

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Логістика»
на тему: «Управління взаємодією підприємств в логістичному ланцюзі
поставок»

Виконала: студентка групи 601-ЕМл

Коновалова Валерія Максимівна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Карпенко Ю.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ У ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК	8
1.1. Сутність та еволюція концепції логістичного ланцюга поставок.....	8
1.2. Підходи до організації взаємодії учасників логістичних систем	13
1.3. Особливості управління ланцюгом поставок в умовах військового стану	19
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «ДОМІНІК КО»	26
2.1. Характеристика факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Домінік Ко»	26
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»	34
2.3. Оцінка системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» у контексті взаємодії з партнерами ланцюга поставок	44
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ТОВ «ДОМІНІК КО» У ЛОГІСТИЧНОМУ ЛАНЦЮЗІ ПОСТАВОК	53
3.1. Оптимізація організаційних та інформаційних зв'язків ТОВ «Домінік Ко» з учасниками ланцюга	53
3.2. Використання сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності взаємодії ТОВ «Домінік Ко» з учасниками ланцюга поставок	63
3.3. Оцінка очікуваних результатів і перспектив розвитку логістичної співпраці	73
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації економіки та зростаючої конкуренції на міжнародних ринках ефективне управління логістичними ланцюгами поставок стає одним з основних фактором успіху підприємств. Сучасні компанії функціонують не як ізольовані одиниці, а як елементи складних мережевих структур, де взаємодія між учасниками ланцюга поставок безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність, операційну ефективність та здатність адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в контексті українського бізнес-середовища, де підприємства стикаються з додатковими викликами у вигляді недосконалої транспортної інфраструктури, обмеженості інвестиційних ресурсів, зміною зовнішньоекономічних умов та необхідністю інтеграції у європейські логістичні мережі. Сучасні геополітичні потрясіння в Україні показали критичну важливість стійких та гнучких логістичних систем, здатних забезпечувати безперервність поставок навіть в умовах військових дій.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та практичне удосконалення підходів до управління взаємодією підприємства у логістичному ланцюзі поставок з урахуванням сучасних умов господарювання.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

визначити сутність та еволюція концепції логістичного ланцюга поставок;
проаналізувати підходи до організації взаємодії учасників логістичних систем;

виявити особливості управління ланцюгом поставок в умовах військового стану;

надати характеристику факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Домінік Ко»;

провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»;

оцінити систему управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» у контексті взаємодії з партнерами ланцюга поставок;

запропонувати оптимізацію організаційних та інформаційних зв'язків ТОВ «Домінік Ко» з учасниками ланцюга;

розробити практичні рекомендації щодо використання сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності взаємодії ТОВ «Домінік Ко» з учасниками ланцюга поставок;

оцінити очікувані результати і перспективи розвитку логістичної співпраці.

Об'єкт дослідження – процеси управління взаємодією суб'єктів у логістичному ланцюзі поставок ТОВ «Домінік Ко».

Предмет дослідження – організаційні механізми та цифрові платформи забезпечення ефективної взаємодії ТОВ «Домінік Ко» з учасниками ланцюга поставок.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: системного аналізу та синтезу – для дослідження логістичного ланцюга поставок як цілісної системи та виявлення взаємозв'язків між її елементами; порівняльного аналізу – для зіставлення різних підходів та моделей управління ланцюгами поставок; структурно-логічного аналізу – для систематизації теоретичних положень щодо міжорганізаційної взаємодії; економіко-статистичний метод – для обробки та аналізу кількісних показників діяльності підприємств у ланцюзі поставок; метод експертних оцінок – для визначення пріоритетних напрямів удосконалення взаємодії; SWOT-аналіз – для оцінки сильних та слабких сторін існуючої системи управління; економіко-математичне моделювання – для прогнозування ефективності запропонованих заходів; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження.

Джерела дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних учених М.В. Бойченко [6], А.С. Завербний

[12], Є.В. Крикавський [20], І.С. Луценко [25], С.І. Терещенко [47], Н.В. Трушкіна [48], та зарубіжних дослідників R.H. Ballou [54], С.А. Hill [58], М. Hugos [59], Н. Jing [60], Y. Li [62], К. Oliver [65], J-P. Rodrigue [67] у сферах логістики, управління ланцюгами поставок та цифровізації бізнес-процесів.

Інформаційну базу становлять: фінансова звітність ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2024 рр., дані управлінського обліку, статистична інформація з платформи YouControl, законодавчі акти України, матеріали фахових видань та веб-ресурси постачальників програмних рішень.

Наукова новизна одержаних результатів:

удосконалено систематизацію підходів до організації взаємодії учасників логістичних систем з урахуванням специфіки функціонування українських підприємств в умовах військового стану;

поглиблено розуміння особливостей управління ланцюгами поставок в умовах військового стану через обґрунтування необхідності диверсифікації, мультисорсингу та цифровізації процесів управління;

набув подальшого розвитку методичний підхід до оцінки впливу витрат логістичних ланцюгів постачань на фінансові результати підприємства на основі економіко-математичного моделювання;

удосконалено методику обґрунтування вибору цифрових платформ для координації взаємодії підприємства з учасниками ланцюга поставок на основі комплексної оцінки функціональних, вартісних та інтеграційних характеристик.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблена економіко-математична модель впливу витрат логістичних ланцюгів постачань на валовий прибуток може використовуватись для прогнозування фінансових результатів та обґрунтування рішень щодо оптимізації структури витрат. Запропоновані рекомендації щодо диверсифікації постачань, розвитку стратегічних партнерств та цифровізації документообігу можуть бути адаптовані до специфіки підприємств різних масштабів. Методика обґрунтування вибору та впровадження цифрової платформи BAS Supplier Portal, включаючи покроковий план, може використовуватись для автоматизації інформаційних процесів та підвищення

прозорості логістичних операцій. Комплекс заходів дозволяє досягти скорочення часу обробки замовлень на 30-40 %, зниження логістичних витрат на 8-12 %, зменшення помилок у документації на 25-30 %.

Апробація результатів. За темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези доповіді:

Коновалова В.М. Управління ланцюгами поставок в умовах воєнного стану. *Науковий простір: аналіз, сучасний стан, тренди та перспективи*: матеріали ІХ Всеукраїнської студентської наукової конференції, 19 грудня 2025 р. Вінниця.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 84 сторінки. Робота містить 20 таблиць, 19 рисунків, 67 джерела літератури та 8 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ У ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК

1.1. Сутність та еволюція концепції логістичного ланцюга поставок

Упродовж останніх десятиліть концепція управління ланцюгом постачання зазнала суттєвих трансформацій від базових логістичних підходів до комплексних стратегій координації бізнес-процесів. Вперше поняття «ланцюг постачання» було сформульовано представниками компанії «I2 Technologies» та «Arthur Andersen» у 1980-х рр. як інструмент підвищення ефективності переміщення ресурсів між учасниками ринку [25, с. 12].

Подальший розвиток теоретичних засад досліджуваного поняття пов'язаний із працями провідних учених Джей Форрестер, Дональд Бауерсокс, Девід Клосс, які заклали основу сучасних моделей управління запасами [64]. Вагомий внесок у формування інтегрованої концепції зробили Кіт Олівер та Майкл Вебер, які запропонували розглядати матеріальні потоки як єдину систему взаємодії між усіма ланками постачання [58].

У новітніх економічних реаліях управління ланцюгами постачання поступово переходить від суто операційного підходу до стратегічного рівня. Дослідники дедалі частіше зосереджуються не лише на оптимізації матеріальних потоків, а й на впровадженні цифрових інструментів, що забезпечують гнучкість і стійкість бізнесу. Українська наукова школа активно розвиває ці підходи, адаптуючи їх до національних умов господарювання та особливостей ринку. Значна увага приділяється питанням інтеграції управлінських рішень, побудові ефективних логістичних систем та використанню сучасних технологій обробки даних (табл. 1.1).

