

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ АДВОКАТУРИ ТА АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КАФЕДРА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

«УДОСКОНАЛЕННЯ ЛАНЦЮГА ПОСТАЧАННЯ КОМПАНІЙ»

Виконав: здобувач 4-го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Матвій Кочетов

Керівник: PhD, доц. **Олеся Корнілова**

Рецензент: д.е.н., проф. **Слободянюк О.В.**

Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАЧАННЯ	6
1.1. Сутність та функції ланцюга постачання.	6
1.2. Характеристика елементів ланцюга постачання.	10
1.3. Моделі управління ланцюгом постачання.	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПОСТАЧАННЯ КОМПАНІЇ	21
2.1. Загальна характеристика компанії	21
2.2. Оцінка впливу постачальницької діяльності компанії на результати її діяльності	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЛАНЦЮГА ПОСТАЧАННЯ КОМПАНІЇ ЯК ПЕРЕДУМОВА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	36
3.1. Потенціал впровадження сучасних технологій управління ланцюгом постачання компанії	36
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення ланцюга постачання компанії	40
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Удосконалення ланцюга постачання є важливим для компаній, які прагнуть підвищити ефективність, знизити витрати та покращити задоволеність клієнтів. В умовах глобалізації та швидких технологічних змін, ланцюги постачання стають все більш складними та взаємопов'язаними. Актуальність дослідження полягає у необхідності адаптації до змінюваних ринкових умов, зростання конкуренції та вимог споживачів, адже ефективний і налагоджений ланцюг постачання є запорукою успішної діяльності будь-якої компанії. З огляду на динамічні зміни в глобальній економіці, зростаючу конкуренцію та мінливі вимоги споживачів, компаніям необхідно постійно переглядати та вдосконалювати свої ланцюги постачання, щоб забезпечити максимальну ефективність, скорочення витрат і задоволення потреб клієнтів.

Ефективне управління ланцюгами постачання створює можливість отримання конкурентних переваг, оптимізації витрат та покращення ключових фінансових показників компанії. Але досягнення цих переваг потребує узгодженого підходу, підсиленого використанням інноваційних ІТ-систем. Ці системи спрощують контроль за окремими процесами та дозволяють їх подальшу оптимізацію.

Варто зазначити, що питання удосконалення ланцюга постачання компанії було розглянуто у працях багатьох науковців, зокрема Варто зазначити, що питання удосконалення ланцюга постачання компанії було розглянуто у працях багатьох науковців, зокрема таких як Л. Безугла, О. Біловодська, О. Кібік, Т. Колодізева, Є Крикавський, Л. Сигида, І. Токмакова та інші.

Метою дослідження є розробка комплексу заходів з вдосконалення системи управління ланцюгом постачання компанії, що дозволить підвищити ефективність операцій, зміцнити конкурентні позиції на ринку та забезпечити стійке зростання бізнесу.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- визначити сутність та функції ланцюга постачання;
- охарактеризувати елементи ланцюга постачання;
- дослідити моделі управління ланцюгом постачання;
- надати загальну характеристику компанії;
- проаналізувати процеси управління ланцюгом постачання в компанії;
- провести оцінку впливу постачальницької діяльності компанії на результати її діяльності;
- оцінити потенціал впровадження сучасних технологій управління ланцюгом постачання компанії.

Об'єктом дослідження є процеси управління рухом товарів від постачальників до кінцевих споживачів.

Предметом дослідження є засади формування оптимальної моделі управління ланцюгом постачання компанії.

Методами дослідження, які використовувались у дослідженні, є аналіз, синтез, абстрагування тощо.

Структура роботи. Робота складається зі вступної частини, трьох розділів та взаємопов'язаних підрозділів, висновку та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАЧАННЯ

1.1. Сутність та функції ланцюга постачання

У сучасній економіці управління ланцюгами постачань стало основною концепцією управління постачаннями. Управління ланцюгами постачань представляє собою цілісну концепцію ведення бізнесу, яка поєднує організаційні принципи та можливості сучасних інформаційних технологій. Іншими словами, управління ланцюгами постачань - це інтеграція ключових бізнес-процесів, зокрема логістичних, що охоплюють всіх постачальників товарів, які додають цінність для споживача та інших зацікавлених осіб [47].

Термін «управління ланцюгами постачань» (Supply Chain Management або SCM) був вперше запропонований на початку 1980-х років компанією I2 Technologies разом із консалтинговою компанією Arthur Andersen. У 1982 році була опублікована стаття «Supply Chain Management: Logistics catches up with strategy», автори якої запропонували розглядати матеріальні потоки від виробників вихідної сировини до кінцевого споживача в рамках інтегрованої стратегії, назвали цей підхід «управлінням ланцюгами постачань» [45].

Управління ланцюгами поставок передбачає проєктування, закупівлю, виробництво, розподіл і доставку товарів до кінцевого споживача з урахуванням вимог ринку і забезпечення ефективності витрат [18].

Під ланцюгом поставок також розуміється ланцюг забезпечення та створення вартості продукту, що включає всі етапи виробництва та збуту від видобутку сировини через виробництво до збуту споживачеві.

Управління ланцюгами поставок розглядають як організацію, планування, контроль та регулювання товарного потоку, починаючи з отримання замовлення

і закупівлі сировини та матеріалів для забезпечення виробництва товарів. Потім здійснюються виробництво, розподіл і доставка цих товарів з оптимальними витратами ресурсів до кінцевого споживача відповідно до вимог ринку [20].

Управління ланцюгами поставок визначається як проектування, планування, виконання, контроль та моніторинг діяльності в ланцюгах поставок з метою створення чистої вартості, побудови конкурентної інфраструктури, використання важелів глобальної логістики, синхронізації поставок з попитом та вимірюваннями результатів функціонування ланцюгів поставок в цілому [37].

Ланцюг постачання визначають як лінійно впорядковану чисельність фізичних або юридичних осіб (постачальників, виробників, посередників тощо), які виконують логістичні операції, спрямовані на доведення зовнішнього матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої або до кінцевого споживача [32].

Об'єктами управління згідно з цим підходом є як самі підприємства-учасники ланцюга постачання, так і відносини між ними. У рамках цього підходу передбачається визначення складу ланцюга та можливості його оптимізації, координація дій учасників, управління інтеграційними процесами на основі укладання різних угод між учасниками.

Ланки, що утворюють ланцюг постачання, впорядковані за товарними, фінансовими та інформаційними потоками. Ланцюг постачання першого типу представлений на рис 1.1. У цьому варіанті складові пов'язані між собою за принципом: кожен попередній елемент є складовою наступного елемента.

Цей варіант є втіленням функцій управління, коли ланцюг постачання представляє собою систему взаємозалежних підприємств, що об'єднані спільним управлінням і контролем над потоками, які проходять від первинного постачальника через основну компанію до кінцевого споживача.



Рисунок 1.1 - Ланцюг постачання: перший варіант

Джерело: сформовано автором відповідно до джерела [12]

Інший варіант формування ланцюга представлено на рисунку 1.2.

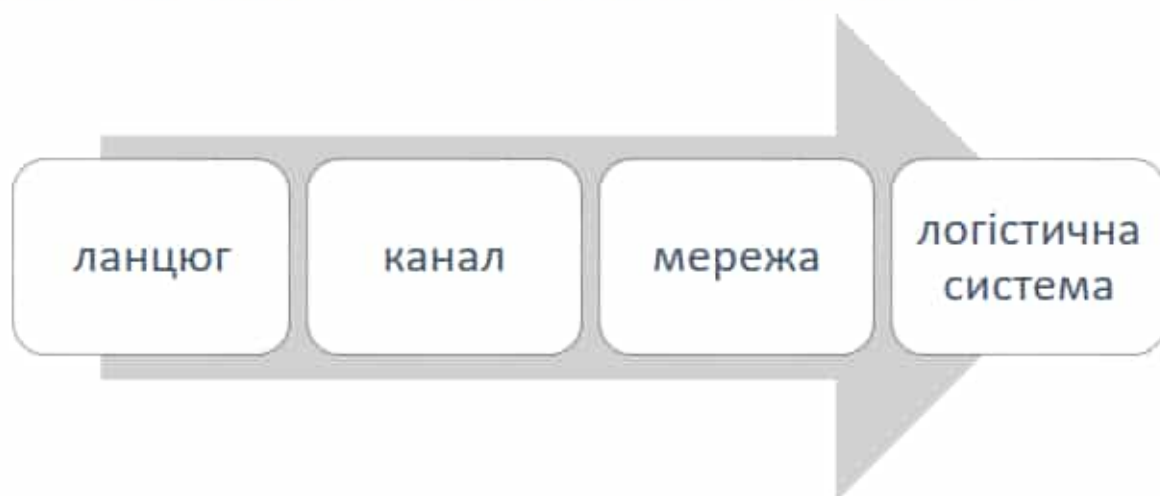


Рисунок 1.2 - Ланцюг постачання: другий варіант

Джерело: сформовано автором відповідно до джерела [12]

Відображення ланцюга постачань у формі об'єктно-просторової моделі має свої переваги, оскільки дозволяє визначити фізичні та ринкові межі цієї металогістичної системи. Однак у цьому підході недостатньо уваги приділяється процесам, які спричинили утворення ланцюга постачань, а також взаємодії між підприємствами-учасниками, що реалізують управління цим ланцюгом.

Процесний підхід до визначення ланцюга поставок передбачає розгляд ланцюга постачання як відображення комплексності, складності створення вартості, починаючи від фази отримання сировини та закінчуючи передаванням кінцевого виробу для клієнта. Особливістю ланцюга постачань є те, що він охоплює усі процеси, пов'язані зі створенням вартості (фази створення вартості) як для клієнта, так і компанії [33].

Ланцюг постачань визначають як переміщення вантажів за допомогою єдиного транспортного документа в рамках єдиної логістичної системи, використовуючи два або більше видів транспорту в одній транспортній одиниці або транспортному засобі, під управлінням єдиного оператора мультимодальних перевезень, без перевантаження вантажу при зміні виду транспорту [35].

Науковці визначають логістичний ланцюг як систему взаємовідносин, заходів та людей, яка включає виробників, експортерів, імпортерів, брокерів, перевізників, посередників, операторів портів, аеропортів, терміналів, складських операторів, дистриб'юторів тощо. Міжнародний ланцюг поставок є критично важливою складовою цієї системи, забезпечуючи ефективний рух товарів від виробника до кінцевого споживача та підтримуючи бізнес-діяльність [25].

Ланцюг постачань визначається як сукупність взаємовідносин його учасників у просторі та часі, що виникають у процесі формування інтегрованої функції поставки, починаючи від матеріальних ресурсів і до проміжної та кінцевої готової продукції. Це, у свою чергу, утворює інтегрований логістичний потік, який включає потік замовлень від споживача, товарний потік та фінансовий потік [43].

Ланцюг постачань можна розглядати як послідовність взаємозв'язків між компаніями, що можуть приймати певну стратегію взаємодії. Цілі кожного учасника можуть відрізнятись, іноді навіть протистояти цілям інших учасників у цій інтегрованій структурі, однак окремі цілі повинні відповідати загальним принципам, які є основною метою інтеграції [48].

