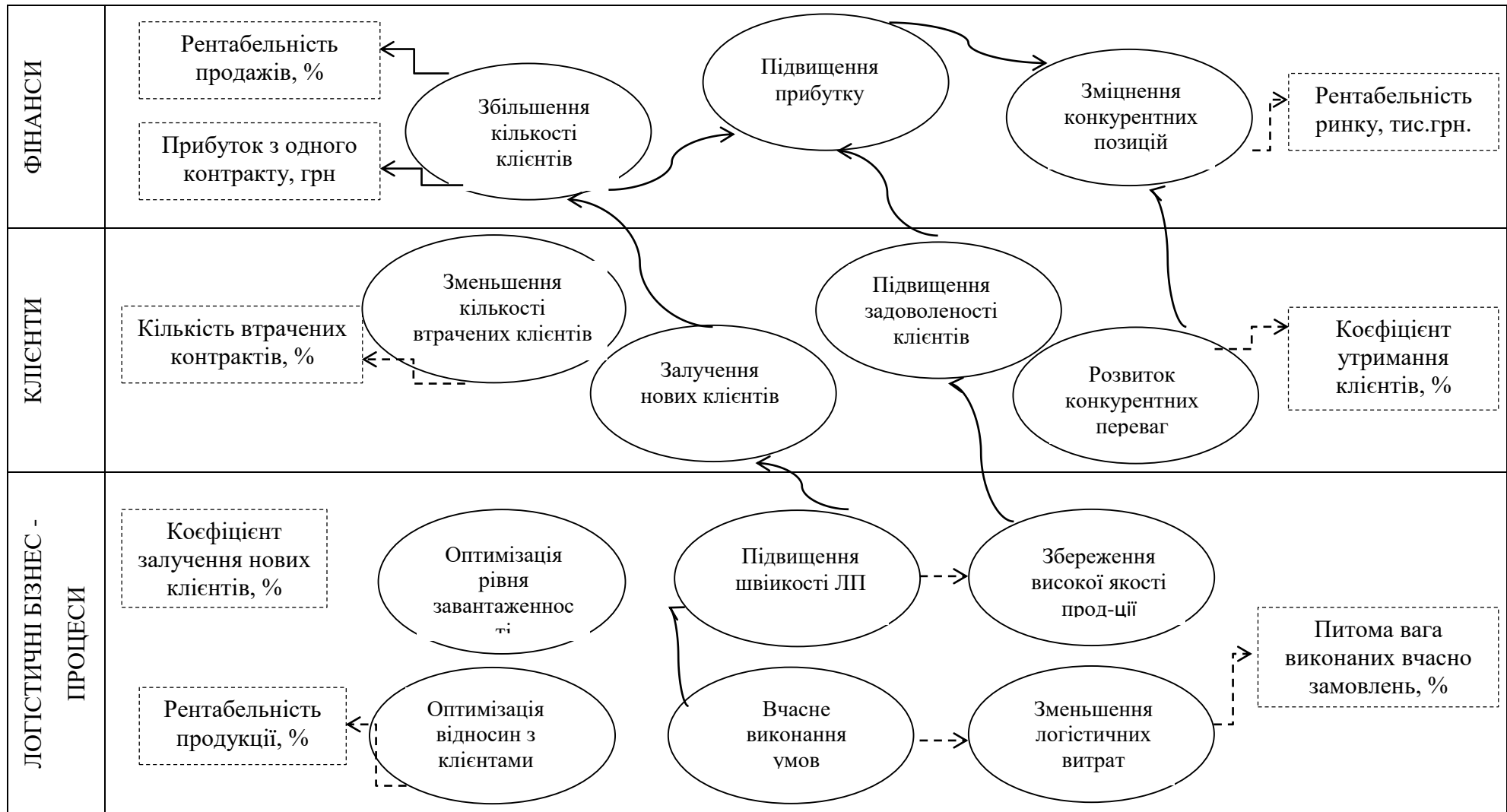
Ієрархічність: ДБП має декілька рівнів, де кожен рівень деталізує попередній.

Декомпозиція: Кожен бізнес-процес на ДБП може бути розбитий на більш дрібні підпроцеси.

Взаємозв'язок: ДБП демонструє зв'язки та взаємозалежності між різними бізнес-процесами.

Переваги використання ДБП: чітка візуалізація уявлення про всі бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві.

Рисунок 3.1 – Стратегічна карта оптимізації відносин з клієнтами ТОВ «Юр-Твін»