Теоретичні підходи до визначення «управління ланцюгами постачання»

Науковець	Сутність трактування
К. Афанасьєв	Управління ланцюгом постачання – інтегрована стратегічна модель управління, яка забезпечує узгодження та взаємодію основних бізнес-функцій як усередині окремих підприємств, так і між партнерами в межах ланцюга постачання. Її основна мета полягає в досягненні стійких довгострокових результатів як для кожного учасника мережі, так і для системи постачання в цілому [4, с. 251]
О. Гірна	Ланцюг постачання можна уподібнити до злагодженої та професійної команди, учасники якої узгоджено взаємодіють, аби досягти спільної мети та ефективно виступити у конкурентному середовищі [10, с. 119]
С. Дубовик, Н. Сигида, Ю. Спесивий	Управління ланцюгом постачання – процес посиленої взаємодії між усіма учасниками ланцюга постачання, що охоплює рух товарів, послуг та інформації від виробників до кінцевих споживачів. Такий підхід орієнтований на максимальне задоволення потреб цільового ринку, а також сприяє формуванню соціально відповідальної поведінки компаній відповідно до очікувань суспільства [11, с. 402]
Д. Кочубей, Т. Григоренко	Управління ланцюгом постачання – комплексна система планування та контролю, яка охоплює управління матеріальними, інформаційними та бізнес-процесами в межах логістичного ланцюга для своєчасного та повного задоволення потреб клієнтів [17, с. 81]
С. Лиса	Управління ланцюгом постачання – системний інструмент інтегрованого управління потоками інформації, матеріалів і послуг, що забезпечує ефективну взаємодію між постачальниками сировини, виробниками та кінцевими споживачами через мережу взаємопов'язаних підприємств [23, с. 265]
Н. Мариненко, Т. Кутко	Управління ланцюгом постачання можна визначити як цілісну систему стратегічного менеджменту, що поєднує інтегрований підхід, планування, організацію та контроль усіх матеріальних і інформаційних потоків між учасниками ринку. Її сутність полягає у забезпеченні безперервної взаємодії між елементами ланцюга з метою повного задоволення потреб споживачів, оптимізації використання ресурсів та підвищення загальної ефективності функціонування підприємства [26, с. 119]

Джерело: складено автором за даними [4, 10-11, 17, 23, 26]

Аналіз наведених наукових підходів у табл. 1.1 дає змогу простежити, що більшість дослідників визначають управління ланцюгами постачання як комплексну та багаторівневу систему й наголошують на важливості стратегічної взаємодії між учасниками ланцюга постачання, підкреслюючи роль партнерства, довіри та синергетичних ефектів у досягненні високих результатів. К. Афанасьєв, С. Лиса, Н. Мариненко та Т. Кутко роблять акцент на стратегічному характері цього процесу, інтегрованому управлінні матеріальними й інформаційними потоками та досягненні довгострокових результатів [4; 23; 26]. Інші науковці (О. Гірна,

С. Дубовик, Н. Сигида, Ю. Спесивий) підкреслюють коопераційний аспект, розглядаючи ланцюг постачання як узгоджену взаємодію всіх учасників мережі [10; 11]. Д. Кочубей та Т. Григоренко акцентують увагу на операційному вимірі – плануванні, контролі та управлінні бізнес-процесами з орієнтацією на задоволення потреб споживача [17].

З нашої точки зору, управління ланцюгами постачання можна визначити як системно інтегрований процес стратегічного та операційного управління потоками матеріалів, інформації, фінансів і послуг, спрямований на забезпечення узгодженої взаємодії між усіма учасниками логістичного ланцюга з метою створення споживчої цінності, підвищення конкурентоспроможності підприємства та стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі.

Базова концепція управління ланцюгом постачання зазнала значної еволюції, проходячи низку стадій свого становлення. У науковій літературі відсутнє єдине визначення часових рамок розвитку концепції, а кількість виділених етапів варіюється від трьох до восьми, що відображає різні підходи до її інтерпретації. Систематизація напрацювань провідних учених та практиків дозволила сформулювати узагальнену характеристику еволюції концепції управління ланцюгами постачання (див. табл. А.1).

Аналіз представлених концепцій демонструє поступовий перехід від локальних та фрагментованих підходів до цілісних, інтегрованих і стратегічно орієнтованих систем управління. У 1950-1960-х рр. акцент робився на транспортуванні та фізичному розподілі продукції з метою мінімізації витрат і оптимізації логістичних процесів [54]. У 1970-1980-х рр. спостерігається інтеграція постачання та розподілу, впровадження бізнес-логістики та інформаційних технологій, що дозволяє підвищувати продуктивність, скорочувати запаси та орієнтуватися на клієнта [66]. Становлення концепції управління ланцюгами поставок у 1990-х рр. знаменує стратегізацію логістики, розвиток міжорганізаційної співпраці та створення додаткової цінності для споживача [60]. У 2000-х рр. управління SCM розвивається у глобальних мережах із акцентом на інтегроване планування, управління ризиками та гнучкість [44]. Далі акцент

робиться на цифровізація та впровадження технологій Industry 4.0 забезпечують прозорість, автоматизацію та прогнозу аналітику [19]. У сучасну еру 2020-х рр. основою стають агентний штучний інтелект, автономні системи, самооптимізація ланцюгів і стійкість до криз, що дозволяє забезпечувати здатність до відновлення та сталий розвиток усієї системи [26].

Сучасні логістичні системи враховують, що ланцюги постачання постійно змінюються, а час доставки компонентів для виробництва збільшується через подовження торгових маршрутів, що призводить до виникнення двох основних проблем для підприємства: дефіциту запасів, що може змусити споживачів переключитися на інших постачальників або альтернативні товари; надлишку продукції, який створює додаткові витрати на зберігання.

У той же час, сучасні споживачі очікують отримання готової продукції максимально швидко, що підвищує вимоги до ефективності управління. У зв'язку з цим виникла потреба у точному плануванні та прогнозуванні матеріальних потоків, а також у створенні комплексних систем управління ланцюгами постачання для забезпечення своєчасного задоволення попиту у пікові періоди.

В основу логістичного управління ланцюгами поставок покладено принципи, які визначають ефективну організацію та координацію всіх процесів у системі (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Принципи логістичного управління ланцюгами поставок

Джерело: систематизовано автором за [18; 25; 49]

Як свідчать дані рис. 1.1., базові принципи управління ланцюгом поставок закладають фундамент для ефективного функціонування логістичних систем. Системний підхід передбачає розгляд ланцюга поставок як єдиного цілого, де всі елементи взаємопов'язані та взаємозалежні, що дозволяє забезпечити узгодженість між виробництвом, постачанням та збутом продукції. Орієнтація на споживача визначає, що всі процеси в ланцюгу повинні забезпечувати задоволення потреб кінцевого клієнта, враховуючи якість, терміни та ціноутворення. Контроль загальних витрат спрямований на оптимізацію ресурсів та мінімізацію витрат на всіх етапах ланцюга, забезпечуючи економічну ефективність діяльності.

Операційні принципи реалізують базові положення на практичному рівні. Принцип «точно в строк» забезпечує своєчасне постачання матеріалів та продукції, що зменшує запаси та підвищує ефективність виробничих процесів. Безперервне вдосконалення передбачає систематичне підвищення ефективності операцій та впровадження нових технологій і методів управління. Інтеграція учасників ланцюга дозволяє координувати дії всіх партнерів, що сприяє зниженню ризиків та підвищенню загальної продуктивності [49].