Такий підхід до визначення ланцюгів постачань є найбільш сучасним, оскільки відповідає останнім тенденціям у логістиці та етапу розвитку економіки. Використання поведінкового підходу до визначення ланцюга постачань розкриває можливості для отримання синергетичного ефекту в ланцюгах постачань, який виникає в результаті інтеграції та співпраці в логістичних системах [19].

Ланцюг постачань включає в себе процеси з постачання, виробництва та збуту продукції. Його головною метою є координація цих процесів та задоволення потреб споживачів [4].

Оптимізація ланцюга постачання дозволяє скоротити зайві витрати та забезпечити ефективний рух товарів від виробника до споживача. Якщо ланцюг постачання працює ефективно, це може позитивно вплинути на сприйняття бренду клієнтами.

Ланцюги постачань

- допомагають виявляти та уникати ризиків, таких як збої в постачанні, зміни цін, природні катастрофи;
- дозволяють компаніям здійснювати бізнес на міжнародному рівні, залучаючи нових клієнтів та ринки.

Оптимізація ланцюга постачання допомагає враховувати соціальні та екологічні аспекти, що є важливим для сучасних споживачів.

1.2. Характеристика елементів ланцюга постачання

Ланцюг постачання є складною системою, що об'єднує різноманітні елементи, які забезпечують безперебійний рух товарів від постачальників сировини до кінцевих споживачів. Кожен елемент відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та злагодженості всього ланцюга. Виділяють шість основних сфер, на яких зосереджена увага при управлінні ланцюгами постачань:

виробництво, постачання, розміщення, управління запасами, транспортування, інформаційне забезпечення [37].

Виробництво є одним із основних елементів ланцюга постачання, який впливає на загальну продуктивність та ефективність бізнесу. Це - процес перетворення сировини та компонентів на готову продукцію, яка потім доставляється до кінцевого споживача. Виробництво включає в себе ряд операцій, таких як обробка матеріалів, поєднання, тестування та упаковка [11]. Ефективне управління виробництвом може значно знизити витрати, покращити якість та скоротити час виведення продукту на ринок.

Оптимізація виробничих процесів вимагає точного планування та контролю за запасами, щоб забезпечити необхідну кількість матеріалів для виробництва без зайвих затрат на зберігання. Це також включає управління робочою силою, обладнанням та виробничими потужностями для забезпечення безперервності та гнучкості виробництва.

Інновації у виробництві, такі як автоматизація та використання робототехніки, дозволяють підвищити продуктивність та зменшити помилки. Впровадження системи управління виробництвом (MES) та планування ресурсів підприємства (ERP) може покращити координацію між різними відділами та забезпечити більшу прозорість у виробничих процесах.

Застосування принципів ощадливого виробництва може допомогти виявити і усунути втрати у виробництві, підвищити якість продукції та забезпечити більшу задоволеність клієнтів, також сприяє створенню більш стійкого та екологічно чистого виробництва [5].

У контексті глобальної економіки, виробництво також пов'язане з дотриманням міжнародних стандартів і регуляцій, які впливають на експорт та імпорту продукції [54]. Компанії, які здатні адаптуватися до цих стандартів та вимог, мають кращі шанси на успіх у міжнародній торгівлі.

Таким чином, виробництво як елемент ланцюга постачання відіграє вирішальну роль у формуванні та реалізації загальної стратегії компанії, впливаючи на її здатність задовольняти потреби клієнтів, забезпечувати

конкурентоспроможність та реагувати на зміни ринку. Воно вимагає постійного вдосконалення та інновацій для досягнення оптимальних результатів.

Наступним елементом є постачання, що відіграють життєво важливу роль, оскільки вони забезпечують безперервність потоку товарів від постачальників до кінцевих споживачів. Ефективність поставчань безпосередньо впливає на здатність компанії задовольняти попит клієнтів, управляти запасами та оптимізувати витрати. Постачання охоплюють всі аспекти переміщення матеріалів, включаючи вибір постачальників, управління закупівлями, логістику, складське господарство та транспортування [23].

Управління постачаннями вимагає точного координування та високого рівня співпраці між усіма учасниками ланцюга постачання, що включає в себе встановлення довгострокових партнерських відносин з надійними постачальниками для забезпечення якості та своєчасності поставок. Також важливим є використання передових технологій для відстеження та аналізу даних про постачання, що дозволяє прогнозувати можливі затримки та вживати заходів для їх запобігання.

Оптимізація логістичних процесів, таких як транспортування та складування, є ключовою для зниження витрат та підвищення ефективності поставчань. Варто зазначити, що цей процес може включати в себе вибір оптимальних маршрутів доставки, використання мультимодальних перевезень та автоматизацію складських операцій [17].

Стійкість поставчань також набуває все більшого значення, оскільки компанії прагнуть зменшити свій вплив на довкілля. Це може включати в себе використання екологічно чистих транспортних засобів, оптимізацію маршрутів для зниження викидів вуглецю та впровадження програм повернення товарів для переробки.

Враховуючи вищезазначене, постачання як елемент ланцюга постачання вимагають ретельного планування, інновацій та адаптації до змінних умов ринку. Вони є критичним фактором, який впливає на загальну продуктивність та

конкурентоспроможність компанії, а також на її здатність забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Наступним елементом є розміщення в ланцюгу постачання. Цей процес є важливим для забезпечення ефективності та зниження витрат на логістику, підвищення рівня обслуговування клієнтів. Розміщення впливає на швидкість доставки товарів до кінцевого споживача та на здатність компанії реагувати на зміни в попиті.

Стратегічне планування розміщення включає аналіз ринків збуту, транспортних витрат, податкового навантаження, робочої сили та доступності сировини. Компанії використовують географічні інформаційні системи (ГІС) та інші аналітичні інструменти для визначення найбільш вигідних місць для своїх операцій [19].

Ефективне розміщення вимагає врахування ризиків, пов'язаних з природними катастрофами, політичною нестабільністю та економічними коливаннями. Компанії розробляють стратегії розміщення, які забезпечують гнучкість та стійкість ланцюга постачання, щоб швидко адаптуватися до непередбачених подій.

Також важливим є забезпечення взаємодії між різними локаціями, щоб оптимізувати загальну продуктивність ланцюга постачання, яка включає в себе інтеграцію інформаційних систем, стандартизацію процесів та спільне використання ресурсів.

У сучасному світі, де швидкість та гнучкість є важливими, розміщення стає все більш динамічним та адаптивним. Компанії використовують передові технології для створення «розумних» складів та автоматизованих дистрибуційних центрів, які можуть швидко реагувати на зміни в попиті та постачанні.

Отже, розміщення як елемент ланцюга постачання вимагає стратегічного підходу та постійного аналізу для досягнення оптимального балансу між витратами та якістю обслуговування, що є важливо для підтримки

конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів у глобальному масштабі.

1.3. Моделі управління ланцюгом постачання

Управління ланцюгом постачання є складним і багатограним процесом, який вимагає ретельного планування, координації та контролю. Управління ланцюгом постачання охоплює всі процеси, починаючи від початкового замовлення матеріалів до доставки кінцевого продукту споживачу. Для ефективного управління ланцюгами постачання використовуються різноманітні моделі, кожна з яких має свої особливості та переваги. Ефективні моделі управління ланцюгом постачання можуть значно підвищити ефективність, знизити витрати та покращити задоволеність клієнтів.

Визначають ефективні системні та модельні рішення в управлінні ланцюгами постачань, які будуються на основі низки принципів. До таких принципів відносять управлінську інтеграцію та балансування стратегічних, тактичних і операційних рішень, узгодження моделей різних рівнів і описів, полісистемне уявлення і моделювання предметної області логістики та управління ланцюгами постачань, використання синергетичної парадигми, що реалізована через композитні системодинамічні й агентні моделі ланцюгів постачань. Моделі дозволяють описувати структурну динаміку на мезорівні, процеси формування нових організаційних структур, процеси самоорганізації на мікрорівні, що реалізуються через стратегії співробітництва та технології спільного планування [12].

В умовах, в яких наразі перебуває Україна, багатьма економічними агентами сформовано оперативну систему налагодження процесу антикризового управління ланцюгами постачання.

Однією із найефективніших моделей управління ланцюгами постачання в кризових умовах є концептуальна модель управління, яка передбачає реалізацію кількох етапів.

Першим етапом слід розглядати діагностику кризового стану ланцюгів постачання. Цей процес може бути здійснюваний безпосередньо співробітниками підприємств або за допомогою залучення зовнішніх незалежних експертів. Для діагностики може бути використане факторно-критеріальне оцінювання, яке дозволяє формувати широкий спектр оцінок стану аналізованих систем. Також можуть бути використані методи дослідження, такі як SWOT аналіз та PEST аналіз тощо.

Другим етапом варто визначити прогнозування кризового стану, який складається з розуміння показників стабільності або динамічності показників внутрішнього та зовнішнього середовища. Прогноз доцільно здійснювати методами кореляційно-регресійного аналізу або із застосуванням теорії нечіткої множини. Окремо варто звернути увагу на визначення ступеня відхилення зовнішнього середовища від необхідних вимог для ефективного функціонування ланцюгів постачання. За такими критеріями, як фінансова незалежність, стійкість, маневреність тощо, можливе визначення рівня здатності системи протистояти зовнішнім викликам та змінності зовнішнього середовища.

На третьому етапі виконують оцінку ресурсного потенціалу ланцюгів постачання [39]. У процесі антикризового управління важливо проаналізувати комплексність та достатність ресурсного потенціалу для вирішення поставлених завдань, його гнучкість і адаптованість до умов зовнішнього середовища. Під час кризових ситуацій компанії необхідно ретельно оцінити наявні ресурси, такі як фінансові, трудові, матеріальні, інформаційні та інші. Важливо визначити, чи є ці ресурси в достатній кількості та чи можуть вони бути ефективно задіяні для подолання кризи. Крім того, необхідно проаналізувати гнучкість ресурсного потенціалу, тобто його здатність швидко адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Під час кризи зовнішні фактори можуть значно змінюватися, і компанії буде потрібно оперативно реагувати, перерозподіляючи

та переналаштовуюючи свої ресурси. Оцінка комплексності ресурсного потенціалу передбачає аналіз взаємозв'язків та взаємодії різних видів ресурсів, їх синергетичного ефекту. Лише комплексне використання всіх наявних ресурсів забезпечить ефективне вирішення кризових проблем та сприятиме виходу компанії з кризового стану. Таким чином, під час антикризового управління важливо зосередитися не лише на окремих видах ресурсів, а й на їх взаємодії, достатності, гнучкості та адаптивності до мінливих умов зовнішнього середовища.

Четвертим етапом є оцінювання рамок або тих обмежень, які залежні від часу, економічного стану, політичної ситуації, фінансовими, трудовими, технічними та іншими труднощами

Наступним етапом є розробка програми управління ланцюгами постачання у ситуаціях кризових явищ. Програма антикризового управління повинна включати обґрунтований набір заходів, дій та інструментів, спрямованих на досягнення визначених цілей і завдань. Зміст програми формується на основі результатів проведеного аналізу на попередніх етапах.