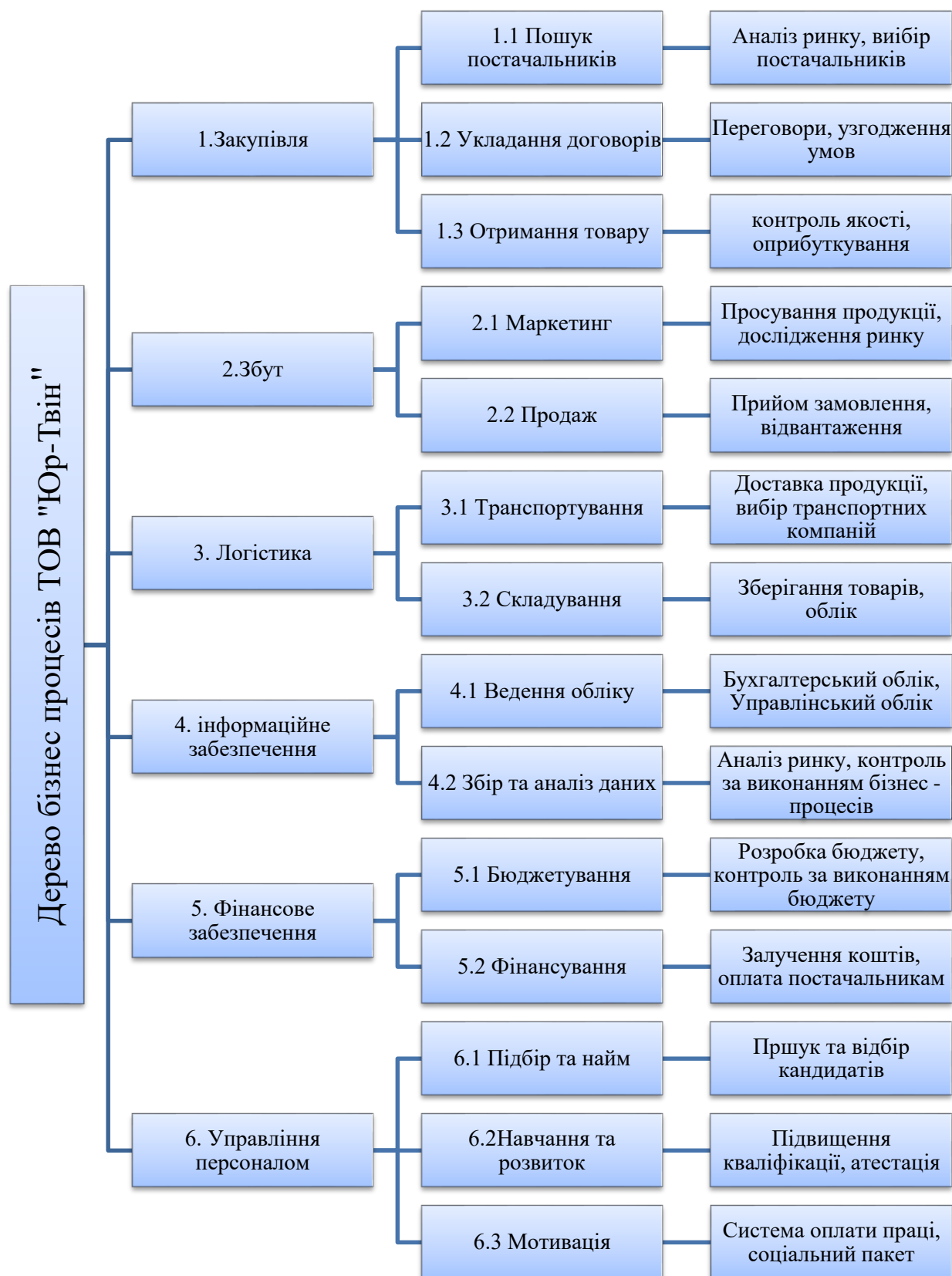


Рисунок 3.2 – Дерево бізнес процесів в ланцюгу постачання
ТОВ «Юр - Твін»

В умовах нестабільної економіки перед підприємствами постають нові виклики. З одного боку, важливо скоротити витрати, щоб оптимізувати діяльність підприємства. З іншого боку, не можна ігнорувати розвиток динамічної стратегії, яка відображає сучасну концепцію бізнеса в умовах турбулентного середовища. Відсутність єдиної бази даних про клієнтів ускладнює роботу логістичного підрозділу ТОВ «Юр - Твін». Створення довгострокових союзів з ключовими клієнтами та внесення даних в єдину базу даних дозволить підвищити ефективність обслуговування клієнтів та зменшити кінцеві витрати підприємства. В результаті ефективність ланцюгів постачання буде підвищена, витрати знизяться, рівень обслуговування клієнтів зросте, прибуток збільшиться.

Реалізація цієї стратегії потребуватиме інвестицій у технології та програмне забезпечення, навчання персоналу, змін в організаційній структурі.

Згідно з дослідженнями Гарвардської школи бізнесу, більше половини проектів, пов'язаних з ланцюгами постачання, не досягають очікуваного рівня зрілості або демонструють значно менші результати, ніж очікувалося. Це пов'язано з відсутністю консенсусу або нечітким визначенням спільних цілей.

Кооперація між компаніями в рамках ланцюгів постачання дає можливість значно підвищити результативність роботи підприємств і гарантує оперативне реагування на мінливі запити ринку. Створення міжорганізаційних зв'язків та інтеграція даних суттєво покращують якість прийняття рішень, мінімізують ризики, пов'язані з непередбачуваністю попиту, і загалом роблять управління ланцюгами постачання більш ефективним. Спільне планування та координація логістичних процесів завдяки синергії дозволяють досягти кращих результатів. Співпраця між учасниками ланцюгів постачання підвищує результативність, адаптивність та

рівень конкурентних переваг за рахунок оптимізації логістичного процесу та покращення рівня обслуговування.

На розвиток міжорганізаційних відносин впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори ланцюга постачання. До зовнішніх факторів, що стимулюють об'єднання ресурсів та ідей, належать економічна ситуація в Україні, глобалізація, жорстка конкуренція та скорочення життєвого циклу продукції. Внутрішні фактори, такі як організаційна структура, система управління та корпоративна культура, впливають на сумісність партнерів та їхню здатність до спільного планування, вирішення конфліктів, подолання невизначеності та ризиків, прийняття управлінських рішень, генерування ідей та пошуку взаємовигідних рішень. Таким чином, для розвитку ефективних міжорганізаційних відносин в ланцюгах постачання важливою є як взаємодоповнюваність ресурсів та знань партнерів, так і сумісність самих партнерів. Створення інтегрованої системи планування та управління потребує особливого типу культури, що характеризується єдиним баченням цілей, відкритістю та обміном знаннями та навичками.

Класифікація інструментів інтегрованого планування та управління ланцюгами постачання може бути проведена за функціональним принципом (табл. 3.2).

Впровадження інтегрованого планування та управління створює передумови для функціонування ланцюга постачання як єдиного цілого, тобто екосистеми. Максимальний ефект досягається за умови свідомої координації зусиль організацій, що беруть участь у створенні інтегрованого ланцюга постачання.

Стійкість відносин співробітництва окрім сумісності та взаємодоповнюваності потребує врахування таких факторів: спільні цілі та завдання, стандартизована система оцінки ефективності роботи учасників ланцюга постачання та впровадження інформаційних технологій для спільного планування та управління.

Таблиця 3.2 – Інструменти інтегрованого планування та управління ланцюгами постачання

Суб'єкти міжорганізаційних відносин	Спільне планування логістичних бізнес - процесів				
	Управління запасами	Управління постачальника ми	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					

CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) – це міжгалузева ініціатива, спрямована на покращення взаємодії між постачальниками, виробниками та роздрібними торговцями за допомогою спільного планування та обміну інформацією. Цей інтегрований метод управління ланцюгом постачання має на меті підвищення ефективності за рахунок прямої співпраці між усіма торговими партнерами з урахуванням потреб споживачів.

Таблиця 3.3 демонструє відмінності між традиційними методами управління ланцюгами постачання, що використовуються на ТОВ «Юр – Твін» та моделлю CPFR. Варто зазначити, що мета CPFR значно ширша, ніж просто вдосконалення існуючих стратегій поповнення.