Стратегічні принципи орієнтовані на довгостроковий розвиток та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Гнучкість та адаптивність забезпечують здатність ланцюга швидко реагувати на коливання попиту, зміни в ринку та непередбачувані ситуації. Управління ризиками передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію потенційних загроз для безперервності діяльності. Цифровізація відкриває нові можливості для автоматизації процесів, аналізу даних та прийняття стратегічних рішень на основі інформаційних технологій [18].

Сучасні принципи включають також орієнтацію на стійкий розвиток та соціальну відповідальність. Стійкий розвиток передбачає врахування екологічних, економічних та соціальних аспектів у процесах управління ланцюгом поставок, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та підвищення ефективності ресурсокористування. Соціальна відповідальність вимагає дотримання етичних стандартів, забезпечення безпеки працівників та врахування

інтересів зацікавлених сторін, що сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та зміцненню довгострокових відносин з партнерами [25].

Таким чином, концепція логістичного ланцюга поставок еволюціонувала від локальних логістичних підходів до інтегрованих стратегічних систем управління, що забезпечують узгоджену взаємодію всіх учасників, оптимізацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, гнучкість, управління ризиками та цифровізацію процесів. Сучасні підходи орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності, стійкості бізнесу та соціальної відповідальності, а українська наукова школа адаптує їх до національних умов і особливостей ринку.

1.2. Підходи до організації взаємодії учасників логістичних систем

Сучасна економічна реальність характеризується зростаючою складністю ланцюгів поставок та необхідністю забезпечення ефективної взаємодії між їх численними учасниками. Успішне функціонування логістичних систем безпосередньо залежить від рівня координації та інтеграції всіх ланок ланцюга постачання – від постачальників сировини до кінцевих споживачів. Як зазначають С.І. Терещенко та А.М. Євтушенко, основними характеристиками формування ланцюга постачання є його глобальний масштаб, створення доданої вартості на кожному етапі виробництва товарів чи надання послуг, інтеграційний характер процесів та орієнтація всіх учасників на досягнення спільного результату – задоволення потреб кінцевого споживача [46].

Аналіз наукової літератури свідчить про існування різних підходів до класифікації рівнів логістичної взаємодії. В.В. Кривещенко, Г.В. Хмурковський та Т.В. Ляденко виділяють чотири рівні логістичної взаємодії у ланцюгу постачання: операційний, функціональний, міжфункціональний та міжорганізаційний (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Класифікація рівнів логістичної взаємодії між її учасниками
Джерело: побудовано автором за [18]

За даними рис. 1.2, можна зазначити, що операційний рівень характеризується фокусом на виконанні окремих операцій без врахування їх взаємозв'язку. На функціональному рівні відбувається об'єднання або підпорядкування суміжних операцій. Міжфункціональний рівень передбачає інтеграцію або часткову взаємозалежність функціональних областей. Найвищим є міжорганізаційний рівень, який характеризується встановленням взаємодіючих процесів між різними організаціями.

Інтеграційний підхід до управління ланцюгами постачання набув особливого значення в умовах глобалізації. За спостереженням О.Б. Гірної, зростання процесів глобалізації та посилення конкурентного тиску на ринку змушують сучасні підприємства об'єднуватися в межах ланцюгів постачання. Така інтеграція сприяє поглибленню спеціалізації завдяки розподілу функцій між окремими учасниками,

зниженню операційних витрат, спільному управлінню ризиками, вигодами та інформаційними потоками. У результаті підприємства забезпечують більш ефективне обслуговування кінцевого споживача та формують стійкі конкурентні переваги [10].

Важливим аспектом організації взаємодії є формування партнерських відносин між учасниками ланцюга поставок. Наукові дослідження свідчать, що раціонально організована постачальницька діяльність дає змогу підприємствам знижувати витрати та підвищувати рівень задоволеності споживачів, скорочуючи терміни очікування популярних товарів, що забезпечує компанії відчутну конкурентну перевагу порівняно з іншими учасниками ринку в межах тієї ж галузі [40]. У контексті формування довготривалих партнерських відносин особливого значення набуває оцінювання надійності постачальників та побудова їх логістичного профілю.

Координаційний підхід до організації взаємодії ґрунтується на системному управлінні та узгодженні бізнес-процесів як усередині окремих підприємств, так і між партнерськими компаніями в межах ланцюга постачання. Його основна мета полягає у підвищенні довгострокової ефективності діяльності кожного учасника та оптимізації функціонування всієї системи управління ланцюгом поставок [12]. Цей підхід базується на принципі синергетичної взаємодії в контексті постачання необхідної сировини, матеріалів, готової продукції для реалізації виробничо-господарських процесів на підприємстві.

Процесний підхід до управління ланцюгами постачання розглядає цей процес як послідовне поглиблення інтеграції між усіма учасниками, від постачальників ресурсів і послуг до кінцевих споживачів. Його метою є не лише ефективне задоволення потреб цільового ринку, а й формування у всіх учасників ланцюга високого рівня соціальної відповідальності відповідно до очікувань суспільства та споживачів [37]. Такий підхід базується на комплексному плануванні та управлінні всіма потоками – інформаційними, матеріальними та сервісними, що здійснюються між постачальниками сировини та кінцевими споживачами через послідовність взаємопов'язаних підприємств.

Схематично взаємодію учасників логістичної системи виробничого підприємства представлено на рис. 1.3.