Шостим етапом є впровадження програми управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ, контроль за її виконанням.

Сьомий етап включає профілактичні заходи, які запобігатимуть повторенню кризи [39]. Важливими є превентивні дії для мінімізації ризиків виникнення подібних кризових ситуацій у майбутньому. Це вимагає внесення відповідних змін до стратегії управління ланцюгами постачання.

Основні етапи концептуальної моделі управління ланцюгами постачання в умовах кризи представлено на рис. 1.3.

Сучасні умови господарювання, які постійно супроводжуються різноманітними викликами, включаючи форс-мажорні обставини, вимагають від власників та менеджменту компаній обирати такі моделі управління, що дозволять мінімізувати вплив кризових процесів на їх діяльність.



Рисунок 1.3 - Етапи концептуальної моделі управління ланцюгами постачання в умовах кризи

Джерело: сформовано автором на основі [39]

Модель Lean зосереджена на мінімізації відходів та оптимізації потоку матеріалів і продукції через ланцюг постачання. Ця модель передбачає виробництво продукції виключно за наявним попитом, що дозволяє уникнути накопичення надлишкових запасів. Модель заснована на чіткій комунікації між всіма учасниками ланцюга постачання та швидкого реагування на зміни попиту.

Вона вимагає ретельного планування та синхронізації процесів для забезпечення безперебійного потоку матеріалів та продукції. Популярність LEAN-менеджменту свідчить про його потенціал використання. Хоча, як і у будь-якої методології, у цієї моделі є як позитивні, так і негативні аспекти [9].

Наразі існує низка варіантів логістичних концепцій. Штовхаюча система – це така організація виробництва, за якої деталі і напівфабрикати подаються з попередньої технологічної операції на подальшу відповідно до наперед сформованого жорсткого виробничого графіка) [23]. Штовхаючу систему ще прийнято називати традиційною моделлю управління запасами, що передбачає виробництво продукції на основі прогнозів попиту. Компанія виробляє певну кількість продукції та зберігає її на складах у вигляді запасів, готових до відвантаження споживачам. Ця модель забезпечує високий рівень готовності до задоволення попиту, але може призвести до накопичення надлишкових запасів та пов'язаних з цим витрат.

У штовхаючій системі переміщення предметів праці з одного виробничого підрозділу до іншого відбувається незалежно від готовності останнього прийняти ці предмети для подальшої обробки. Матеріальний потік, що складається з цих предметів праці, фактично «виштовхується» до наступного виробничого підрозділу або робочого центру за командою, яка надходить з центральної системи управління виробництвом.

Модель «швидкого реагування» орієнтована на забезпечення високої гнучкості та адаптивності ланцюга постачання. Вона спрямована на скорочення циклу поставок, підвищення швидкості реагування на зміни попиту та мінімізацію запасів. Ця модель часто використовується в галузях з високою мінливістю попиту, таких як модна індустрія або електроніка. Для її реалізації необхідна тісна співпраця з постачальниками та ефективні системи прогнозування попиту [22].

Модель «стратегічних альянсів» передбачає створення довгострокових партнерських відносин з ключовими учасниками ланцюга постачання, такими як постачальники, перевізники та дистриб'ютори. Така співпраця дозволяє

розподілити ризики, об'єднати ресурси та досвід, а також сприяє кращій координації та синхронізації процесів. Стратегічні альянси можуть підвищити ефективність ланцюга постачання та забезпечити стійку конкурентну перевагу.

Стратегічні альянси є відповіддю на можливість конкурувати на світових ринках. Жодна з окремих бізнес-одиниць, яка діє самостійно, не здатна впоратися з усіма вимогами міжнародної конкуренції. У такому контексті зусилля альянсів спрямовані на створення конкурентних переваг на новому ринку, включаючи, з одного боку, здобуття доступу до передових інновацій, методів організації роботи та технологій маркетингу, а з іншого боку – використання недорогої робочої сили та виробничих баз, а головне, подолання бар'єрів для проникнення на новий ринок [27]. Стратегічні альянси розглядають як «гнучку форму квазіінтерналізації, в межах якої можна нівелювати вплив термінів завершення інтеграційних процесів на користь внесення визначених внесків кожної зі сторін у майбутній розвиток усередині альянсу» [34, с. 123-131.].

Модель «глобальної оптимізації» зосереджена на розгляді ланцюга постачання як єдиної інтегрованої системи, де кожен елемент оптимізується з урахуванням впливу на інші елементи. Математичні моделі оптимізації (models of mathematical optimization) передбачають пошук найкращого варіанту згідно з визначеним критерієм якості та обмежувальними умовами. Ці задачі ще називають моделями математичного програмування (models of mathematical programming), адже їх розв'язання ставить за мету визначення оптимальної, кількісно формалізованої програми дій [7]. Ця модель передбачає використання складних аналітичних інструментів та алгоритмів для виявлення найбільш ефективних рішень щодо розміщення виробничих потужностей, маршрутів транспортування, рівня запасів та інших аспектів ланцюга постачання.

Крім згаданих моделей, існують також гібридні підходи, які поєднують елементи різних моделей для досягнення оптимальної ефективності ланцюга постачання в конкретних ситуаціях. Наприклад, компанія може використовувати

«витягуючу» систему для виробництва основної продукції та «штовхаючу» систему для задоволення попиту на додаткові або сезонні товари [31].

Висновки до розділу 1

Вибір моделі управління ланцюгом постачання залежить від низки факторів, таких як характер продукції, галузь, ринкові умови, наявні ресурси та стратегічні цілі компанії. Ефективне управління ланцюгом постачання часто вимагає комбінування різних підходів та адаптації моделей до специфічних потреб та обставин компанії.

Незалежно від обраної моделі, ключовими факторами успіху є ретельне планування, тісна співпраця з усіма учасниками ланцюга постачання, ефективний обмін інформацією, гнучкість та швидке реагування на зміни. Регулярний моніторинг та аналіз ефективності ланцюга постачання є важливими для виявлення можливостей для вдосконалення та адаптації діяльності компанії до мінливих ринкових умов.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПОСТАЧАННЯ КОМПАНІЇ

2.1. Загальна характеристика компанії

У якості компанії буде розглянуте оптове торговельне підприємство. Оптові підприємства закупають товари великими партіями безпосередньо від виробників або інших постачальників і реалізують їх роздрібним торговцям або іншим оптовикам. Це дозволяє забезпечити економію масштабу та отримати вигідні умови закупівлі, що знижує витрати на товари для роздрібних торговців і кінцевих споживачів.

Оптові підприємства відіграють важливу роль в економічній системі України, виконуючи кілька ключових функцій, які сприяють стабільності та розвитку національної економіки. Основні аспекти їхньої ролі включають [1]:

1. Оптові підприємства забезпечують ефективний потік товарів від виробників до роздрібних торговців, допомагаючи оптимізувати ланцюг поставок і зменшити витрати на логістику.

2. Завдяки закупівлі великих партій товарів, оптові підприємства отримують знижки від постачальників, що дозволяє знижувати витрати на товари для роздрібних торговців і кінцевих споживачів. Це сприяє зниженню цін на товари на ринку, роблячи їх більш доступними.

3. Оптові підприємства надають малим і середнім підприємствам можливість отримувати товари в необхідних обсягах без потреби у великих фінансових вкладеннях у власні складські приміщення та логістичну інфраструктуру.

4. Оптові підприємства забезпечують ефективне управління логістикою, включаючи транспортування, зберігання і розподіл товарів. Вони координують

доставку товарів, що допомагає знизити ризики, пов'язані з логістичними затримками і втратами товарів.

5. Завдяки довгостроковим контрактам з постачальниками та доступу до кредитних ресурсів, оптові підприємства сприяють стабільності фінансових потоків у виробничо-торговельному ланцюгу, забезпечуючи регулярні постачання товарів.

6. Оптові підприємства здійснюють аналіз ринкового попиту та пропозиції, що допомагає виробникам і роздрібним торговцям краще розуміти потреби ринку і адаптувати свої бізнес-стратегії.

7. Оптові підприємства здійснюють контроль за якістю товарів під час їх зберігання та транспортування, що сприяє збереженню високих стандартів якості продукції на ринку.

8. Оптові підприємства відіграють важливу роль у розвитку експортного потенціалу України, сприяючи виходу національних виробників на міжнародні ринки. Вони забезпечують логістичну підтримку, необхідну для експорту товарів, і допомагають виробникам відповідати міжнародним стандартам якості.

Оптові підприємства також виконують важливу функцію відбору і сортування товарів, аналізуючи попит на ринку та вибираючи товари, які відповідають потребам роздрібних торговців і кінцевих споживачів. Крім того, вони можуть надавати комплекс додаткових послуг, що охоплює логістику, зберігання товарів і фінансові послуги.

Оптові торговельні підприємства пропонують широкий спектр послуг, включаючи підготовку та укладення угод, надання кредитів сторонам, здійснення операцій з транспортного експедирування, проведення страхових операцій, організацію рекламних заходів та забезпечення технічного обслуговування. Ці підприємства діють незалежно від виробників і споживачів товарів з юридичного та економічного погляду. Їхньою головною метою є отримання прибутку, який формується через різницю між закупівельними та продажними цінами товарів або як винагорода за надані послуги.

Певні переваги від діяльності оптових підприємств отримують інші економічні суб'єкти. Експортери не вкладають значних фінансових ресурсів у створення власної дистрибуційної мережі на території країни-імпортера, оскільки оптові посередники мають власну інфраструктуру, що включає складські приміщення, виставкові зали, ремонтні майстерні та роздрібні магазини. Оптові посередники звільняють експортерів від турбот, пов'язаних із реалізацією товарів (доставка, сортування, пакування), пристосовуючись до вимог ринку.

Оптові торговельні посередники мають фінансові ресурси, які формуються завдяки короткостроковим і середньостроковим кредитам, отриманим через стійкі зв'язки з банками та страховими компаніями.

Деякі товарні ринки, зокрема сільськогосподарського характеру, є монополізованими торговельними посередниками та недоступні для прямих контактів зі споживачами.

Оптова торгівля має кілька особливостей, які варто враховувати під час здійснення будь-якої діяльності, зокрема експортної, підприємствами оптової торгівлі. До основних з них можна віднести [1]:

1. Оптові підприємства спеціалізуються на реалізації товарів великими партіями, що дозволяє їм отримувати знижки від постачальників.
2. Оптові підприємства обслуговують спеціалізованих клієнтів, які потребують задоволення своїх потреб у певних товарах та обсягах.
3. Завдяки великим обсягам закупівель, оптові підприємства часто отримують значні знижки від постачальників. Вони також можуть укладати довгострокові контракти з постачальниками, що забезпечує стабільні поставки товарів та вигідні умови співпраці.
4. Оптові підприємства зазвичай мають власні складські приміщення для зберігання товарів перед їх розподілом. Ефективне управління складськими приміщеннями є важливим аспектом оптової торгівлі, оскільки підприємства повинні забезпечити належну інвентаризацію, контроль за термінами придатності та швидку доставку товарів. Це включає належне управління

складським простором, оптимізацію запасів і раціональне розміщення товарів. Контроль за запасами, уникнення зайвих запасів або браку товарів та забезпечення умов зберігання, які зберігають якість товарів, є критично важливими завданнями.