Таблиця 3.3 – Ключові відмінності між традиційними методами управління ланцюгом постачання на ТОВ «Юр – Твін» та моделлю управління CPFR

Традиційні методи управління ланцюгом постачання	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

Раніше стратегії співпраці зосереджувалися на ефективному поповненні запасів. Однак вони охоплювали лише один аспект ланцюга постачання, ігноруючи інші важливі моменти, такі як планування та

прогнозування. CPFR має більш широкий спектр застосування та більш амбітні цілі.

Обмін даними є ключовим фактором досягнення досконалості в CPFR. Спільне використання даних дозволяє учасникам CPFR приймати обґрунтовані рішення, враховуючи можливості, проблеми та непорозуміння. Це також сприяє швидкому та повному розумінню проблем усіма партнерами.

На основі домовленостей, визначених між торговими партнерами, може обмінюватися наступною інформацією:

Бізнес-план

План просування

Інформація про введення нового продукту

Інвентаризаційні дані

Дані та прогноз POS

План виробництва та потужностей

Інформація про час виконання

Обмін даними має ряд переваг. По перше це підвищення ефективності ланцюга постачання, по – друге - зниження витрат, по – третє підвищення рівня обслуговування клієнтів, та по – четверте - покращення співпраці між партнерами. Важливо зазначити, що обмін даними повинен бути взаємним та довіри між партнерами. CPFR може допомогти компаніям досягти високого рівня досконалості в управлінні ланцюгами постачання. Обмін даними є ключовим фактором досягнення цього успіху.

Описана концепція управління ланцюгом постачання, схожа до підходу, що використовується на ТОВ «Юр – Твін», адже успіх обох залежить від тісної співпраці та спільної стратегії всіх учасників ланцюга. Як і традиційне управління, ця концепція підкреслює важливість скоординованих потоків продукції та інформації. Однак, на відміну від

традиційного підходу, що часто ігнорує питання співпраці та взаємовигідного партнерства, ця концепція робить їх центральними.

За успішного впровадження будь-якої з моделей, переваги, такі як підвищення ефективності та зниження витрат, потребують довгострокової співпраці між усіма компаніями в ланцюзі постачання. Але описана концепція пропонує додаткову перевагу – можливість побудови міцних партнерських відносин на довгострокову перспективу.

Таким чином, описана концепція є більш прогресивним підходом до управління ланцюгом постачання, оскільки вона не лише покращує показники ефективності, але й сприяє розвитку стабільних взаємин між усіма учасниками.

Запропонована концепція управління ланцюгом постачання для ТОВ «Юр – Твін», робить акцент на інтеграції інформаційних потоків з основними клієнтами, що дозволяє краще розуміти їхні потреби та прогнозувати попит, що веде до більш ефективного планування виробництва та постачання. А також на спільному управлінні запасами продукції на складах компанії, що дає можливість оптимізувати рівень запасів, знизити витрати та покращити обслуговування клієнтів. Таким чином, запропонована концепція сприяє більш тісній співпраці між компанією та її клієнтами, що веде до кращих результатів для обох сторін.

Завдання, пов'язані з реалізацією стратегії включає:

1. Розвиток відносин із партнерами.

Врахування взаємних корпоративних інтересів. Співпраця має бути вигідною для всіх учасників ланцюга постачання.

Налагодження інформаційних каналів зв'язку. Створення чіткої та прозорої системи обміну інформацією.

Забезпечення стабільного потоку точної інформації. Дані про поставки мають бути актуальними та достовірними.

Використання логістичних технологій цифровізації. Автоматизація та оптимізація процесів ланцюга постачання.

2. Оптимізація рівнів запасів.

Забезпечення безперебійної роботи. Запаси мають бути достатніми, щоб не було простоїв.

Зменшення часу перебування запасів на складах. Це допоможе знизити витрати на зберігання.

Більш тісне співробітництво з партнерами. Спільне планування постачання дозволить мінімізувати запаси.

Доставка товарів в міру їх необхідності. Цей підхід може повністю усунути потребу в складах.

3. Облік відмінностей у постачанні.

Різні номенклатурні групи. Запаси та постачання мають відповідати специфіці кожної групи.

Врахування особливостей продукції. Термін придатності, умови зберігання, потреба в транспортуванні.

Розробка гнучких систем постачання. Можливість адаптувати постачання до змін попиту.

Виконання цих завдань дозволить успішно реалізувати стратегію та отримати такі переваги:

- підвищення ефективності ланцюга постачання: зниження витрат, скорочення термінів постачання, покращення обслуговування клієнтів;
- підвищення конкурентоспроможності: завдяки більш гнучкому реагуванню на зміни ринку;
- створення довгострокових партнерських відносин: заснованих на довірі та взаємній вигоді.

Важливо зазначити, що реалізація даної стратегії потребуватиме значних зусиль та інвестицій. Однак, результат може значно покращити результати діяльності компанії ТОВ «Юр – Твін».

Інтеграція з підприємствами-партнерами та спільне планування та прогнозування запасів дає ТОВ «Юр – Твін» ряд переваг а насам перед найповніший облік тимчасових та просторових факторів, що дозволяє оптимізувати управління всіма потоками (матеріальними, фінансовими та інформаційними) для досягнення стратегічних та тактичних цілей.

CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) відрізняється від звичайної стратегії управління ланцюгами постачання, що нашло своє відображення у табл.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.

Мета даної стратегії полягає у створенні єдиної структури комунікації з основними торговими партнерами, та забезпеченні загальної

організаційної ідеї для координації всіх дій на досягнення цілей логістичної стратегії.

Діяльність відділу логістики буде спрямована на співпрацю з усіма функціональними підрозділами підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси тощо) для забезпечення ефективного управління ланцюгами постачання, з партнерами для спільного планування, прогнозування та виконання логістичних операцій. Важливо зазначити, що дана стратегія – це не просто нова структура комунікації, а й новий спосіб мислення. Вона потребує від усіх учасників ланцюга постачання готовності до змін та співпраці.