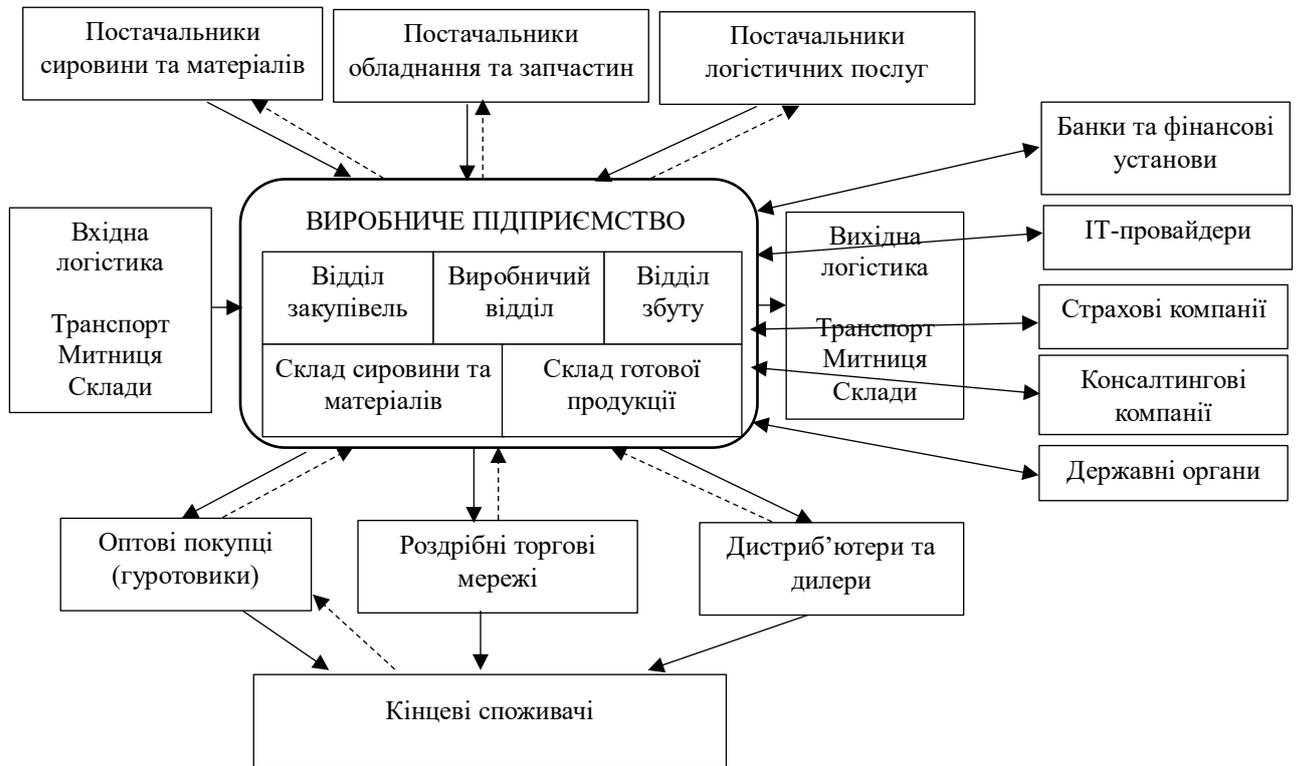


Рис. 1.3. Взаємодія учасників логістичної системи виробничого підприємства
Джерело: розроблено автором на основі [10; 12; 18; 37; 40; 47]

За даними рис. 1.3 можна зазначити, що ефективність логістичної інтеграції у ланцюгах поставок проявляється через низку позитивних ефектів. В.В. Кривещенко, Г.В. Хмурковський та Т.В. Ляденко виділяють такі основні ефекти [18]:

забезпечення більшої результативності в аналізі, моніторингу та управлінні поточними логістичними процесами;

оптимізація управління якістю обслуговування та ефективніше використання трудових ресурсів;

удосконалення процесів стратегічного управління, формування й реалізації цілей та завдань підприємства;

раціональний розподіл ризиків, зміцнення стійкості системи постачання та підвищення її конкурентоспроможності.

Сучасні підходи до організації взаємодії учасників все більше базуються на використанні інформаційних технологій та цифровізації. Фундаментом логістичної системи виступає організація діяльності в межах єдиного або кількох взаємопов'язаних інформаційних просторів, що забезпечує узгодженість процесів обробки даних, ефективне управління інформаційними потоками, контроль за доступом до ресурсів та гнучке пристосування системи до змін у зовнішньому середовищі [6].

Система управління ланцюгами поставок (SCM-система) являє собою прикладне програмне забезпечення, призначене для автоматизації процесів управління всіма етапами ланцюга постачання та контролю за переміщенням товарів у його межах [6]. У структурі таких систем зазвичай виокремлюють дві основні підсистеми: перша – забезпечує планування, розроблення календарних графіків, побудову мереж постачань, моделювання різних сценаріїв і прогнозування обсягів поставок; друга – відповідає за виконання процесів постачання, включаючи моніторинг, контроль і координацію дій на всіх етапах руху товарів. Особливу увагу в контексті організації взаємодії заслуговує питання оцінювання надійності учасників ланцюга поставок. О.Б. Гірна пропонує комплексну методику оцінювання постачальників за шістнадцятьма критеріями, які охоплюють різні аспекти їхньої діяльності: зацікавленість у розвитку партнерських стосунків, ціни порівняно з ринковими, ініціативу щодо зменшення витрат, процедуру постачання, готовність до впровадження інновацій, допомогу у вирішенні технічних проблем, дотримання узгоджених графіків роботи, ефективність адміністративної системи, роботу відділу збуту, здійснення бездефектних поставок, якість супроводжувальних документів, готовність до співпраці, вміння усувати причини скарг покупців, реакцію на проблеми з якістю, наявність сертифікатів відповідності та порівняння часу реалізації замовлення [10].

Важливим напрямком розвитку взаємодії у ланцюгах поставок є формування екосистемних партнерств. Формування стратегічних партнерств у межах екосистеми ланцюга постачання посилює її стійкість і адаптивність. Такі взаємовідносини забезпечують ефективну співпрацю між учасниками, сприяють

обміну досвідом, впровадженню найкращих практик та спільному управлінню ризиками [18]. У періоди криз стійка екосистема дозволяє швидше відновити операційну діяльність і пристосуватися до змінених умов ринку.

Координація діяльності учасників ланцюга постачання передбачає поглиблення співпраці між усіма його ланками, що дає змогу своєчасно оцінювати ризики, пов'язані з промисловими чи політичними змінами, і таким чином запобігати або мінімізувати загрозу дефіциту ресурсів. Ефективна взаємодія в межах ланцюга постачання сприяє оптимізації внутрішніх процесів, скороченню зайвих витрат і раціональнішому використанню ресурсів, які раніше спрямовувалися на адміністративні та інші трудомісткі операції [4].

Для забезпечення ефективного партнерства між учасниками ланцюга постачання необхідно розробляти комплексні плани, що передбачають інтеграцію зусиль у спільних проектах. Такі рішення дозволять підвищити ефективність роботи кожного учасника завдяки оптимальному використанню ресурсів, чіткішому визначенню пріоритетів, обміну інформацією та ресурсами, досягненню вищих стандартів обслуговування клієнтів і забезпеченню інтегрованого управління якістю [40].

Система управління ланцюгами поставок відрізняється від традиційних моделей організації та управління підприємством тим, що забезпечує синхронізацію основних бізнес-процесів та планування на основі єдиних інформаційних каналів між постачальниками і клієнтами, що дозволяє підтримувати оптимальний баланс між попитом і пропозицією на всіх етапах створення цінностей та знаходити компроміс між очікуваннями клієнтів і ефективністю діяльності учасників ланцюга постачання [34]. Традиційним для торговельного процесу є ланцюг «виробник-гуртовик-торговець», який забезпечує взаємодію в ланцюгах постачання для просування товарів виробничого підприємства [15]. Однак сучасні реалії вимагають від учасників ланцюгів поставок більшої гнучкості та адаптивності у виборі моделей співпраці.

Таким чином, підходи до організації взаємодії учасників логістичних систем еволюціонують від простої операційної координації до комплексної

міжорганізаційної інтеграції, що базується на партнерських відносинах, цифровізації процесів та спільному прагненні до задоволення потреб кінцевого споживача. Ефективна організація взаємодії є основним фактором конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах глобалізованої економіки.

1.3. Особливості управління ланцюгом поставок в умовах військового стану

Військовий стан створює безпрецедентні виклики для функціонування логістичних систем, вимагаючи кардинального переосмислення підходів до управління ланцюгами поставок. З початком повномасштабного вторгнення в Україну налагоджену логістичну систему було зруйновано. Свідоме знищення цивільної інфраструктури України, в тому числі критичної й транспортної, призводить до величезних економічних збитків, сума яких щоденно зростає [18]. У таких умовах підприємства змушені адаптувати свої логістичні стратегії та процеси для забезпечення безперервності діяльності.

Вітчизняні підприємства, які своєчасно адаптували внутрішні логістичні процеси та налагодили ефективну взаємодію з учасниками ланцюгів поставок, змогли не лише зберегти свої ринкові позиції, а й досягти суттєвого підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку. Аналіз традиційних підходів до управління ланцюгами поставок показав їх неспроможність у кризових умовах. В.В. Кривещенко, Г.В. Хмурковський та Т.В. Ляденко виділяють основні недоліки традиційного управління, які в кризовій ситуації виявилися нездатними до вирішення проблем [18]:

управління в умовах низької прозорості ланцюгів поставок та відсутності наскрізного контролю їх стану;

залежність від одного або обмеженої кількості постачальників, що знижує гнучкість при пошуку нових партнерів;

пріоритетність скорочення витрат у ланцюгах поставок за рахунок надійності;

прагнення підтримувати максимально широкий асортимент продукції;

використання методів моделювання, планування та прогнозування, непридатних для умов нестабільного зовнішнього середовища;

недостатня готовність систем управління ланцюгами поставок до швидкої адаптації, відсутність заздалегідь визначених регламентів дій у випадку зовнішніх потрясінь та збоїв.