5. Оптові підприємства часто стикаються зі складними логістичними викликами, оскільки їм потрібно ефективно управляти поставками, зберіганням та розподілом товарів. Вони повинні забезпечити ефективний потік товарів від виробника до клієнта, збалансувати запаси, забезпечити своєчасну доставку та збереження товарів. Це охоплює організацію ефективної системи постачання, включаючи вибір транспорту, маршрутизацію, вантажні послуги і слідкування за доставкою. Оптові підприємства повинні забезпечити своєчасну та надійну доставку товарів своїм клієнтам, що вимагає управління логістичними викликами, такими як транспортні проблеми, митні процедури та координація різних етапів поставки.

6. Управління постачаннями включає вибір і співпрацю з надійними постачальниками, переговори щодо умов постачань, контроль якості товарів і планування замовлень. Оптовики повинні забезпечити постачання необхідних товарів у потрібний час і в необхідній кількості.

Підприємство оптової торгівлі ТОВ «Квадра Комодітіс Україна» є посередником між виробниками та роздрібними торговцями, забезпечуючи ефективний потік товарів від виробника до кінцевих споживачів.

ТОВ «Квадра Комодітіс Україна» було зареєстровано 14 березня 2016 р. За час своєї діяльності компанія набула досвіду співпраці з різними контрагентами, включаючи іноземні та українські підприємства, а також налагодила роботу з терміналами та складами портів Великої Одеси. У 2019 році компанія розпочала діяльність на внутрішньому ринку, здійснювала постачання товарів автотранспортом і оптимізувала логістичні маршрути. Рік 2020 ознаменувався початком роботи та налагодженням контрактних відносин зі складськими приміщеннями та терміналами в портах Одеси, Південного та Рені. Успішним

для компанії був 2021 рік, коли ТОВ «Квадра Комодітіс Україна» розпочала свою експортну діяльність.

Управління постачаннями є критичним аспектом діяльності оптових підприємств і включає кілька важливих компонентів (рис. 2.1) [16]:

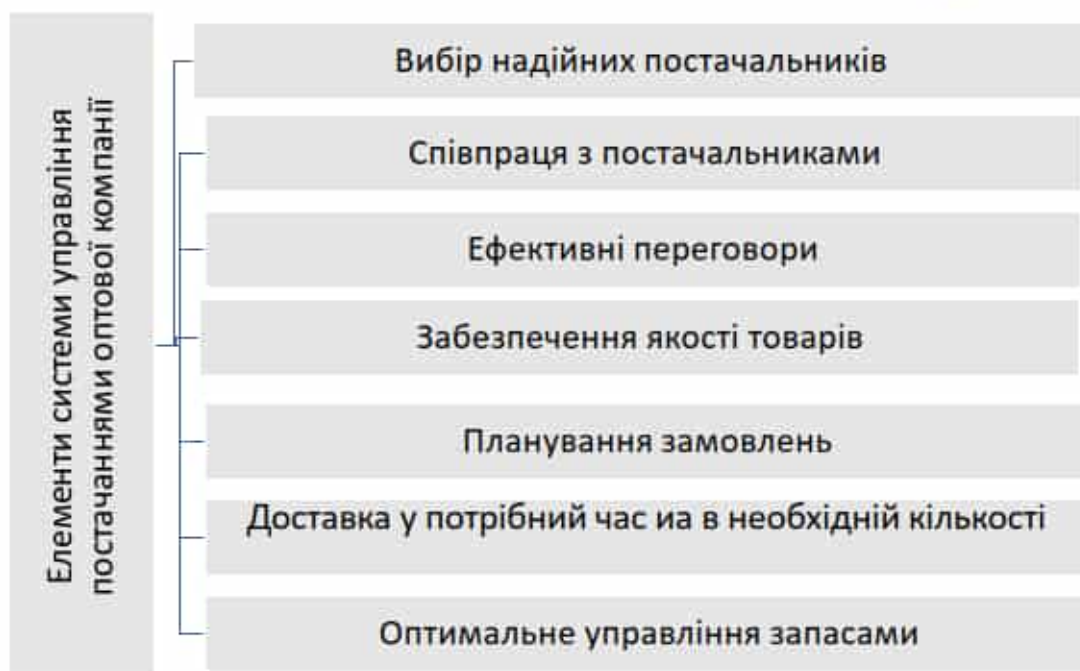


Рисунок 2.1 – Елементи системи постачань оптового підприємства

Джерело: сформовано автором

1. Вибір надійних постачальників включає оцінку їхньої репутації, фінансової стабільності, виробничих потужностей, здатності дотримуватися термінів поставок і стандартів якості. Вибір передбачає ретельний аналіз і порівняння потенційних постачальників для забезпечення надійних і стабільних джерел постачання.

2. Співпраця з постачальниками полягає в тому, що після вибору постачальників важливо встановити з ними довгострокові партнерські відносини. Така співпраця включає регулярні комунікації, обговорення поточних і майбутніх потреб, а також спільну роботу над удосконаленням процесів поставок.

3. Ефективні переговори дозволяють досягти вигідних умов співпраці. Це може включати обговорення цін, умов оплати, графіків поставок, обсягів замовлень, умов повернення товарів та інших аспектів, що впливають на загальну вартість і своєчасність поставок.

4. Забезпечення високої якості товарів є ключовим елементом управління постачаннями, що передбачає проведення перевірок якості на різних етапах виробничого процесу, під час приймання товарів на склад і перед їх відправленням клієнтам. Оптовики повинні встановлювати стандарти якості і забезпечувати їх дотримання постачальниками.

5. Планування замовлень базується на прогнозах попиту, аналізі ринкових тенденцій і даних про запаси. Це допомагає уникати надлишкових або недостатніх запасів товарів, оптимізуючи витрати на зберігання і зменшуючи ризик втрат через зіпсованість або застарілість товарів.

6. Оптові підприємства повинні забезпечити, щоб товари доставлялися в потрібний час і в необхідній кількості, щоб уникнути затримок у ланцюгу постачання за рахунок координації графіків поставок, моніторингу статусу замовлень і оперативного реагування на можливі проблеми або затримки.

7. Оптимальне управління запасами передбачає підтримання рівня запасів, достатнього для задоволення попиту без утримання надлишкових товарів, що передбачає моніторинг рівня запасів, проведення регулярних інвентаризацій та використання систем управління запасами для автоматизації цих процесів.

ТОВ «Квадра Комодітіс Україна» здійснює торгівлю основними зерновими культурами, такими як пшениця, кукурудза та ячмінь, відповідно до положень Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність». Асортимент продукції варіюється від звичайних фуражних зернових до спеціалізованих високобілкових сортів пшениці. Компанія дотримується глобальної торговельної стратегії, орієнтованої на існуючі внутрішні та міжнародні торгові потоки, для обслуговування ключових клієнтів у борошномельній та комбікормовій промисловості Азії, Африки та Близького Сходу.

Крім того, підприємство активно торгує олійними культурами, зокрема соєвими бобами, соєвим шротом, насінням ріпаку та соняшнику. Потік олійних культур надходить із США, Південної Америки та Чорноморського регіону до споживачів у Європі та Південно-Східній Азії, з подальшим розподілом на Близький Схід та Азію. Серед основних клієнтів компанії — олійні заводи, комбікормові заводи та переробники.

ТОВ «Квадра Комодітіс Україна» здійснює постачання товарів на умовах FOB (Free on Board) згідно з міжнародними правилами Incoterms 2022 [3].

2.2. Оцінка впливу постачальницької діяльності компанії на результати її діяльності

Аналіз процесів постачання компанії ТОВ «Квадра Комодітіс Україна» включає кілька ключових аспектів, що впливають на ефективність та надійність ланцюга постачання. Основними елементами процесу постачання є:

1. Вибір постачальників ТОВ «Квадра Комодітіс Україна» ретельно обирає постачальників, враховуючи їхню репутацію, фінансову стабільність, виробничі потужності та здатність дотримуватись термінів поставок і стандартів якості.

ТОВ «Квадра Комодітіс Україна» підтримує стабільні партнерські відносини з постачальниками для забезпечення надійних і регулярних поставок.

2. ТОВ «Квадра Комодітіс Україна» приділяє увагу переговорам про конкурентні ціни та вигідні умови оплати для оптимізації витрат. Компанія узгоджує точні графіки постачань та обсяги замовлень для забезпечення стабільності та передбачуваності постачань.

3. Встановлення і дотримання високих стандартів якості на всіх етапах постачання, включаючи виробництво, зберігання і транспортування є сферою інтересів ТОВ «Квадра Комодітіс Україна».

4. Здійснюються регулярні перевірки якості товарів, що надходять, для запобігання постачання неякісної продукції.

5. Планування замовлень здійснюється з використанням прогнозів попиту та аналізу ринкових тенденцій для точного планування замовлень. Підтримання оптимального рівня запасів для уникнення дефіциту або надлишкових запасів сприяє зменшенню витрат на зберігання.

6. Серед сфер діяльності ТОВ «Квадра Комодітіс Україна» є ефективне управління складськими приміщеннями, включаючи інвентаризацію, контроль за термінами придатності та оптимізацію розміщення товарів.

7. Координація транспортування товарів, вибір відповідних видів транспорту та маршрутів забезпечує своєчасність доставки товарів клієнтам.

Аналіз процесів постачання ТОВ «Квадра Комодітіс Україна» демонструє, що компанія приділяє значну увагу вибору надійних постачальників, контролю якості товарів, ефективному управлінню запасами та логістикою, а також дотриманню міжнародних стандартів у своїй діяльності. Це забезпечує стабільність та надійність поставок, що є критично важливим для задоволення потреб клієнтів та збереження конкурентних переваг на ринку.

Пстачальницька діяльність компанії впливає на результати її діяльності, зокрема на її фінансовому стані, який буде оцінено на основі даних балансу. Вертикальний і горизонтальний аналізи дозволять зробити висновки про майновий стан компанії (табл. 2.1, 22).

Вертикальний аналіз дозволяє розглянути структуру активів і зобов'язань за допомогою відносних величин. Він визначає частку (відсоток) окремих видів активів та зобов'язань у загальній сумі розділів та в цілому активів і зобов'язань. Цей метод дає можливість порівняти структуру показників у відсотках між різними звітними періодами, незалежно від зміни їх абсолютних значень.

У балансі ТОВ «Квадра Комодітіс Україна» найбільшу частку складають оборотні активи, що обумовлено специфікою оптової торгівлі, що здійснює підприємство. У 2020 році частка оборотних активів склала 98,6%, і в подальшому спостерігається зростання до 99,50% у 2022 році.