3.2 Практичні аспекти забезпечення реалізації стратегії оптимізації відносин з клієнтами ТОВ «Юр-Твін»

Ефективність діяльності ТОВ «Юр-Твін» значною мірою залежить від інформаційної інтегрованої системи (ERP), яка охоплює всі структурні підрозділи компанії, підтримує оперативний обмін даними з логістичними партнерами, постачальниками та споживачами. Для забезпечення ефективності запропонованої стратегії налагодження довгострокових відносин з клієнтами рекомендується провести більш детальний аналіз референтних моделей управління ланцюгами постачання та основних інформаційних продуктів, які перешкоджають практичному застосуванню даних стратегій. Це допоможе підібрати програмне забезпечення, яке відповідає потребам ТОВ «Юр-Твін» впровадити стратегію оптимізації відносин з клієнтами та підвищити ефективність діяльності ТОВ «Юр-Твін». При виборі програмного забезпечення важливо врахувати функціональні можливості, простоту використання, вартість, сумісність з існуючою ERP-системою.

Співпраця - це потужний інструмент, який використовується як на внутрішньому, так і на міжорганізаційному рівнях для покращення стратегічного управління та оптимізації ланцюга постачання. Інтегруючись в рамках ланцюга постачання, компанії, що співпрацюють, можуть досягти кращої продуктивності, порівняно з тими, що працюють автономно.

Існує кілька форм співпраці в рамках ланцюга постачання. Спільне планування, прогнозування та поповнення запасів (CPFR): даний метод синхронізує дії учасників ланцюга постачання, що веде до оптимізації запасів, кращого реагування на попит та зменшення витрат. Інвентаризація, керована постачальником (VMI): постачальник несе відповідальність за управління запасами у клієнта, що веде до кращої оборотності запасів, зниження витрат та підвищення ефективності. Електронна співпраця: використання інформаційних систем та інструментів електронної комерції для інтеграції діяльності та обміну даними між учасниками ланцюга постачання, що веде до кращої комунікації, прозорості та координації. Електронна співпраця відіграє важливу роль в інтеграції діяльності компаній в ланцюгу постачання. Її використання веде до підвищення ефективності, зниження витрат, покращення обслуговування клієнтів. Таким чином, співпраця та інтеграція в рамках ланцюга постачання, за допомогою таких методів як CPFR, VMI та електронної співпраці, є ключовими факторами успішного стратегічного управління та підвищення його ефективності.

У даному напрямку надзвичайно важливим є використання інтегративних та спільних технологій, таких як ERP, SRM та CRM. У контексті управління ланцюгом постачання співпраця відбувається з двома або більше підприємствами в рамках ланцюга, розподіляючи дані про планування, управління, виконання та продуктивність. Концептуальна модель цифрової інтеграції ТОВ «Юр-Твін» з основними торговими партнерами на основі технології CPFR представлена на рисунку 3.3.

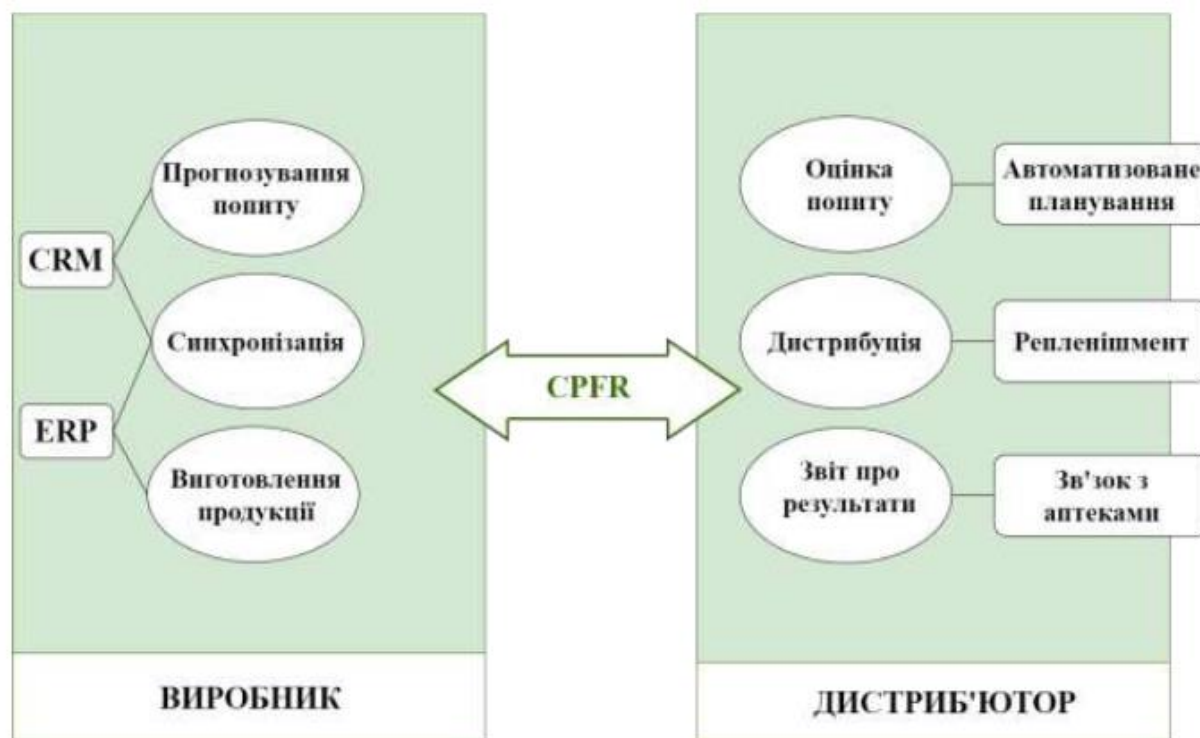


Рисунок 3.4 – Концептуальна модель цифрової інтеграції
ТОВ «Юр-Твін»

На підприємстві ТОВ «Юр-Твін» запроваджена інформаційна система планування ресурсів ERP, дана система дозволяє підвищити ефективність та результативність основних бізнес-процесів всередині компанії завдяки інформаційній інтеграції. Зокрема, системи ERP може допомогти в реалізації спільного планування, прогнозування та поповнення запасів (CPFR). Системи планування ресурсів підприємства (ERP) — це комерційний програмний додаток, який інтегрує дані та процеси в межах підприємства. Дана система спрямована на заміну існуючих функціональних систем, які зазвичай працюють ізольовано, створюючи неефективність через відсутність інтеграції. Але потенціалу передових інструментів спільного прийняття рішень всередині компанії може виявитись недостатнім для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Заради отримання максимального економічного ефекту від впровадження системи спільного планування, прогнозування та поповнення запасів (CPFR) варто приділити

значну увагу інтеграції на міжорганізаційному рівні, саме на цей аспект спрямовані інформаційні системи SRM та CRM [42].