Слід відзначити, що в управлінні ланцюгами поставок раніше недостатньо уваги приділялося розвитку методологій прийняття багатокритеріальних рішень в умовах невизначеності. Протягом тривалого часу значне зростання рівня невизначеності розглядалося здебільшого теоретично, проте сьогодні ця методологія набула особливої актуальності та отримала новий поштовх для розвитку [38].

Беручи до уваги виклики, спричинені війною, уряду та підприємствам слід розробляти комплексний підхід до зниження вразливості ланцюгів постачань, що мають включати ідентифікацію потенційних ризикових сценаріїв, формування стратегій реагування на основні загрози, а також інтеграцію системи управління ризиками у процеси планування та прийняття управлінських рішень. В.В. Кривещенко, Г.В. Хмурковський та Т.В. Ляденко пропонують послідовний підхід до оптимізації логістичних ланцюгів постачання в умовах воєнного стану, що складається з чотирьох основних етапів [18]:

визначення пріоритетів у задоволенні логістичних потреб;

забезпечення гнучкості та адаптивності системи управління логістикою;

постійний моніторинг ризиків у ланцюгах постачань;

диверсифікація ланцюгів постачань та прогнозування попиту для підтримки високої ефективності функціонування в умовах невизначеності та динамічних змін.

А.С. Завербний, З.П. Дзуліт та Х.І. Вуєк вказують на високий рівень уразливості вітчизняної системи ланцюгів постачань під час воєнних дій, що пов'язано із недостатньою диверсифікацією ланцюгів поставок. Основною

причиною цього стало прагнення максимально скоротити витрати на логістику, що значно підвищило ризик виникнення розривів на різних етапах постачання [14].

В умовах невизначеності та кризових ситуацій доцільно застосовувати альтернативні стратегії підвищення стійкості ланцюгів поставок. Однією з таких стратегій є мультисорсинг – підхід, що передбачає диверсифікацію постачальників з метою зменшення залежності, підвищення гнучкості та безпеки ланцюга поставок. Розподіляючи ризики між кількома джерелами, мультисорсинг допомагає захиститися від збоїв, викликаних геополітичною напруженістю чи проблемами в роботі окремих постачальників [5].

Ніаршорінг – це стратегія перенесення бізнес-операцій у географічно ближчі країни, що забезпечує низку переваг для оптимізації ланцюгів поставок. Воно дозволяє скоротити час виконання замовлень, підвищити швидкість реагування на потреби ринку та підвищити ефективність виробничих процесів. Ніаршорінг значно зменшує транспортні витрати за рахунок скорочення відстані доставки [18].

Диверсифікація виробничої мережі є стратегічним інструментом зменшення вразливості ланцюга постачання шляхом розміщення виробничих потужностей у різних географічних регіонах. Такий підхід захищає від локальних збоїв, спричинених стихійними лихами, політичними заворушеннями чи економічними спадами, забезпечуючи безперервність ланцюга поставок навіть у разі тимчасового виведення з експлуатації окремого підприємства [63].

Інвестування у гнучкість ланцюга поставок набуває особливої важливості в умовах військового стану. Використання стратегій, таких як модульний дизайн, адаптивне виробництво та універсальна логістика, дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміну попиту або проблеми з постачанням. Завдяки такій гнучкості компанії не лише швидше пристосовуються до ринкових коливань, а й підвищують загальну стійкість і конкурентоспроможність свого ланцюга поставок [18].

Впровадження цифрових технологій є значущим фактором підвищення стійкості ланцюгів постачання в умовах воєнного стану. Інструменти, такі як блокчейн для відстеження руху товарів, штучний інтелект для прогнозування

попиту та оцінки ризиків, а також хмарні обчислення для управління даними, значно підвищують гнучкість і швидкість реагування ланцюга поставок. Цифровізація дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення та ефективніше протидіяти можливим збоям [31].

М.В. Бойченко підкреслює значущість цифровізації ланцюга поставок як процесу інтеграції сучасних технологічних рішень із фізичними та цифровими активами для переосмислення логістичних практик, що забезпечує підвищення швидкості, гнучкості та стійкості операцій ланцюга поставок [6]. Особливе місце в цьому процесі займає Інтернет речей, який виступає потужним трансформаційним інструментом у логістиці, дозволяючи контролювати запаси, ефективно управляти складськими ресурсами, оптимізувати маршрути перевезень та скорочувати пробіг транспортних засобів [43].

Узагальнюючи рекомендації вітчизняних науковців щодо удосконалення логістики вітчизняного бізнесу у період війни та після її закінчення, було сформовано кілька основних напрямів (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Основні напрями удосконалення управління ланцюгом поставок в умовах військового стану

Джерело: систематизовано автором за [6; 14; 18; 38; 46]

Як показав рис. 1.4, управління ризиками ланцюга поставок стає стратегічним завданням, адже підприємства повинні розглядати управління

ризиками як засіб підготовки до можливих небажаних подій. Зростання застосування аутсорсингу, офшорингу, універсалізація продуктів, забезпечення безпеки ланцюга поставок та висока взаємозалежність його учасників підкреслюють критичну важливість ефективної системи управління ризиками [6].

Заходи, що підвищують гнучкість і стійкість ланцюга поставок у умовах воєнного стану, включають забезпечення прозорості всіх його етапів для своєчасного виявлення проблем, тісну взаємодію з постачальниками та дистриб'юторами для визначення альтернативних маршрутів постачання, а також розробку ефективного плану реагування на інциденти, який дозволяє оперативно коригувати дії у разі порушень. Особливу увагу слід приділяти безпеці логістичних операцій. Пріоритетними напрямками відновлення логістики як під час війни так і у післявоєнний період є реорганізація системи зберігання та складування, оцінка та прогнозування ризиків, а також розробка більшої кількості маршрутів із їхньою диверсифікацією [14]. Використання навігаційних систем потребує підвищеної обережності, оскільки маршрути можуть проходити поблизу небезпечних зон і стратегічних об'єктів.

Процес глобалізації світової економіки стимулював активне формування та розвиток глобальних ланцюгів постачання. Водночас зростання кількості глобальних криз призводить до безпрецедентного уповільнення або навіть зупинки виробничих процесів у багатьох галузях, що негативно позначається на структурі та моделях логістичних ланцюгів постачання [41].

Військові дії на території країни вимагають оптимізації логістичних ланцюгів постачання, що виступає комплексним завданням та потребує застосування сучасних технологій, диверсифікації джерел постачання, удосконалення структури та моделей управління запасами, забезпечення прозорості та відстежуваності ланцюга поставок, інвестування у власні логістичні потужності, підвищення ефективності співпраці та координації між учасниками, а також гнучкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

В умовах військового конфлікту підприємства вимушені змінювати структуру логістичних ланцюгів постачання, що призводить до зростання

складності та вартості послуг і товарів. Водночас компанії, які впроваджують комплексний підхід до управління ризиками та адаптації ланцюгів поставок, здатні ефективніше захищати себе від невизначеності та зберігати конкурентні переваги.