Таблиця 2.1 – Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Квадра Комодітіс Україна»,
%

Актив	2020	2021	2022
1. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	0,20	0,02	0,00
Основні засоби	1,20	0,18	0,50
Усього за розділом 1	1,4	0,20	0,50
2. Оборотні активи			
Запаси	61,23	79,03	0,00-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0,00	0,40	0,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	30,06	18,33	78,85
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,30	0,05	11,65
Витрати майбутніх періодів	0,10	–	0,01
Грошові кошти та їх еквівалент	6,80	1,98	7,44
Інші оборотні активи	0,01	0,01	1,55
Усього за розділом 2	98,60	99,80	99,50
Баланс	100,00	100,00	100,00
Пасив	2020	2021	2022
1. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	19,26	2,67	10,82
Неоплачений капітал	-17,10	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2,62	0,90	4,29
Усього за розділом 1	4,78	3,57	15,11
2. Довгострокові зобов'язання	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом 2	0,00	0,00	0,00
1. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	20,68	14,42	
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	27,20	4,34	0,20
за розрахунками з бюджетом	1,01	0,12	–
за розрахунками зі страхування	0,33	–	–
за розрахунками з оплати праці	1,35	–	–
за розрахунками з податку на прибуток	0,69	0,12	–
Інші поточні зобов'язання	43,96	77,43	84,69
Усього за розділом 3	95,22	96,43	84,89
Баланс	100,00	100,00	100,00

Джерело: розраховано автором на основі даних компанії

Найбільша частка оборотних активів припадає на дебіторську заборгованість за розрахунками з бюджетом: у 2020 році – 30,06%, у 2021 році відбулося скорочення до 18,3%, а у 2022 році – зростання до 78,85%. Частка необоротних активів у 2020 році становила 1,4%, і в динаміці спостерігається зменшення цієї частки до 0,5% у 2022 році.

Найбільшу частку у першому розділі активу балансу становлять основні засоби, які у 2020 році складали 88,0%. В подальшому частка основних засобів збільшилася до 100,0%. Частка витрат майбутніх періодів є незначною.

У структурі пасиву балансу підприємства найбільшу частку складають поточні зобов'язання. У 2020 році ця частка становила 95,2%, однак протягом розглянутого періоду спостерігалось зменшення на 10,3%. Це зменшення спричинене скороченням вартості короткострокових кредитів банків.

Горизонтальний аналіз балансу - це метод фінансового аналізу, який використовується для порівняння фінансових показників підприємства протягом декількох послідовних звітних періодів. Під час горизонтального аналізу різниця між значеннями різних статей балансу у двох або більше років обчислюється у відсотках. Це дозволяє виявити тенденції змін у фінансовому стані підприємства з часом.

Горизонтальний аналіз дозволить визначити, яка частина активів або пасивів збільшилася або зменшилася відносно базового року, і в яких областях спостерігається найбільша динаміка (табл. 2.2).

Цей метод аналізу допомагає виявити зміни в структурі та розподілі активів і зобов'язань протягом періоду, що досліджується, і розкриває ключові фактори, які впливають на фінансовий стан підприємства з плином часу.

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз ТОВ «Квадра Комодітіс Україна»
(базисний метод), %

Актив	2020	2021	2022
1. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	100,0	92,4	–
Основні засоби	100,0	94,4	69,0
Усього за розділом 1	100,0	94,1	60,7
2. Оборотні активи			
Запаси	100,0	930,9	0,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0,0	100,0	0,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	100,0	439,1	465,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	100,0	115,3	6406,4
Витрати майбутніх періодів	100,0		30,3
Грошові кошти та їх еквівалент	100,0	211,4	195,5
Усього за розділом 2	100,0	730,5	179,6
Баланс	100,0	721,3	177,9
Пасив	2020	2021	2022
1. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	100,0	100,0	100,0
Неоплачений капітал	100,0	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	100,0	246,60	291,30
Усього за розділом 1	100,0	538,2	562,7
2. Довгострокові зобов'язання	0,0	0,00	0,00
Усього за розділом 2	0,0	0,00	0,00
2. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	100,0	503,3	–
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	100,0	115,0	1,2
за розрахунками з бюджетом	100,0	83,3	–
за розрахунками з податку на прибуток	100,0	122,4	–
Усього за розділом 3	100,0	730,5	158,6
Баланс	100,0	721,3	177,9

Джерело: складено автором за даними балансу
ТОВ «Квадра Комодітіс Україна»

Загальний аналіз таблиці показує динаміку змін у структурі активів та пасивів ТОВ «Квадра Комодітіс Україна» протягом трьох років.

Нематеріальні активи зменшилися з до 92.4% у 2021 році. Основні засоби відобразили спад з 100% у 2020 році до 69.0% у 2022 році. Запаси показали значний спад від 100% у 2020 році до 0.0% у 2021 році. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом зросла з 100% у 2020 році до 465.8% у 2022 році. Інша поточна дебіторська заборгованість також значно зросла з 100% у 2020 році до 6406.4% у 2022 році. Витрати майбутніх періодів показали зростання з 100% у 2020 році до 30.3% у 2022 році. Грошові кошти та їх еквівалент зменшилися з 100% у 2020 році до 195.5% у 2022 році. Зареєстрований (пайовий) капітал залишався сталим на рівні 100% протягом усіх років. Нерозподілений прибуток зростав з 100% у 2020 році до 291.3% у 2022 році. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги відображала значний спад з 100% у 2020 році до 1.2% у 2022 році. Згалом, зміни в структурі активів і пасивів вказують на зміни у фінансовому стані підприємства протягом досліджуваного періоду.

Динаміка показників ліквідності представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Квадра Комодітіс Україна» (базисний метод), %

Показник	2020	2021	2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	100,0	129,8	112,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	100,0	56,4	300,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	100,0	28,5	128,5

*Джерело: складено автором за даними балансу
ТОВ «Квадра Комодітіс Україна»*

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2021 р. зріс до 129,8% від рівня 2020 р, що свідчить про збільшення здатності компанії виконувати поточні зобов'язання

за рахунок збільшення оборотних активів. Проте в 2022 році цей показник знизився до 112,5%, що може бути ознакою зниження ліквідності компанії, можливо, через зростання поточних зобов'язань та зменшення вартості оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2021 р. знизився до 56,4% рівня 2020 р., що може вказувати на зменшення здатності компанії виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. У 2022 р. коефіцієнт виріс до 300,0% від рівня 2020 р.

Загальна тенденція вказує на те, що за розглянутий період коефіцієнти ліквідності дуже сильно змінювалися. Ліквідність компанії може варіюватися і її динаміка може бути залежна від різних факторів, таких як зміни в структурі активів та зобов'язань, управлінські рішення та зміни на ринку.

Господарська діяльність ТОВ передбачає формування фінансових ресурсів. До цих показників відносять доходи, витрати, прибуток і рентабельність (табл. 2.4).

Доходи підприємства відображають загальний обсяг грошових надходжень від усіх джерел доходів, які включають чистий дохід від реалізації послуг, а також інші операційні та неопераційні доходи. Валові витрати показують загальні витрати надання послуг, включаючи собівартість послуг та інші витрати. Чистий прибуток відображає різницю між доходами і витратами після врахування всіх податків і витрат. Рентабельність діяльності демонструє відношення чистого прибутку до загальних доходів. Він вказує на ефективність виробничої діяльності підприємства. Рентабельність послуг - це відношення чистого прибутку від реалізації послуг до загального обсягу доходів від цих послуг.

Ці показники допомагають в оцінці фінансової стабільності, ефективності та прибутковості підприємства. Вони дозволяють керівництву та інвесторам зрозуміти фінансове здоров'я підприємства та його потенціал для майбутнього розвитку.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних фінансових показників роботи ТОВ
«Квадра Комодітіс Україна» (базисний метод), %

Показник	2020	2021	2022
Доходи підприємства, тис. грн, зокрема	100,0	579,6	674,4
– чистий дохід від реалізації послуг (товарів), тис. грн	100,0	587,5	681,1
– інші операційні доходи, тис. грн	100,0	201,4	349,6
– інші доходи, тис. грн.	100,0	–	100,0
Валові витрати, тис. грн	100,0	588,9	688,0
Собівартість послуг (товарів, продукції), тис. грн	100,0	829,8	1006,0
Чистий прибуток, тис. грн	100,0	160,1	48,8
Рентабельність діяльності, %	100,0	29,4	5,9
Рентабельність послуг, %	100,0	17,3	8,6

*Джерело: складено автором за даними звіту про фінансові результати
ТОВ «Квадра Комодітіс Україна»*

Загальні доходи підприємства зросли порівняно з 2020 р. до 579,6% у 2021 році, а потім до 674,4% у 2022 році. Цей тренд свідчить про стабільне зростання обсягів продажів протягом трьох років. Валові витрати також зросли протягом років: до 588,9% у 2021 році і 688,0% у 2022 році. Це може бути відображенням збільшення собівартості продукції, яке може бути викликане зростанням витрат на виробництво. Чистий прибуток склав 160,1% рівня 2020 року у 2021 році, а потім 48,8% у 2022 році. Це вказує на зниження прибутковості підприємства протягом аналізованого періоду. Рентабельність діяльності склала 29,4% рівня 2020 року у 2021 році і знизилася до 5,9% у 2022 році. Рентабельність послуг значно знизилася протягом періоду 2020-2022 років.

Загальною тенденцією є зростання доходів та витрат протягом років. Спостерігається зниження чистого прибутку та рентабельності діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

Оптові компанії, зокрема ТОВ «Комодітіс Україна», спеціалізуються на транспортуванні та зберіганні великих обсягів сільськогосподарських продуктів і матеріалів. Сферою їхньої діяльності є закупівля великих обсягів продукції безпосередньо від виробників за оптимальними цінами з метою подальшої реалізації споживачам. Здійснення логістичних операцій, співпраця з представниками різних секторів агропромислового комплексу відрізняють такі компанії.

Аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Квадра Комодітіс Україна» дозволив зробити висновок про значну залежність таких підприємств від змін зовнішнього середовища.

Для таких компаній важливим є питання удосконалення ланцюга постачання. Це дозволяє підвищити конкурентоспроможність, ефективність операцій, задоволеність клієнтів, гнучкість та адаптивність, зменшити ризики та зекономити ресурси. Впровадження сучасних технологій управління ланцюгом постачання є необхідним кроком для досягнення стійкого розвитку та успіху компанії на ринку.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ ЛАНЦЮГА ПОСТАЧАННЯ КОМПАНІЇ ЯК ПЕРЕДУМОВА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Потенціал впровадження сучасних технологій управління ланцюгом постачання компанії

В умовах глобалізації економіки та зростання конкуренції на міжнародному ринку ефективне управління логістичними процесами стає ключовим для підвищення конкурентоспроможності компанії.

Потенціал впровадження сучасних технологій управління ланцюгом постачання у компанії виявляється в можливості використання передових інструментів та програмних рішень для оптимізації всього процесу постачання. Це включає в себе автоматизацію процесів, використання аналітики для прогнозування попиту та управління запасами, впровадження систем моніторингу та відстеження, зокрема таких як технологія блокчейн, що дозволяє забезпечити більшу прозорість і безпеку у всьому ланцюгу постачання. Також, сучасні технології дозволяють покращити комунікацію з постачальниками та клієнтами, що сприяє швидшому реагуванню на зміни на ринку та забезпечує більшу адаптивність компанії до вимог споживачів.