Результатами проведеного в другому розділі SWOT-аналізу підприємства ТОВ «Юр-Твін» було встановлено, що слабким місцем та можливістю для зростання компанії є відсутність стратегічного підходу до управління ланцюгами постачання та відповідних інформаційних систем, що є причиною неефективного управління запасами та погано налагодженої роботи з клієнтами.

Головна роль розвитку компаній в даний непростий час відводиться саме для менеджерів з управління ланцюгом постачання. З огляду на те, що більшість українських компаній починаючи з 2022 року стикнулася з масовим звільненням працівників можливі зміни даного показника у цьому році. Але у будь-якому випадку робочих людських ресурсів може бути недостатньо, навіть якщо кожен із них пройде навчання – необхідні довгострокові відношення клієнтів та компанії можуть бути досягнуті лише за допомогою використання спеціальних технологій та впровадження стратегічних рішень. Існує думка, що напрацьована база клієнтів належить менеджерам, а не компанії, і після відходу менеджера компанія втрачає важливих для себе клієнтів.

Основою запропонованого для ТОВ «Юр-Твін» проєкту є оптимізація відносин з клієнтами, побудована на основі концепції CPFR. Проте стратегічне управління ланцюгами постачання важливо розглядати не лише в організаційно-управлінському аспекті, так як в комплексному підході до формування логістичної стратегії підприємства інформаційна складова повинна займати провідні позиції. Формування успішної стратегії управління ланцюгами постачання ТОВ «Юр-Твін» починається з організаційних змін та вибору комплексних референтних моделей.

Після синхронізації основних бізнес процесів, вибору та розробки стратегії та концептуальної референтної моделі варто розпочинати роботи із

впровадження інформаційних систем, які покликані підтримувати інтегроване управління ланцюгами постачання.

Одним із найпопулярніших інформаційних рішень, які дозволяють підвищити ефективність управління ланцюгом постачання та оптимізувати відносини з клієнтами є впровадження CRM системи (Customer Relationships Management – Управління взаємовідносинами з клієнтами). CRM – ділова стратегія залучення (вибору) та управління клієнтами, націлена на оптимізацію їхньої цінності в довгостроковій перспективі. CRM передбачає наявність в організації філософії та культури, орієнтованих на клієнта, спрямованих на ефективність роботи в галузі маркетингу, продажу та сервісного обслуговування. CRM-додатки уможливають ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами за умови, що підприємство має правильні цілі, стратегію та культуру. CRM – це підхід до управління, модель, яка поміщає клієнта до центру бізнес-процесів та методів роботи компанії. Дана система надає найсучаснішу технологію, поєднану зі стратегічним плануванням, методами маркетингу, організаційними та технічними засобами. Якщо клієнтська база компанії широка, без потужного програмного забезпечення процес керування відносинами з клієнтами стає менш ефективним. Проте програмне забезпечення CRM – це лише інформаційний інструмент, для досягнення ефективності від впровадження даного програмного забезпечення необхідний комплексний та стратегічний підхід.

Обґрунтувавши необхідність оптимізації та спланувавши всі проектні роботи, слід вибрати конкретну систему CRM. Варто зазначити, що підприємство ТОВ «Юр-Твін» купуватиме даний продукт, тому що у фірмі відсутній власний інформаційний відділ розробок, а організація нового та навчання співробітників специфіки бізнесу займе не лише багато часу, але також зазнає великих збитків.

Тому для впровадження необхідна комплексна система та абонентська підтримка щодо її встановлення та оновлення. ТОВ «Юр-Твін» функціонує на базі ERP системи IT-Підприємство, тому запропоноване програмне необхідно обирати з огляду на сумісність з існуючою інформаційною системою підприємства [41].

Розглянемо процедуру вибору програмного забезпечення запровадження інформаційної системи оптимізації управління ланцюгами постачання для підприємства ТОВ «Юр-Твін»:

- розробка системи показників;
- підбір аналогічних інформаційних систем;
- вибір відповідної системи.

Визначимо основні показники оцінки програмного забезпечення. Представлені якісні та кількісні показники були отримані в результаті аналізу існуючих кейсів впровадження CRM системи на аналогічних до ТОВ «Юр-Твін» вітчизняних підприємствах та інформації, вказаної на офіційних сайтах відповідних програмних продуктів. Результати аналітичної діяльності представлені в таблиці 3.5. Ступінь важливості («вага») кожного показника вказується в абсолютних величинах, виходячи з умови, що їх сума повинна дорівнювати 1.

Таблиця 3.5 - Показники відбору CRM-системи для ТОВ «Юр-Твін»

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.
Досвід впровадження	0,07	Досвід впровадження оцінюємо за наступними 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	ри аналізі цього показника в першу чергу враховуються можливості інтеграції з наявним на ТОВ «Юр-Твін» 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	ри визначенні реальної ціни були враховані можливі додаткові витрати на доведення системи до робочого стану та навчання персоналу.

Ринок програмного забезпечення CRM пропонує досить широкий вибір продуктів, тому, враховуючи вид діяльності та особливості організації підприємства ТОВ «Юр-Твін» з усього різноманіття програмних продуктів, було виділено 5 вітчизняних виробників, що беруть участь у подальшому аналізі: «Creatio», «Pipedrive», «Perfectum CRM+ERP» «KeyCRM» «KeepinCRM».

Програмні продукти обраних виробників можна охарактеризувати наступним чином:

1. CRM-лінійка Creatio – єдина хмарна CRM-система для великих та середніх компаній, яка допомагає об'єднати та прискорити процеси продажу, маркетингу та сервісу, а також операційні процеси організації. Creatio — це не просто система для управління взаємовідносинами з клієнтами, це платформа, яка містить функціонал CRM та BPM (управління бізнес-процесами). Ціна: від \$19 на місяць, для ТОВ «Юр-Твін» за 1 рік – 8 412 грн.

Основними перевагами є:

- наявність єдиної платформи;
- легкість та швидкість впровадження;
- гнучкість кастомізації та можливість самостійного налаштування;
- наявність інтелектуальних технологій [49].