Таким чином, управління ланцюгом поставок в умовах військового стану потребує суттєвого переосмислення традиційних підходів і впровадження нових стратегій, спрямованих на забезпечення стійкості, гнучкості та адаптивності логістичних систем. Ключовими напрямками вдосконалення є диверсифікація постачальників і маршрутів, цифровізація процесів, підвищення прозорості ланцюгів поставок, формування стратегічних партнерств та розвиток ефективної системи управління ризиками.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних основ управління взаємодією підприємств у логістичних ланцюгах поставок зроблено наступні висновки:

1. Визначено сутність та еволюція концепції логістичного ланцюга поставок. Сутність та еволюція концепції логістичного ланцюга поставок демонструють поступовий перехід від локальних і фрагментованих підходів до цілісних, інтегрованих та стратегічно орієнтованих систем управління, які забезпечують узгоджену взаємодію всіх учасників ланцюга. Перші ідеї SCM у 1980-х рр. були спрямовані на підвищення ефективності переміщення ресурсів, а подальший розвиток концепції акцентував увагу на інтеграції матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, стратегічному плануванні та створенні додаткової цінності для споживача. Сучасні підходи поєднують операційні та стратегічні аспекти, орієнтовані на точність постачання, контроль витрат, гнучкість, управління ризиками та цифровізацію процесів, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність, стійкість бізнесу та соціальну відповідальність компаній. Українська наукова школа активно адаптує ці концепції до національних умов, враховуючи економічні, технологічні та соціальні чинники, що підтверджує

багаторівневий і системний характер розвитку логістичних ланцюгів поставок у глобальній і національній практиці.

2. Проаналізовано підходи до організації взаємодії учасників логістичних систем. Підходи до організації взаємодії учасників логістичних систем еволюціонували від простої операційної координації окремих функцій до комплексної міжорганізаційної інтеграції, що охоплює всіх учасників ланцюга постачання. Сучасна практика управління логістичними системами базується на поєднанні інтеграційного, координаційного та процесного підходів, які спрямовані на синхронізацію бізнес-процесів, оптимізацію матеріальних та інформаційних потоків, а також формування довгострокових партнерських відносин між учасниками ланцюга. Ключовими факторами успішної взаємодії є прозорість інформаційних потоків, використання сучасних SCM-систем, систематичне оцінювання надійності партнерів та створення екосистемних альянсів.

3. Виявлено особливості управління ланцюгом поставок в умовах військового стану. Управління ланцюгом поставок в умовах військового стану вимагає радикального переосмислення традиційних підходів та впровадження нових стратегій, орієнтованих на забезпечення стійкості, гнучкості та адаптивності логістичних систем. Аналіз показує, що традиційні моделі управління, зорієнтовані на мінімізацію витрат та обмежену кількість постачальників, виявилися неефективними в кризових умовах, що актуалізує необхідність диверсифікації ланцюгів постачання, безперервного моніторингу ризиків та формування багатоваріантних логістичних маршрутів. Основними напрямками адаптації логістичних систем до умов воєнного стану є впровадження стратегій мультисорсингу та ніаршорінгу, диверсифікація виробничої мережі, інвестування в гнучкість ланцюга поставок, активна цифровізація процесів управління та створення стратегічних партнерств в екосистемі ланцюга поставок.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «ДОМІНІК КО»

2.1. Характеристика факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Домінік Ко»

ТОВ «Домінік Ко» – юридична особа за ідентифікаційним кодом 00382208, зареєстрована в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань 27.08.2021 р. Місцезнаходження юридичної особи: 36009, Україна, Полтавська область, м. Полтава, вул. Решетилівська, 2. Наразі, підприємство є одним із провідних виробників кондитерської продукції в Україні.

Основним видом діяльності є: виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів (код КВЕД 10.82).

Додаткові види діяльності:

10.72 – Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;

46.36 – Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами.

47.24 – Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах.

49.41 – Вантажний автомобільний транспорт.

41.20 – Будівництво житлових і нежитлових будівель

Компанія має близько 500 працівників і значні виробничі потужності в місті Полтава, які останніми роками активно модернізуються.

Місія ТОВ «Домінік Ко» полягає у створенні високоякісної кондитерської продукції, яка відповідає міжнародним стандартам безпеки та смаковим уподобанням споживачів. Компанія прагне не лише задовольнити потреби клієнтів, але й сприяти розвитку української кондитерської галузі через інновації та експорт.

На 31 грудня 2024 р. статутний капітал ТОВ «Домінік Ко» становить 31 826 522 грн. Частки учасників у Статутному капіталі товариства представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад учасників ТОВ «Домінік Ко» та їх частки у статутному капіталі

№	Учасник	Частка, %	Країна реєстрації
1	Компанія UKRN I NEW CAPITAL GROWTH CO, LIMITED, 88547	29,4914	Кіпр
2	Компанія UKRN II FUTURE CAPITAL GROWTH CO, LIMITED, 88548	29,4914	Кіпр
3	Компанія UKRN III NEW WORLD GROWTH CO, LIMITED, 88549	17,2887	Кіпр
4	ТОВ «Сіґма Блейзер Україна», ЄДРПОУ 24486734	1,5768	Україна
5	Компанія Sigma Advisors Inc.	16,2265	США
6	Компанія SigmaBleyzer Investment Group LLC, 2916190	5,9252	США

Джерело: побудовано автором за даними [67]

За даними табл. 2.1, кінцевим бенефіціаром ТОВ «Домінік Ко» виступає Лев Блейзер (Сполучені Штати Америки). Характер його контролю визначається як опосередкований вирішальний вплив, що забезпечує йому 74 % права голосу в юридичній особі.

Основні цілі підприємства:

забезпечення сталого фінансового зростання;
розширення асортименту та освоєння нових ринкових ніш;
посилення експортного потенціалу та міжнародної присутності;
впровадження енергоефективних технологій і модернізація виробництва;
розвиток системи контролю якості продукції на всіх етапах виробничого циклу.

Завдання компанії зосереджені на оптимізації виробничих процесів, підвищенні продуктивності праці, розвитку маркетингових стратегій та формуванні позитивного іміджу бренду на українському та міжнародному ринках.

У 2022 р. продукція реалізувалася як на внутрішньому ринку, так і за кордоном в країнах ЄС (Польща, Латвія, Естонія, Румунія), а також у Молдові, Грузії та Казахстані. Проте, починаючи з 2023 р. підприємство не експортує свою

продукцію, а займається тільки закупкою сировини в таких країнах як Великобританія, Швеція, Швейцарія, Бельгія, Італія та інш. Відповідно, з 2023 р. єдиними споживачами продукції товариства є українці. Основні товарні групи продукції ТОВ «Домінік Ко» представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Продукція ТОВ «Домінік Ко»

Джерело: побудовано автором за даними [32]

Як свідчать дані рис. 2.1, асортимент товариства представлено шістьма товарними групами продукції. Загальна кількість найменувань товарів – 142 позиції [32].

ТОВ «Домінік Ко» входить до 10 лідерів кондитерського ринку України, демонструючи стабільний розвиток (рис. 2.2).

Як можна зазначити з рис. 2.2, у 2024 р. ТОВ «Домінік Ко» посіло 7 місце у кондитерській галузі України, що є найвищою позицією за останні 5 років. У 2024 р. підприємство зайняло перше місце в Полтавській області за обсягами реалізованої продукції за основним видом діяльності, обігнавши свого найближчого конкурента ПрАТ «Кременчуцьку кондитерську фабрику «Рошен» майже удвічі [67].