Складові потенціалу впровадження сучасних технологій управління ланцюгом постачання включають (рис. 3.1):

1. Технічні можливості, що відображають наявність відповідної інфраструктури, програмного забезпечення та технологічних ресурсів для впровадження сучасних рішень управління ланцюгом постачання.



Рисунок 3.1 - Складові потенціалу впровадження сучасних технологій управління ланцюгом постачання компанії

Джерело: складено автором

2. Фінансові ресурси у вигляді фінансових інвестицій на закупівлю програмного забезпечення, обладнання та навчання персоналу тощо.

3. Наявність кваліфікованого персоналу, який може реалізувати впровадження та ефективно використовувати нові технології, також важлива складова.

4. Підтримка вищого керівництва та залучення внутрішніх ресурсів для впровадження ініціатив з управління ланцюгом постачання.

5. Співпраця з іншими компаніями, постачальниками та технологічними партнерами може забезпечити доступ до необхідних ресурсів і знань для успішного впровадження технологій управління ланцюгом постачання.

Сучасні технології, такі як штучний інтелект, інтернет речей, блокчейн, автоматизовані системи управління складами та роботизовані логістичні комплекси, надають значні можливості для оптимізації роботи ланцюгів постачання, зниження витрат та підвищення ефективності діяльності. Використання цих технологій дозволяє досягти високого рівня прозорості, гнучкості та адаптивності в управлінні ланцюгами постачання, що є критично

важливим в умовах швидко змінюваних ринкових вимог та нестабільності глобального економічного середовища. Однак, незважаючи на очевидні переваги, інтеграція цих технологій у логістичні процеси стикається з низкою викликів, таких як потреба в кваліфікованих кадрах, високі витрати на впровадження та утримання технологій, а також питання кібербезпеки.

Впровадження сучасних технологій управління ланцюгом постачання компанії відкриває значний потенціал для підвищення ефективності, зниження витрат і покращення обслуговування клієнтів. Ланцюг постачання є важливим для успішної діяльності будь-якої компанії, оскільки він охоплює всі процеси від закупівлі сировини та матеріалів до виробництва, логістики та доставки кінцевих продуктів споживачам. Ефективне управління цим складним процесом є запорукою конкурентоспроможності та стійкого зростання компанії.

Одним із ключових сучасних технологічних рішень для управління ланцюгом постачання є системи планування ресурсів підприємства (ERP). ERP (Enterprise Resource Planning) – інформаційна система для виявлення та планування бізнес-ресурсів підприємства, що споживаються для виробництва, закупівель, відвантаження та обліку в процесі виконання замовлень споживачів, а також, одночасно, і методологія ефективного планування та управління бізнес-ресурсами, необхідними для виконання замовлень споживачів у виробництві, розподілі та наданні послуг [15]. Ці комплексні системи дозволяють інтегрувати та автоматизувати різноманітні бізнес-процеси, включаючи управління запасами, виробництво, логістику, продаж і облік. ERP-системи забезпечують безперервний потік даних між різними підрозділами компанії, що підвищує прозорість та допомагає приймати обґрунтовані рішення на основі актуальної інформації.

Крім того, ERP-системи дозволяють ефективно планувати та координувати діяльність усього ланцюга постачання, від закупівлі сировини до доставки готової продукції клієнтам. Це забезпечує більшу гнучкість та можливість швидко реагувати на зміни в попиті або непередбачені ситуації. Завдяки інтегрованій базі даних, компанія може відстежувати рівень запасів, статус

замовлень, графіки виробництва та логістичні операції в режимі реального часу [10].

Іншою важливою технологією для управління ланцюгом постачання є системи управління транспортом (TMS).

TMS – це високоякісна система організації доставок, спрямована на зниження логістичних витрат. Цей програмний продукт автоматизує управлінські процеси та обирає оптимальні ресурси, враховуючи вимоги контрагента та мінімальні тарифи [49]. Завдяки ефективному інструменту витрати значно скорочуються, що призводить до збільшення прибутку підприємства та задоволення клієнтів швидкою й надійною доставкою [53].

Відповідні системи допомагають оптимізувати процеси планування, відстеження та контролю перевезень вантажів. TMS-системи дозволяють консолідувати вантажі, розробляти оптимальні маршрути та графіки доставки, а також забезпечувати ефективне використання транспортних засобів. Це сприяє зниженню витрат на логістику, скороченню часу доставки та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Технології радіочастотної ідентифікації (RFID) також відіграють важливу роль в управлінні ланцюгом постачання. RFID-мітки дозволяють відстежувати переміщення товарів на всіх етапах ланцюга, від виробництва до доставки кінцевому споживачеві. Ця технологія забезпечує точну та своєчасну інформацію про місцезнаходження та статус вантажів, що допомагає запобігати втратам, крадіжкам та затримкам [28]. По-перше, це дозволяє значно знизити витрати на закупівлі, виробництво, складування та логістику за рахунок оптимізації процесів та ефективного використання ресурсів. По-друге, підвищується якість обслуговування клієнтів завдяки своєчасній доставці, зменшенню кількості помилок і можливості відстежувати статус замовлень у режимі реального часу. По-третє, підвищується гнучкість та адаптивність бізнесу, оскільки компанія може швидко реагувати на зміни в попиті, непередбачені ситуації та ринкові тенденції.

Однак, впровадження сучасних технологій управління ланцюгом постачання також несе певні виклики та ризики. Це вимагає значних інвестицій у програмне забезпечення, обладнання та навчання персоналу. Крім того, необхідно забезпечити належний рівень безпеки та захисту даних, оскільки ланцюг постачання може бути вразливим до кібератак чи витіку інформації [29].

Важливо також враховувати питання сумісності різних систем та стандартів обміну даними між учасниками ланцюга постачання. Крім того, тенденція до цифрової трансформації та Індустрії 4.0 створює додаткові можливості для вдосконалення ланцюгів постачання. Індустрія 4.0 передбачає радикальні зміни в роботі виробничих цехів. Її часто описують як глобальну трансформацію обробної промисловості завдяки впровадженню цифрових технологій та Інтернету. Ці зміни вважаються революційними удосконаленнями в дизайні та виробничих процесах, операціях та наданні послуг. Інтеграція технологій Інтернету речей, штучного інтелекту та роботизації може забезпечити ще більшу автоматизацію, прозорість і ефективність управління ланцюгом постачання [46].

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення ланцюга постачання компанії

Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення ланцюга постачання компанії є критично важливим етапом у процесі вдосконалення операцій та забезпечення стійкої конкурентної переваги. Ланцюг постачання є складною системою, що охоплює закупівлю сировини, виробництво, транспортування, розподіл та постачання кінцевої продукції споживачам. Будь-які зміни в одному з цих елементів можуть мати далекосяжні наслідки для всього ланцюга та, як результат, для фінансових показників компанії.

Перед впровадженням запропонованих заходів важливо ретельно оцінити їхню потенційну ефективність за допомогою різноманітних аналітичних інструментів та методів.

Формування та функціонування будь-якого ланцюга постачання повинні бути ефективними та економічно обґрунтованими. Тому важливо створити систему показників, яка б повністю оцінювала ланцюги постачання, що формуються на підприємствах [40].

Мета управління ланцюгами постачання полягає в максимізації загальної вартості, яку створює ланцюг постачання. Ця величина визначається як різниця між тим, скільки клієнт готовий заплатити за продукт, і загальними витратами, що виникають у ланцюзі постачання. У більшості випадків цей показник можна назвати «прибутковістю ланцюга постачання», яка визначається як різниця між доходом від клієнта і сукупними витратами в ланцюзі постачання [6].

Існує низка чинників, які мають вплив на ланцюг поставок та критерії оцінки операційної діяльності. Насамперед до таких чинників відноситься якість (специфічні властивості, функціональність, тривалість, надійність, естетика тощо). Другими чинниками є умови поставок (позитивна оцінка, коли результати дій відповідають очікуванням з погляду двох головних аспектів поставки: умови щодо кількості та терміну поставки замовлення). Далі, час циклу замовлення – час поставки рахується від моменту прийняття замовлення від клієнта до моменту, коли вантаж прибуде до місця прийому, визначеного клієнтом. Та насамкінець, втрати – це марнотратство на зайві процедури і засоби, які не додають вартості в процесі задоволення потреб клієнтів [51].

Для оцінки ефективності ланцюгів постачань доцільно використовувати сім основних показників, а саме: якість обслуговування; загальні логістичні витрати; час виконання замовлення; фінансові показники; потужність; додану вартість; якість продукції [36].

Одним з ключових підходів є моделювання ланцюга постачання з використанням спеціалізованого програмного забезпечення або аналітичних

інструментів. Це дозволяє відтворити поточні процеси та протестувати вплив запропонованих змін за різними сценаріями.

Наприклад, можна змодельовати оптимізацію маршрутів транспортування, щоб визначити потенційне скорочення часу та витрат на доставку. Або ж змодельовати зміни у виробничих процесах для оцінки можливого підвищення продуктивності та зменшення відходів. Ці моделі можуть враховувати різноманітні змінні, такі як попит на продукцію, обсяги виробництва, наявність ресурсів та інші фактори, що впливають на ефективність ланцюга постачання [56].

Забезпечення адекватного моделювання внутрішніх економічних процесів у логістичних системах, яке часто пов'язане з високим рівнем відповідальності за вплив управлінських рішень на результати, вимагає використання аналітичних задач. Це передбачає застосування коректної вихідної інформації та складних методів [50].

Крім моделювання, важливо провести ретельний фінансовий аналіз, включаючи розрахунок вартості впровадження змін, потенційної економії витрат та періоду окупності інвестицій. Це допоможе визначити найбільш вигідні заходи з точки зору окупності інвестицій та прибутковості.

Також необхідно враховувати нефінансові чинники, такі як вплив на навколишнє середовище, задоволеність клієнтів та репутацію компанії. Деякі заходи можуть бути спрямовані на підвищення екологічності операцій або покращення якості обслуговування клієнтів, що, у свою чергу, може позитивно вплинути на імідж компанії та лояльність споживачів [14].

Оцінка ризиків є важливим етапом при впровадженні змін в бізнес-процесах. Крім того, слід оцінити ризики, пов'язані з впровадженням змін, та розробити стратегії їх мінімізації. Це може включати аналіз потенційних перебоїв у роботі, проблем з постачальниками або інших непередбачуваних обставин, що можуть вплинути на ефективність ланцюга постачання.

При впровадженні змін можуть виникнути проблеми, такі як технічні збої, недостатність ресурсів або недоцільність нових процесів. Важливо передбачити

можливі ризики та розробити план дій для їх уникнення або мінімізації. Зміни можуть вплинути на взаємодію з постачальниками. Наприклад, зміна постачальника може призвести до збоїв у постачанні або зміні якості товарів. Важливо враховувати ці ризики та розробити стратегії для забезпечення стабільності ланцюга постачання. Навіть при детальному плануванні можуть виникнути неочікувані ситуації, такі як зміни в законодавстві, природні катастрофи або економічні кризи [20].