2. Pipedrive — один із лідерів програмного забезпечення CRM. Шляхом тестування команда експертів виявила, що Pipedrive є найефективнішою CRM- системою для управління конвеєрами продажів для постачальників та підприємств, що розвиваються, а великий набір функцій для компаній безперечно це підтверджує. Ціна: від \$19 на місяць, для ТОВ «Юр-Твін» за 1 рік – 8 412 грн.

Основними перевагами є:

- ефективне управління продажами;
- швидке закриття угод;
- розширене налаштування;

- статистика та звітність;
- повна мобільна оптимізація [49].

3. PERFECTUM CRM+ERP – система може покривати всі процеси компанії. Має корпоративні та галузеві рішення та доступна у хмарній або коробковій версіях системи з мобільним додатком. Модульна структура дозволяє розширювати функціонал та кастомізувати її під себе. Ціна: від 175 грн за 1 користувача, для ТОВ «Юр-Твін» за 1 рік – 16 800 грн. Основними перевагами є:

- робота з чатами месенджерів;
- велика кількість інтеграцій;
- облік робочого часу співробітників;
- вбудована система планування та оцінки основних KPI [49].

4. KeyCRM – CRM-система із фокусом на товарний бізнес. Ціна: від 19\$ + безкоштовний доступ до 30 днів одразу після реєстрації, для ТОВ «Юр-Твін» за 1 рік 7 711 грн. Основними перевагами є:

- вбудована система інтеграції з українськими (Нова пошта, Укрпошта, Justin) та зарубіжними (USPS, DHL, UPS, FedEx, WesternBid, SellerOnline, SkladUSA) службами доставки/посередниками [49].

5. KeepinCRM — проста та функціональна CRM-система для роботи компанії та автоматизації процесів. Постійні оновлення, доступна вартість. Ціна: 1 користувач безкоштовно, кожен наступний — 250 грн на місяць, для ТОВ «Юр-Твін» за 1 рік – 24 000 грн. Основними перевагами є:

- мультиворонки продажів;
- створення ГТН та автоінформування клієнтів [49].

Оплата програмного забезпечення розрахована на 1 рік, з розрахунку на 8 працівників логістичного відділу ТОВ «Юр-Твін».

За кожним із прийнятих показників виставляється оцінка за п'ятибальною шкалою, де:

- 5 – інформаційна система повністю задовольняє вимогам організації;
- 4 – система не має частини не критичного функціоналу;
- 3 – додаток не має частини важливого функціоналу;
- 2 – у системи відсутня більшість важливого функціоналу;
- 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	0,65	0,65	0,65	0,52	0,65
2	0,65	0,52	0,65	0,52	0,52
3	0,44	0,44	0,44	0,33	0,44
4	0,28	0,35	0,28	0,21	0,21
5	0,32	0,32	0,4	0,32	0,24
6	0,52	0,65	0,39	0,26	0,39
7	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
8	0,2	0,2	0,15	0,2	0,2
9	0,15	0,25	0,1	0,15	0,15
10	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52
11	0,35	0,35	0,28	0,35	0,28
Інтегральна оцінка	4,33	4,5	4,11	3,63	3,85

Аналіз отриманих результатів дозволяє виділити три групи засобів автоматизації та оптимізації відносин з клієнтами з погляду можливості їх використання для ТОВ «Юр-Твін».

Відповідні програмні продукти (ІО >4,5): Pipedrive (4,5).

Програмне забезпечення, яке відповідає загальним вимогам, але не відповідає окремим критеріям ($3,75 < \text{ІО} < 4,5$): Creatio (4,33). Perfectum (4.11)/ KeepinCRM (3.85).

За результатами проведеного аналізу, як засіб автоматизації та оптимізації процесу роботи з клієнтами рекомендується використовувати систему Pipedrive. Дане програмне забезпечення допоможе вирішити

виявлені на підприємстві ТОВ «Юр-Твін» проблеми та ефективно оптимізує бізнес-процеси в ланцюгу постачання.

Основні показники економічного ефекту від проекту впровадження CRM системи на ТОВ «Юр-Твін» представлено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок показників економічної ефективності проекту впровадження CRM-системи на ТОВ «Юр-Твін».

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік
Економія витрат на персонал за рахунок оптимізації бізнес-процесу «Взаємодія з клієнтом»	2 430 грн/1 контракт				
Припущення щодо кількості нових контрактів, одиниць	300	200	100	100	75
Дохід від оптимізації, грн	729 000	486 000	243 000	243 000	182 250
Інвестиції в проект	356 732 грн				
Ставка дисконтування	50%				
Коефіцієнт дисконтування	0,667	0,444	0,296	0,198	0,132
Дисконтований грошовий потік, грн	56 630,4	77 410,6	111 632,7	98 474,1	98 047,2
Кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік (наростаючим)	-300 102	-222 691	-156 228	-57 754	40 294
Чистий дисконтований дохід (NPV)	40 293 грн				
Індекс прибутковості проекту (PI)	1,11				
Дисконтований термін окупності (DPP)	4,59 роки				

При розрахунку терміну окупності проекту прийнято, що проект окупається у той час, коли сума накопиченого чистого прибутку від реалізації проекту, з урахуванням коефіцієнта дисконтування, дорівнює сумі капітальних вкладень у проект. Термін окупності запропонованого проекту за обраного фінансування становить 4,59 років.

Проаналізуємо основні критерії, від яких залежить рішення про прийняття проекту з погляду вигідності. При ставці дисконтування в 50% проект почне приносити прибуток через 4,59 років після початку його реалізації. Індекс дохідності дорівнює 1,11, що означає, що з кожної вкладеної в цей проект гривні, прибуток становитиме 1,11 гривень. Чистий дисконтований дохід проекту (NPV) дорівнює 40 293,6 грн, що означає, що проект приносить прибуток та прокриває всі вкладені у нього кошти.

З метою узагальнення запропонований стратегічний підхід до оптимізації ланцюгів постачання ТОВ «Юр-Твін» графічно можна зобразити у вигляді карти інтерференцій (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Карта інтерференцій запропонованих стратегічних векторів розвитку ТОВ «Юр-Твін»

Запропонований проект та вектори стратегічного розвитку дозволять ТОВ «Юр-Твін» отримати конкурентні переваги на українському ринку.

Висновки до розділу 3

У результаті дослідження сформовано пріоритетні завдання стратегічного розвитку ТОВ «Юр-Твін». 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 ТОВ «Юр-Твін».