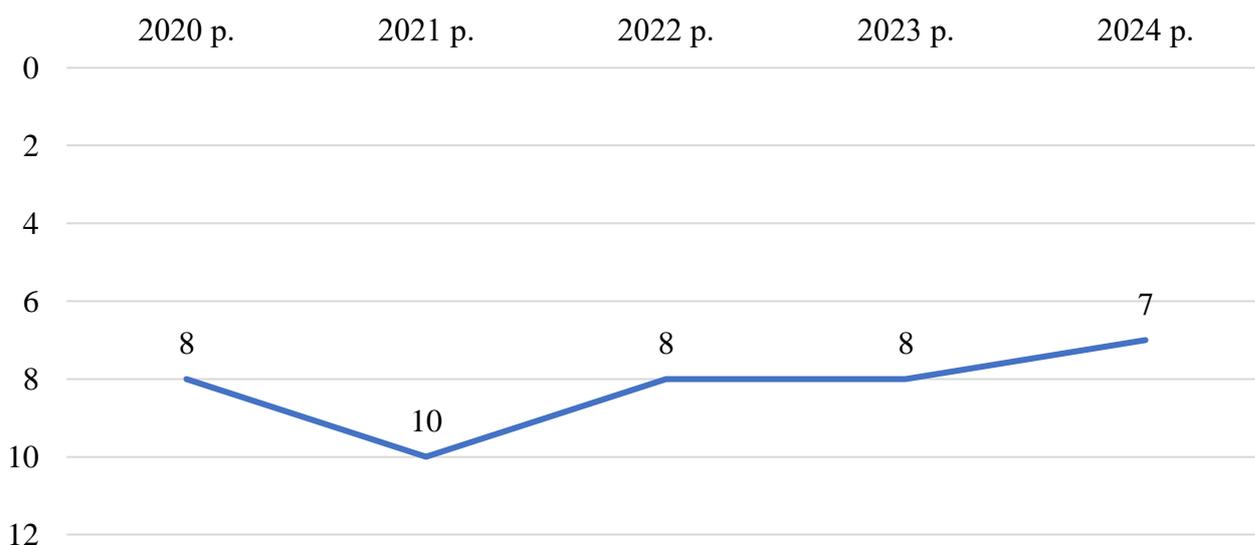


Рис. 2.2. Місце ТОВ «Домінік Ко» на внутрішньому ринку кондитерських виробів

Джерело: побудовано автором за даними [62]

Стратегія компанії базується на розвитку партнерських відносин із торговельними мережами («АТБ-Маркет», «Фудком»), оптовими дистриб'юторами, а також на розвитку власних торгових точок і онлайн-продажів.

Система управління ТОВ «Домінік Ко» поєднує класичні ієрархічні підходи з елементами сучасного корпоративного менеджменту (див додаток Б).

Вищим органом є загальні збори учасників, які визначають стратегічні напрями діяльності. Виконавчий орган – директор, що відповідає за оперативне управління та прийняття рішень. Контрольні функції здійснюють наглядова рада та ревізійна комісія, що гарантує дотримання фінансової дисципліни та прозорості.

Управління базується на принципах корпоративної відповідальності та дотримання міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS), що свідчить про високий рівень організації внутрішніх процесів і відкритість перед інвесторами та партнерами. ТОВ «Домінік Ко» застосовує сучасні системи бухгалтерського обліку й внутрішнього контролю, які відповідають міжнародним стандартам, що дозволяє формувати достовірну фінансову інформацію, здійснювати управлінський аналіз та оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі. В якості каналів комунікації досліджуване товариство використовує офіційний вебсайт, інтернет-

магазин, соціальні мережі для просування продукції та взаємодії зі споживачами, що свідчить про інтеграцію підприємства у сучасну цифрову бізнес-екосистему.

Зовнішнє середовище, у якому працює ТОВ «Домінік Ко», формується під дією політико-правових, економічних, соціокультурних і технологічних чинників, що у 2022-2024 рр. змінилися доволі суттєво (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

PEST-аналіз ТОВ «Домінік Ко»

№	Фактори	Оцінка впливу фактору (1-5)	Ваговий коефіцієнт (в сумі 1)	Напрямок впливу (+;-)	Інтегральна оцінка впливу фактору
Політичні фактори					
1	Тривалий воєнний стан	5	0,4	-	-2,0
2	Поглиблення регуляторної гармонізації з ЄС	2	0,3	+	0,6
3	Посилення вимог до маркування та безпечності продукції	2	0,1	-	-0,2
4	Державна підтримка у вигляді «Доступні кредити 5-7-9 %»	3	0,2	+	0,6
Разом			1		-1
Економічні фактори					
1	Коливання курсу гривні	4	0,2	-	-0,8
2	Різке подорожчання електроенергії	5	0,3	-	-1,5
3	Різкі стрибки ціни на какао-боки на глобальному ринку	4	0,3	-	-1,2
4	Відкритість ЄС до імпорту солодощів з України	3	0,2	+	0,6
Разом			1		-2,9
Соціальні фактори					
1	Зростання попиту на внутрішньому ринку	4	0,2	+	0,8
2	Посилення запиту на здорові, натуральні продукти	3	0,2	+	0,6
3	Дефіцит трудових ресурсів	4	0,3	-	-1,2
4	Висока конкуренція на внутрішньому ринку	5	0,3	-	-1,5
Разом			1		-1,3
Технологічні фактори					
1	Автоматизація й Industry 4.0 на виробництві	4	0,3	+	1,2
2	Впровадження енергоефективних програм	3	0,2	+	0,6
3	Стрімке подорожчання та дефіцит сучасного обладнання	5	0,3	-	-1,5
4	Зростання ролі e-commerce і цифрового маркетингу	2	0,1	+	0,2
5	Нові підходи до зниження цукру та використання альтернативних підсолоджувачів	2	0,1	+	0,2
Разом			1		0,7

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За даними табл. 2.2, агрегована інтегральна оцінка чинників макросередовища становить -4,5, що свідчить про переважно несприятливий зовнішній контекст для ТОВ «Домінік Ко». Найвідчутніший негативний тиск формують економічні чинники (-2,9), зумовлені різким зростанням вартості енергоносіїв і сировини та коливаннями курсу гривні. Політична складова теж лишається у «мінусі» (-1,0) через воєнний стан і підвищення регуляторних вимог, хоча державні пільгові кредити й «торговельний безвіз» з ЄС пом'якшують удар. Соціальна група факторів дає сумарно -1,3. Внутрішній попит і тренд на «здорові» солодощі відкривають можливості, але дефіцит кадрів і посилена конкуренція нівелюють переваги. Єдиною позитивною «подушкою» виступають технологічні чинники (+0,7) – автоматизація, енергоефективність, розвиток e-commerce й альтернативних рецептур частково компенсують негатив макротрендів, хоча дефіцит обладнання стримує їхню повну реалізацію.

Для більш глибокої оцінки стратегічного становища досліджуваного товариства доцільно доповнити результати макроаналізу дослідженням внутрішніх характеристик ТОВ «Домінік Ко», її сильних і слабких сторін, а також конкретизувати можливості та загрози зовнішнього середовища. Саме тому наступним кроком є проведення SWOT-аналізу, який у комплексі з отриманими даними дозволить сформуванати цілісне бачення перспектив розвитку товариства та визначити стратегічні пріоритети його подальшої діяльності (табл. 2.3).

За результатами даних табл. 2.3 ТОВ «Домінік Ко» має потужний виробничий та ринковий потенціал, заснований на впізнаваності бренду, широкому асортименті, сучасних технологіях і стабільних партнерських відносинах, проте розвиток компанії стримується залежністю від імпортової сировини, високі логістичні витрати та обмеження маркетингових ресурсів. Відновлення експорту, зростання попиту на інноваційні та «здорові» продукти, активне використання цифрових каналів збуту й залучення інвестицій виступають головними можливостями підприємства, проте, загрози у вигляді конкуренції з транснаціональними корпораціями, економічної нестабільності, воєнних ризиків та зростання цін на енергоносії й сировину.