Використання технології блокчейн може стати значним кроком у покращенні управління ланцюгом постачання ТОВ «Комодітіс Україна».

Технологія блокчейн може бути використана в діяльності в таких аспектах:

1. За допомогою блокчейну створюється система трасування вантажів, яка дозволить керівництву ТОВ «Комодітіс Україна» та їхнім клієнтам в реальному часі відстежувати маршрути та статус вантажів. Це дозволить уникнути втрати або крадіжки вантажів, а також покращить управління логістикою.

2. Записи у блокчейні можуть використовуватися для підтвердження автентичності продукції. Це особливо важливо для ТОВ «Комодітіс Україна», якаторгує зерновими та іншими сільськогосподарськими продуктами, оскільки це дозволить їм та їхнім клієнтам перевірити походження та якість товарів.

3. Технологія блокчейн спрощує фінансові транзакції, зменшуючи кількість посередників та ризик шахрайства. Це дозволить ТОВ «Комодітіс Україна» швидше та ефективніше проводити оплати з постачальниками та клієнтами.

4. Блокчейн може бути використаний для зберігання та обміну документацією, такою як договори, рахунки-фактури та інші документи, пов'язані з логістикою та постачанням. Це дозволить покращити ефективність обміну інформацією між різними сторонами.

5. Записи у блокчейні можуть використовуватися для ведення точного обліку запасів та інвентарю. Це дозволить ТОВ «Комодітіс Україна» точніше прогнозувати попит на продукцію та ефективніше керувати запасами.

Використання технології блокчейн може покращити прозорість, безпеку та ефективність логістичних та постачальницьких процесів ТОВ «Комодітіс Україна», що відповідає сучасним вимогам управління ланцюгом постачання.

Таким чином, ефективність використання технології блокчейн для ТОВ «Комодітіс Україна» може бути оцінена за допомогою кількох ключових критеріїв:

1. Впровадження блокчейну дозволить покращити прозорість управління ланцюгом постачання, забезпечуючи точні та недоступні для зміни записи про кожен етап процесу. Це зменшить ризик помилок, шахрайства та недобросовісної поведінки.

2. Використання блокчейну дозволить покращити трасування вантажів та оптимізацію маршрутів доставки, що може призвести до зниження витрат на логістику та скорочення часу доставки.

3. Блокчейн дозволить забезпечити високий рівень безпеки та конфіденційності даних, оскільки кожен блок даних має криптографічне забезпечення. Це особливо важливо для захисту конфіденційної інформації про постачальників, клієнтів та фінансових транзакцій.

4. Блокчейн дозволить покращити взаємодію з клієнтами та постачальниками шляхом надання доступу до даних про постачання та логістичні операції у реальному часі. Це може підвищити рівень задоволеності клієнтів та покращити стосунки з постачальниками.

5. Впровадження технології блокчейн може призвести до економії витрат на логістику, оптимізацію запасів та уникнення непотрібних проміжних витрат на посередників у процесі постачання.

Щоб провести детальний розрахунок витрат на впровадження системи блокчейн, необхідно врахувати кілька ключових компонентів. Ось основні складові витрат:

1. Розробка та впровадження системи: аналіз вимог та проектування; розробка програмного забезпечення; впровадження та інтеграція; тестування та налагодження.

2. Закупівля обладнання: сервери та обладнання для зберігання даних, мережеве обладнання, комп'ютери для робочих місць.

3. Навчання персоналу: курси та тренінги для співробітників, семінари та воркшопи.

4. Інші супутні витрати: юридичні послуги та консалтинг, маркетингові витрати для запуску нової системи.

Загальні витрати на впровадження системи блокчейн у такому випадку будуть занадто високими для компанії. Відповідно пропонується оптимізувати витрати.

Оптимізація витрат на впровадження системи блокчейн може включати кілька стратегій, спрямованих на зниження витрат без зменшення ефективності та якості проекту. Кілька підходів, які можуть допомогти ТОВ «Комодітіс Україна» оптимізувати витрати:

1. Партнерство з блокчейн-провайдером. Замість створення власної інфраструктури, можна розглянути варіанти використання існуючих блокчейн-платформ як сервіс (BaaS), таких як IBM Blockchain, Microsoft Azure Blockchain або Amazon Managed Blockchain. Це може значно знизити початкові витрати на впровадження.

2. Реалізація невеликого пілотного проекту, щоб оцінити ефективність і необхідність повного впровадження. Це дозволить зрозуміти потенційні проблеми та переваги без значних початкових інвестицій.

3. Поетапне впровадження, починаючи з найкритичніших ділянок, що потребують оптимізації. Це дозволить розподілити витрати на кілька етапів і уникнути великих одноразових витрат.

4. Аутсорсинг частини робіт (наприклад, розробки, впровадження або технічної підтримки) компаніям, які спеціалізуються на блокчейн-технологіях.

5. Використання відкритих блокчейн-рішень на блокчейн-платформах, таких як Ethereum, Hyperledger або Corda. Це дозволить знизити витрати на ліцензії та розробку власних рішень.

6. Оптимізація внутрішніх процесів перед впровадженням блокчейн. Це дозволить зменшити обсяг роботи, що потребує автоматизації та впровадження нових технологій.

Поетапне впровадження блокчейн з аутсорсингом частини робіт і використанням відкритих платформ обумовить наступні витрати:

Початкові витрати на пілотний проект: 5000000 грн

Витрати на аутсорсинг: 1000000 грн

Витрати на ліцензії та платформи: 1000000 грн

Витрати на технічну підтримку та навчання персоналу: 500000 грн

Загальні оптимізовані витрати: 7500000 грн.

Потенційні вигоди від впровадження блокчейн є такими:

1. Зменшення витрат на логістику - 5%.
2. Скорочення витрат на обробку даних та транзакцій - 10%.
3. Зниження витрат через помилки та шахрайство - 5%.
4. Підвищення прозорості та відстежуваності (покращення репутації та збільшення довіри клієнтів)
5. Оптимізація складських запасів - 15%.

Розрахунок прогнозного значення ефективності запропонованого заходу:

1. Зменшення суми валових витрат:

Потенційне зниження витрат - 10% від логістики та 20% від транзакцій.

Базова сума валових витрат: 141798.5 тис. грн

Сума економії витрат: $5\% * 141798.5 + 10\% * 141798.5 = 21269,78$ тис. грн

Прогнозована сума валових витрат: $141798.5 - 21269,78 = 120528,72$ тис.

грн

2. Збільшення суми чистого прибутку через зменшення витрат та оптимізацію процесів.

Прогнозована сума чистого прибутку: $169.9 + 21269,78 = 21439,68$ тис. грн

3. Підвищення рівня рентабельності:

Прогнозований рівень рентабельності діяльності: $21439,68 / 142005,7) * 100 \approx 15\%$

4. Термін окупності

Початкові витрати на впровадження блокчейн: 7500000 грн

Річні вигоди: 21269,78 тис. грн

Період окупності складе приблизно 4,5 місяці.

Оптимізовані витрати на впровадження системи блокчейн для ТОВ «Комодітіс Україна» складатимуть 7500000 грн. Завдяки значному зниженню валових витрат та підвищенню чистого прибутку, період окупності проекту становитиме приблизно 4,5 місяці, що свідчить про високу ефективність та доцільність впровадження даної технології.

Після детального аналізу та оцінки потенційної ефективності запропонованих заходів, компанія може прийняти обґрунтоване рішення щодо їх впровадження. Проте оцінка ефективності не повинна зупинятися на цьому етапі. Після впровадження змін важливо постійно відстежувати та аналізувати їхній реальний вплив на ефективність ланцюга постачання. Це може включати збір даних про час циклу замовлення, рівень запасів, задоволеність клієнтів та інші ключові показники ефективності [30].

Регулярний моніторинг та аналіз дозволять компанії виявляти будь-які відхилення від очікуваних результатів та вчасно вживати коригувальних заходів. Варто також ідентифікувати додаткові можливості для вдосконалення та безперервного покращення ланцюга постачання.

Висновки до розділу 3

Потенціал впровадження сучасних технологій управління ланцюгом постачання є величезним. Компанії, які успішно інтегрують ці технології у свої операції, матимуть значну конкурентну перевагу на ринку. Вони зможуть забезпечити вищу ефективність, кращу якість обслуговування клієнтів і більшу гнучкість у відповідь на мінливі ринкові умови.

У розділі було запропоновано комплекс заходів з удосконалення системи управління ланцюгом постачань для ТОВ «Комодітіс Україна». Оцінено ефективність використання можливостей блокчейн технологій.

Сучасні реалії вказують на необхідність розширення та модернізації технологій, що застосовуються в ланцюгу поставок. Сьогоднішні споживачі бажають отримати будь-який продукт у будь-якому місці та в будь-який час. Однак, затримки в одній з ланок ланцюга поставок викликають проблеми і затримки в інших, що врешті-решт може призвести до невдоволення споживачів і втрати потенційної вигоди. Ланцюг постачання є динамічною системою, яка постійно зазнає впливу мінливих ринкових умов, технологічних інновацій та споживчих вподобань. Тому оцінка ефективності запропонованих заходів має стати невід'ємною частиною постійного розвитку ланцюгів постачань компанії, забезпечуючи її адаптивність та конкурентоспроможність на ринку.

ВІСНОВКИ

Розширення сфери міжнародної торгівлі та розвиток технологій комунікацій та транспорту ланцюги постачання стають більш складними та розподіленими. Управління цими глобальними ланцюгами постачання вимагає постійного удосконалення та оптимізації. Компанії намагаються підвищити ефективність своїх операцій, щоб забезпечити конкурентні переваги. Удосконалення ланцюга постачання може допомогти знизити витрати, підвищити якість продукції та послуг, а також скоротити час доставки. Споживачі стають все вимогливішими щодо якості, цінової доступності та швидкості отримання товарів і послуг. Удосконалення ланцюга постачання дозволяє компаніям краще задовольняти ці потреби та очікування.

Таким чином, ланцюг постачання виступає як стратегічний ресурс для бізнесу. Він може стати джерелом конкурентних переваг та сприяти підвищенню прибутковості компанії. Удосконалення ланцюга постачання залишається актуальною темою.

Ланцюг постачання є системою процесів, що включають в себе всі етапи від закупівлі сировини до постачання готової продукції або послуги споживачам. Основні функції включають планування, координацію, контроль та оптимізацію процесів у цьому ланцюгу.

Ланцюг постачання, що досліджений у роботі, складається з різноманітних елементів, таких як постачальники, виробники, дистриб'ютори, роздрібні мережі та споживачі, які співпрацюють для забезпечення плавності і ефективності процесів. Постачальники забезпечують компанію необхідними сировинами та матеріалами, виробники перетворюють їх у готові продукти, дистриб'ютори організовують транспортування та зберігання, а роздрібні мережі постачають товари або послуги кінцевим споживачам.