Розроблено детальний план проєкту з впровадження CRM-системи на підприємстві ТОВ «Юр-Твін». 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 «Юр-Твін» зробить вигідне вкладення у своє майбутнє та вирішить нагальні проблеми компанії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведено теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико – методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо розвитку системи управління ланцюгами постачання.

Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. Метою управління ланцюгом постачання (SCM) є поступова інтеграція інформаційних та матеріальних потоків уздовж усього ланцюга поставок, що виступає як ефективний засіб для конкурентної боротьби.

2. Вибір довжини і ширини ланцюга поставок залежить від кількох ключових факторів а самі від типу продукції; географічного розташування виробників; постачальників і споживачів4 стратегії компанії (наприклад, стратегія «just in time» може вимагати коротших і більш контрольованих ланцюгів); вимоги до гнучкості та надійності: компанії, які прагнуть до високої гнучкості та надійності, можуть вибирати ширші ланцюги з більшою кількістю альтернативних маршрутів і постачальників; вартість та ефективність (довші ланцюги можуть бути дорожчими та менш ефективними, але іноді вони необхідні для досягнення глобального охоплення); ризики ланцюга поставок: затримки, перебої у поставках або зміни у попиті.

3. Управління ланцюгом постачання включає в себе концепцію планування, управління та контролю за всіма етапами створення та доставки товарів. Це охоплює не тільки фізичний рух товарів, але й управління інформацією, фінансовими потоками та іншими ресурсами. Основна мета полягає в тому, щоб забезпечити доставку відповідних товарів у потрібному місці та часі, у відповідній кількості та якості, мінімізуючи при цьому

витрати. Сучасні інформаційні технології відіграють ключову роль у цьому процесі, дозволяючи ефективно управляти та координувати всі аспекти ланцюга поставок

4. Компанія "ЮР–ТВІН" виступає як провідний дистриб'ютор у Східному регіоні України, з філіями в Дніпрі та Кривому Розі, а також головним офісом у Запоріжжі. Вона є ключовим партнером компанії Haleon, яка має розширений портфель, що налічує понад 5 брендів. На сьогоднішній день, ТОВ «ЮР-Твін» має велике географічне охоплення, зокрема, компанія активно працює на території Запорізької та Дніпропетровської областей. Їхня діяльність охоплює не тільки дистрибуцію, але й логістику, що дозволяє ефективно управляти поставками та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів у цих регіонах.

5. Діяльність ТОВ "ЮР–ТВІН" охоплює постачання широкого спектру товарів для медичних закладів, включаючи лікарні, стоматологічні кабінети та допоміжні установи. Завдяки цьому медичні установи мають доступ до різноманітних рішень, що відповідають їхнім специфічним потребам.

6. З розробленого PEST аналізу для ТОВ «ЮР – Твін» можна побачити в яких умовах сьогодення працює підприємство і який негативний вплив має зовнішнє турбулентне середовище, саме: воєнний стан, руйнування інфраструктури ринків, акуповані території, блокада чорного моря (зміна маршрутів постачання), ситуація на польсько – українському кордоні, переміщення складів та виробництва, скорочення споживчого попиту, зростання цін, дестабілізація фінансової системи, міграція населення (впо, біженці), демографічний склад, зміна структури населення (народжуваність, смертність), зниження рівня життя, зміна поведінки споживачів, зростання соціальної напруги, збої в роботі мережі інтернет, зростання кібератак, зміна технологій і зростання онлайн-торгівлі.

7. У результаті дослідження сформовано пріоритетні завдання стратегічного розвитку ТОВ «Юр-Твін». 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 ТОВ «Юр-Твін».

8. Розроблено детальний план проєкту з впровадження CRM-системи на підприємстві ТОВ «Юр-Твін». 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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дубовик С. Г., Сигида Н. О., Спесивий Ю. Ю. Управління ланцюгами поставок підприємств, їхні сутність і структура. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 402-410. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-56>
2. Васелевський М. Ланцюг поставок продукції промислових підприємств: формування та системи забезпечення: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / М. Васелевський; НАУ «Львівська політехніка». – Львів, 2012. – 42 с.
3. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 2 / [редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Академія, 2000. – 864 с.
4. Іванов Д. А. Логістика. Стратегічна кооперація / Д. А. Іванов. – М.: Вершина, 2006. – 176 с.
5. Крикавський Є. В. Нова парадигма логістики: стратегічний статус / Є. В. Крикавський // Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна. – 2013. – № 4 (46). – С. 240 – 247.
6. Левченко С. Г. Інститут уповноваженого економічного оператора: новела законодавства / С. Г. Левченко // Митна справа. – 2011. – № 4 (76). – С. 22 – 30.
7. Наконечна Т. В. Формування та управління логістичним ланцюгом поставок на ринку металопластикової продукції / Т. В. Наконечна // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2009. – Т. 3, № 5. – С. 17 – 174.
8. Платонов О. І. Ланцюг поставок у мультимодальних перевезеннях / О. І. Платонов // Вісник академії митної служби України. Серія «Економіка». – 2013. – № 2 (50). – С. 61 – 64.

9. Артеменко Л. П. Стратегічне управління: конспект лекцій: навч. посіб. Київ: Вид. Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», 2022. 66 с. URL: <https://bit.ly/3ix5VP0> (дата звернення: 14.09.2023)
10. Визначення та глосарій управління ланцюгами поставок. CSCMP: вебсайт. URL: <https://bit.ly/3B4WcGf> (дата звернення 11.09.2023)
11. . Н. James Harrington, Erick K. C. Esseling, Harm Van Nimwegen. Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement. New York: McGraw-Hill, 1997. 314 p.
12. Луценко І. С. Управління ланцюгами поставок: навч. посіб. Київ: Вид. Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», 2022. 175 с. URL: <https://bit.ly/3gT0oBS> (дата звернення: 07.09.2023)
13. Сергеев В. І., Сергеев І. В., Дибська В. В. Цифрова трансформація ланцюгів постачання підприємств роздрібної торгівлі. Логістика та управління ланцюгами постачання. 2019. № 4. С. 3-13. URL: <https://bit.ly/3FjYR1c> (дата звернення: 07.09.2023)
14. Колешня Я. О. Цифрова трансформація і нові бізнес-моделі: навч.-метод. посіб. Київ: Вид. Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», 2022. 114 с. URL: <https://bit.ly/3XL0AUm> (дата звернення: 01.03.2023)
15. Сергеев В. І. Перспективи розвитку цифрової логістики та SCM. Логістика та управління ланцюгами постачання. 2017. № 6(83). С. 3-14.
16. Використовуйте п'ятиступеневу модель зрілості Gartner, щоб досягти досконалості в аналітиці ланцюгів поставок. Gartner: вебсайт. URL: <https://gtnr.it/3gWT748> (дата звернення: 04.09.2023)

17. Як змінилось управління ланцюгами постачання через COVID-19. HerzCorporation: вебсайт. URL: <https://bit.ly/3VLUt0d> (дата звернення: 04.09.2023)

18. Сергеев І. В. Методологія цифрової трансформації ланцюгів постачання. Креативна економіка. 2019. № 9. С. 1767-1782. URL: <https://bit.ly/3OTCral> (дата звернення: 12.09.2023)

19. Оцифрувати ланцюг поставок в експоненціальному світі. IT Online: вебсайт. URL: <https://bit.ly/3ESO7FA> (дата звернення: 27.09.2023)

20. Мерзляк А. В. Роль інформації та стратегії в моделях управління ланцюгами постачання: референтні моделі кращих практик, Ментцера, GSCF, CPFR, SCOR. Економіка підприємництва. 2015. №22.

21. Lambert, Douglas M., et al. Supply chain management: processes, partnerships, performance. Irwin/McGraw-Hill, 2005.

22. Christopher, Martin. Logistics and supply chain management: creating value-adding networks. Pearson Education

23. Larson P. D., Rogers D. S. Supply Chain Management: Definition and Approaches. Journal of Marketing Theory and Practice. 1998. Vol. 6. P. 1-5

24. Керівництво з впровадження CPFR. ECR Europe: вебсайт. URL: <https://bit.ly/3iCAbZ2> (дата звернення: 27.09.2023)

25. Розпочати проект: реінжиніринг бізнес-процесів фармацевтичної компанії «Фармак». IT-Enterprise: вебсайт. URL: <https://bit.ly/3B5vIEq> (дата звернення: 09.09.2023)

26. Proxima Research: вебсайт. URL: <https://bit.ly/3une4Io>

27. Gagalyuk T. Goal achievement in supply chain networks: A study of the Ukrainian agri-food business. EconStor. URL: <https://bit.ly/3F1G8pX> (дата звернення: 07.10.2023).

28. Gagalyuk T. Managing supply chains successfully: An empirical testing of success of supply chain networks in the German fish sector. EAAE: вебсайт URL: <https://bit.ly/3ivX7ZJ> (дата звернення: 07.10.2023)

29. Christopher, Martin. Logistics and supply chain management: creating value-adding networks. Pearson Education Limited, 2005.
30. Supply Chain Management Review. Supply Chain Management Review: вебсайт. URL: [видалено недійсну URL-адресу] (дата звернення: 12.10.2023)
31. Lambert, Douglas M., et al. Supply chain management: processes, partnerships, performance. Irwin/McGraw-Hill, 2005.**
32. Chopra, Sunil, and Peter Meindl. Supply chain management: strategy, planning, and operation. Pearson Education, 2007.**
33. Mentzer, John T., et al. Defining supply chain management. Journal of Business Logistics. 2001. Vol. 22. No. 2. P. 1-25.**
34. The Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). CSCMP: вебсайт. URL: <https://cscmp.org/> (дата звернення: 12.10.2023)
35. APICS. APICS: вебсайт. URL: <https://www.apics.org/> (дата звернення: 12.10.2023)
36. Gartner. Gartner: вебсайт. URL: [<https://www.gartner.com/>]
37. Титенко Л. В., Богдан С. В., Муравський О. Ю. Аналітичне забезпечення оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. 2018. № 25. URL: <https://bit.ly/3XTrv0d> (дата звернення: 17.09.2023)
38. Кіндрацька Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г. Економічний аналіз: теорія і практика: підручник / За ред. проф. А. Г. Загороднього. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Львів: «Магнолія 2006». 2007. 440 с.
39. Кузняцова Т.В., Кузняцоў С.Ю. Сучасныя стратэгіі інтэграванага кіравання ланцугамі паставак: ад тэорыі да практыкі. Сацыяльна-эканамічныя і прававыя даследаванні. № 1. 2020.
40. Міщенко А.П. Стратегічне управління. URL: <https://bit.ly/3Fp5CPs> (дата звернення: 28.10.2023)
41. Yaremovich P., Mykhailenko D., Smerichevska S., Andrushkevych Z., Tytykalo V. Formation of the scientific paradigm of the transformation of potential

forming space and logistics platforms of the regional economy. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security. 2021. Vol.21 No.10. P.288-294. URL: <https://bit.ly/3F5YqVm> (дата звернення: 02.11.2023)

42. Смерічевська С. В., Маркітан О. І. Методика оцінки конкурентоспроможності логістичної системи підприємства машинобудівної галузі. Актуальні проблеми економіки та управління. Збірник наук. праць молодих вчених. Київ: КПІ ім. І. Сікорського. 2019. № 13 URL : <https://bit.ly/3B4EylM>

43. Смерічевська С.В. Стратегічні тренди розвитку ланцюгів постачання нового покоління в епоху цифровізації економіки. Бізнес, інновації менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали II Міжнар. наук.-прак. конф, м. Київ, 22 квітня 2021 р. Київ, 2021. С. 282-283 URL: <https://bit.ly/3umCq54> (дата звернення: 15.10.2023)

44. Смерічевська С. В., Криворучко Г.О. Теоретико-методичні основи ефективного управління логістичними процесами на підприємстві. Актуальні проблеми економіки та управління. Збірник наук. праць молодих вчених. Київ: КПІ ім. І. Сікорського. 2019. № 13

45. Smerichevska S. V., Martynenko O. Improvement of Transport–Logistic Support for Development of Export Potential of Ukraine. Social and Economic Aspects of Education in Modern Society: proceedings of the XIII International Scientific and Practical Conference, May 25, 2019 Warsaw, Poland, 2019. P.17-22. URL: [<https://bit.ly/3ukTvw1>]

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Юлпатов Михайло Борисович, студент II курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Маркетинг» адреса електронної пошти yulpatovmihc@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Розвиток системи управління ланцюгами постачання на ТОВ «ЮР-ТВІН»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь – який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет – системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ М.Б. Юлпатов

Дата _____ Підпис _____ А.В. Линенко