Моделі управління ланцюгом постачання можуть бути класифіковані на стратегічні, тактичні та операційні. Вибір моделі управління ланцюгом

постачання залежить від низки факторів, таких як характер продукції, галузь, ринкові умови, наявні ресурси та стратегічні цілі компанії, які систематизовано в роботі. Ефективне управління ланцюгом постачання часто вимагає комбінування різних підходів та адаптації моделей до специфічних потреб та обставин компанії. Досліджено різні методи та підходи до планування, організації та контролю за процесами в ланцюзі постачання.

Визначено, оптимізація ланцюга постачання сприяє скороченню надмірних витрат і забезпечує ефективний рух товарів від виробника до споживача. Коли ланцюг постачання працює оптимально, це може позитивно впливати на сприйняття бренду клієнтами.

Ланцюги постачання допомагають виявляти та уникати ризиків, таких як перебої в постачанні, зміни цін або природні катастрофи. Крім того ланцюги постачання дозволяють компаніям розширювати свій бізнес на міжнародному рівні, привертаючи нових клієнтів та ринки.

Оптимізація ланцюга постачання сприяє врахуванню соціальних та екологічних аспектів, що має важливе значення для сучасних економічних агентів.

Проведений аналіз загальних характеристик ТОВ «Комодітіс Україна» дозволила визначити його потенціал та особливості у сфері управління ланцюгом постачання. Проведена оцінка впливу постачальницької діяльності на результати компанії дозволила визначити ключові чинники, що впливають на ефективність та результативність її діяльності.

Аналіз потенціалу впровадження сучасних технологій управління ланцюгом постачання свідчить про можливість оптимізації та підвищення ефективності роботи компанії. Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення ланцюга постачання для ТОВ «Комодітіс Україна» свідчить про потенційні переваги та вигоди для компанії. Удосконалення ланцюга постачання є ключовим аспектом стратегії розвитку компанії, що дозволить їй підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати витрати та забезпечити стабільний розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

Розглянуті у роботі моделі управління ланцюгом постачання та запропоновані заходи мають потенціал стати ефективними інструментами для досягнення стратегічних цілей компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балджи М.Д., Допіра І.А., Однолько В.О. Економіка та організація торгівлі: навч. посіб. Київ: Кондор, 2017. 368 с.
2. Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Логістика: навч. посіб. Дніпро: Пороги. 2021. 252 с.
3. Бережнюк І.Г. Інкотермс. Митна енциклопедія: у 2 т. Хмельницький: ПП Мельник А. А. 2013. Т. 1 : А – Л. 472 с.
4. Біловодська О.А., Сигида Л.О., Сагер Л.Ю. Управління ланцюгами поставок як ефективний засіб комерціалізації інновацій: світовий досвід. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/324230137.pdf>.
5. Бондаренко С.М. Система «бережливе виробництво плюс шість сигм» як інструмент підвищення якості бізнес-процесів та сталого розвитку підприємства». *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. № 17. 2022. С. 62-67.
6. Бочарова Н.А. Основні показники оцінки ефективності ланцюгів постачань. *Економіка транспортного комплексу*. Вип. 34. 2019. С. 128-142.
7. Васильєва Н. К. Моделі оптимізації та економетрики – застосування в аграрній економіці : навч. посібн. Дніпро: Видавець Біла К. О. 2023. 190 с.
8. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства. Київ: Центр учбової літератури. 2010. 304 с.
9. Денисюк О.Г., Саннікова С.Б. LEAN-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. Вип. № 46. 2022. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2023/1952>
10. Дзямуліч М. І., Шматковська Т. О. Вплив сучасних інформаційних систем і технологій на формування цифрової економіки. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 3-8.

11. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 2. Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Академія. 2000. 864 с.]
12. Загурський О.М. Управління ланцюгом постачань: підручник. Київ. 2023. 333.
13. Зрибнєва І.П. Аналіз новітніх технологій, методів та підходів у логістиці, їх вплив на оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення продуктивності. *Економіка та суспільство*. Вип. № 60. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/379377243_ANALIZ_NOVITNIH_TEHNOLOGIJ_METODIV_TA_PIDHODIV_U_LOGISTICI_IH_VPLIV_NA_OPTIMIZACIU_LANCUGIV_POSTACANNA_TA_PIDVISENNA_PRODUKTYVNOSTI].
14. Зубкова А.Б. Система показників ефективності маркетингової логістики підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 7(981). С. 36–46.
15. Кавецький В.В. Сучасні системи управління плануванням та організацією виробництва. *Ефективна економіка*. №12, 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/96.pdf.
16. Кібік О., Ковиркіна О. Логістична складова в системі управління експортоорієнтованими бізнес-структурами в умовах глобальної невизначеності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. 2(83), 107-117. URL: <https://doi.org/10.31375/0000-0001-9587-578X>
17. Кобилюх О.Я., Гіріна О.Б. Ланцюг поставок: перспективні напрями оцінювання відносин з постачальниками в умовах сьогодення. *Національна економіка. Інтелект XXI*. № 3. 2023. С. 28-34].
18. Колодізева Т.О. Визначення ланцюгів поставок та їхня роль у підвищенні ефективності логістичної діяльності підприємств. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки*. № 2. 2015. С. 133-139.
19. Колодізева Т.О. Управління ланцюгами поставок: навч. посібн. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2016. 212 с.
20. Крикавський Є.В. Промислові ланцюги поставок: між ефективністю та відповідальністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 5(179). С. 30–41.

21. Крикавський Є.В., Похильченко О.А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник. Львів: Вид-во Львів. Політехніки. 2020. 848 с.
22. Кубецький Я. Модель процесу оперативного підвезення матеріальних засобів прикордонним підрозділами швидкого реагування в умовах їх автономності. *Військові науки*. № 3 (81). 2019. С. 96-108.
23. Ланцюг поставок та роль фірми в ньому. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-2_0-pages-133_139.pdf].
24. Ланцюг поставок: 6 Важливих аспектів, які потрібно опанувати. URL: <https://julienflorkin.com/uk/>.
25. Левченко С.Г. Інститут уповноваженого економічного оператора: новела законодавства. *Митна справа*. 2011. № 4 (76). С. 22-30.
26. Лиса С.С. Методичні підходи до оцінювання логістичних ланцюгів торговельних мереж. *Вісник КНТЕУ*. 2010. № 4. С. 56-63.
27. Ліпич Л.Г. Моделі стратегічних альянсів у контексті логістичного партнерства. *Економіка та управління підприємствами. Науковий погляд: економіка та управління*. № 2 (72). 2021. С. 29-34.
28. Македон В.В., Ільченко Н.О. Кон'юнктура світового ринку ІТ-послуг в умовах економіки 4.0. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8525>.
29. Македон В.В., Холод О.Г., Ярмоленко Л.І. Модель оцінки конкурентоспроможності високотехнологічних підприємств на засадах формування ключових компетенцій. *Академічний огляд*. 2023. № 2(59). С. 75–89.
30. Мельник, Л., Ковальов, Б. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій): навч. посібн. Суми: Сумський державний університет. 2020. 180 с.
31. Методи оптимізації та дослідження операцій: навч. посібн. Укладачі: Я.Б. Сікора, А.Й. Щехорський, Б.Л. Якимчук. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. Івана Франка. 2019. 148 с.

32. Наконечна Т.В. Формування та управління логістичним ланцюгом поставок на ринку металопластикової продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2009. Т. 3, № 5. С. 17-174.
33. Наконечний І. Управління закупівельною діяльністю у ланцюгу поставок. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 14 (594). С. 467-476.
34. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку. Харків: «ІНЖЕК». 2018. С. 123-131.].
35. Платонов О.І. Ланцюг поставок у мультимодальних перевезеннях. *Вісник Академії митної служби України. Серія «Економіка»*. 2013. № 2 (50). С. 61-64.
36. Попов О.І. Критерії оцінки ефективності ланцюгів поставок підприємств харчової промисловості. *Ефективна економіка*. 2010. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=226>].
37. Пруненко Д. О. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління ланцюгом постачань». Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2016. 140 с.
38. Резнік Н.П., Іванець І.О. Використання RFID-технологій в області логістики та управління ланцюгами постачань. *Переваги та недоліки використання технологій. Молодий вчений*. № 2 (102). 2022. С. 76-81.
39. Ремзіна Н.А. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ. *Розвиток управління та господарювання на транспорті*. № 1 (82). 2023. С. 110-124. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/454/394>.
40. Сігида Л.О., Сігида Н.О. Оцінювання ефективності ланцюгів поставок: методичний аспект. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Вип. 2 (14). 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/320979878_Ocinuvanna_efektivnosti_lancugiv_postavok_metodicnij_aspekt.
41. Снявнин В. Основы Big Data: Разбираемся у світі великих даних. URL: <https://lemon.school/blog/osnovy-big-data-rozbyrayemosya-u-sviti-velykyh-danyh>.

42. Суботовський С.О., Фесенко І.А. Використання сучасних методів управління результативністю для підвищення ефективності логістичної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. 12. 2017. С. 366-371.
43. Таньков К. М. Методичні підходи до визначення і класифікації ланцюгів поставок промислових підприємств. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113tank.pdf.
44. Терещенко С. С. Щодо нового Митного кодексу Європейського Союзу. *Митний брокер*. 2009. № 9. С. 66-81.
45. Токмакова І.В., Овчиннікова В.О., Корінь М.В. Управління ланцюгами постачань: конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ. 2021. Ч. 1. 55 с.
46. Трушкіна Н.В. Управління ланцюгами постачань у контексті концепції індустрія 4.0. *Ефективна економіка*. № 12. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/76.pdf.
47. Управління ланцюгами поставок: навч. посібник. Укл. І.С. Луценко. Електронне мережне навчальне видання. Київ. 2022. 171 с.
48. Формування місії та цілей (реалізація стратегії). URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/FUB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%82%D0%B0_%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/5_Uprav_Cep_Post_L_7.pdf.
49. Цифрова трансформація економіки: мікро- та макроаспекти: колективна монографія. За заг. ред. Н. А. Мазур, д.е.н., проф. Чернівці. 2022. 440 с.
50. Чорна О.В., Маяк М.М., Шевчук О.С., Фалович Н.М., Комарніцький С.П. Підвищення ефективності ланцюгів поставок. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2023. Вип. 7(38). Ч. 1. С. 258-265.
51. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: підручник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка». 2016. 292 с.

52. Чухрай Н.І. Оцінювання функціонування ланцюга поставок: сутність та концептуальні підходи. *Вісник Національного університету Львівська політехніка*. 2009. № 647. С. 276-285.
53. Що таке система управління транспортом TMS? URL: <https://quantum-int.com/news/shho-take-sistema-upravlinnya-transportom-tms/>.
54. Kasych A., Suler P., Rowland Z. Corporate Environmental Responsibility Through the Prism of Strategic Management. *Sustainability*. 2020. Vol. 12 (22). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/22/9589>.
55. Must-read: як smart-рішення оптимізують бізнес-процеси в сфері управління ланцюжком поставок. URL: <https://gmdhsoftware.com/ua/smart-supply-chain-management-solutions/>.
56. Rodrigue Jean-Paul. Logistics Costs and Economic Development. The Geography of Transport Systems. 2023. URL: <https://transportgeography.org/contents/chapter7/logistics-freightdistribution/logistics-costs-economic-development/>