SWOT-аналіз ТОВ «Домінік Ко»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Впізнаваний бренд та лідерські позиції на внутрішньому ринку 2. Широкий асортимент продукції 3. Стабільні контракти з торговими мережами та дистриб'юторами 4. Сучасні виробничі лінії та модернізація	1. Залежність від імпортової сировини 2. Високі логістичні витрати 3. Обмежені маркетингові бюджети порівняно з глобальними корпораціями 4. Невелика власна мережа роздрібної торгівлі 5. Зупинка експорт у країни ЄС та Азії 6. Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів
Можливості	Загрози
1. Поступове відновлення експортних операцій 2. Зростаючий попит на «здорові» солодощі (без цукру, органічні) та інноваційні продукти 3. Розвиток цифрового маркетингу, e-commerce та онлайн-продажів 4. Залучення міжнародних інвестицій та грантових програм для відновлення	1. Висока конкуренція з боку міжнародних корпорацій 2. Економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності населення 3. Воєнні ризики, перебої у логістиці 4. Зростання цін на енергоносії та сировину 5. Посилення європейських стандартів щодо якості продукції 6. Нестабільність курсу гривні та валютні ризики при закупівлі імпортової сировини

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За результатами проведеного аналізу були виявлені як позитивні, так і негативні аспекти, які безпосередньо впливають на діяльність досліджуваного товариства. Проведений SWOT-аналіз дозволяє також визначити основні ризики, які можуть виникнути під час розширення й удосконалення діяльності підприємства, а також розробити відповідні стратегії для їх мінімізації (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Домінік Ко»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле СіМ (4 + 4 = 8)	Поле СіЗ (4 + 6 = 10)
Слабкі сторони	Поле СлМ (6 + 4 = 10)	Поле СлЗ (6 + 6 = 12)

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На основі даних табл. 2.4 можемо стверджувати, що ТОВ «Домінік Ко»

опинилося на перетині слабких сторін і загроз, що вказує на необхідність для керівництва даного підприємства організувати роботу всіх відділів і служб таким чином, щоб мінімізувати вплив внутрішніх слабкостей та одночасно зменшити вплив загроз, що виникають у зовнішньому середовищі.

ТОВ «Домінік Ко» необхідно поєднувати інноваційну та експортно-орієнтовану стратегію з посиленням управління ризиками й оптимізацією витрат. Інновації забезпечують диференціацію через нові рецептури, цифрову аналітику та екологічне пакування, а експортна орієнтація створює «портфель ринків» із різним рівнем ризику, дозволяючи одночасно працювати в стабільному, але регульованому ЄС середовищі. Управління ризиками має базуватися на інтегрованих підходах, включаючи впровадження системи ERM, кризових сценаріїв та страхових інструментів, а оптимізація витрат – на застосуванні lean-методів, аутсорсингу логістики та кооперації у закупівлях сировини.

Таким чином, ТОВ «Домінік Ко», яке є одним із провідних виробників кондитерських виробів в Україні та входить до десятки лідерів галузі, має вагомий потенціал розвитку, спираючись на сучасні виробничі потужності, стабільні партнерські відносини, впізнаваний бренд та широкий асортимент продукції, проте, функціонує у складних макроекономічних та політичних умовах, що характеризуються високими ризиками. Негативний вплив формують насамперед воєнний стан, коливання валютного курсу, зростання вартості енергоносіїв і сировини, а також жорстка конкуренція на внутрішньому ринку. Для ефективного розвитку ТОВ «Домінік Ко» доцільним є поєднання інноваційної та експортної стратегії з акцентом на управління ризиками, оптимізацію витрат і диверсифікацію ринків збуту.

Наступним завданням кваліфікаційного дослідження є проведення фінансово-економічного аналізу результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Для проведення ґрунтовної оцінки діяльності підприємства важливим етапом є фінансово-економічний аналіз, який дає можливість визначити реальний стан господарських процесів та ефективність використання ресурсів. Саме аналіз основних економічних показників дозволяє виявити динаміку розвитку ТОВ «Домінік Ко», оцінити рівень його фінансової стійкості, рентабельності, платоспроможності й ділової активності. Отримані результати, представлені у табл. В.1 додатку В, є основою для формування обґрунтованих управлінських рішень та окреслення перспектив подальшого зростання.

За отриманими результатами розрахунків можна зробити висновок, що капітал ТОВ «Домінік Ко» протягом 2022-2024 рр. демонструє стабільну позитивну динаміку. Середня вартість сукупного капіталу зростає з 452 422 тис. грн у 2022 р. до 544 757 тис. грн у 2024 р., що становить приріст на 20,41 %. Одночасно, середня вартість власного капіталу збільшилася на 72 470 тис. грн, або на 17,35 %, досягнувши рівня 490 097,5 тис. грн (рис. 2.3).

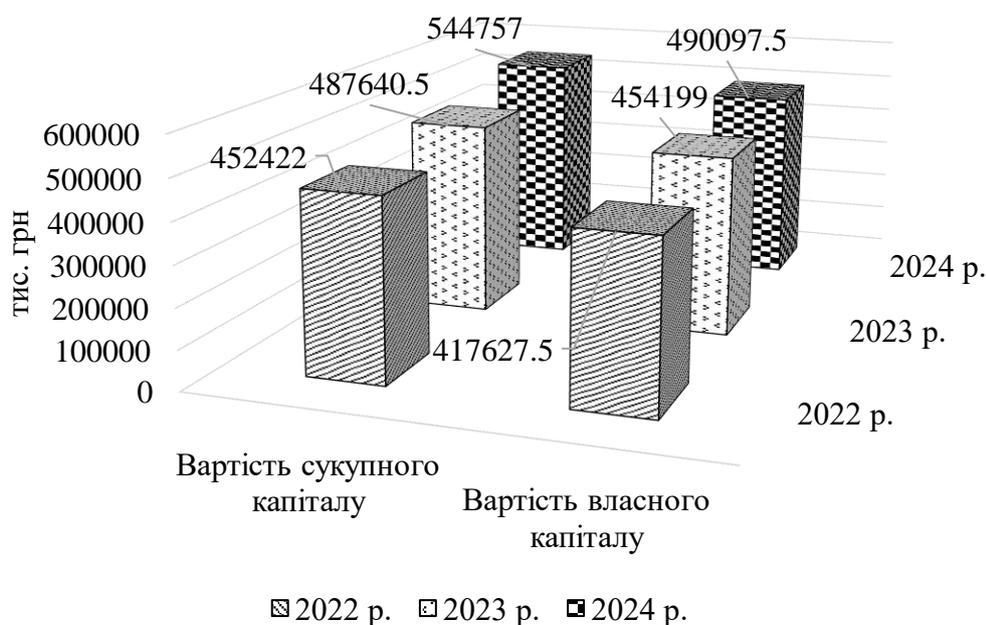


Рис. 2.3. Тенденції формування капіталу ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано за фінансовою звітністю підприємства

Виявлена динаміка на рис. 2.3 вказує на посилення фінансової стійкості підприємства, розширення його ресурсної бази та наявність можливостей для подальшого розвитку за рахунок як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування.

За результатами аналізу ресурсної бази ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2024 рр. простежується суперечлива динаміка окремих складових. Так, середньорічна вартість основних засобів зменшилася з 159 100 тис. грн у 2022 р. до 120 270 тис. грн у 2024 р., що означає спад на 24,41 % та вказує на вибуття й зношення частини виробничих фондів. Подібна тенденція спостерігається і щодо нематеріальних активів, які скоротилися більше, ніж удвічі, з 337 тис. грн у 2022 р. до 165 тис. грн у 2024 р. (зниження на 50,97 %) (рис. 2.4).

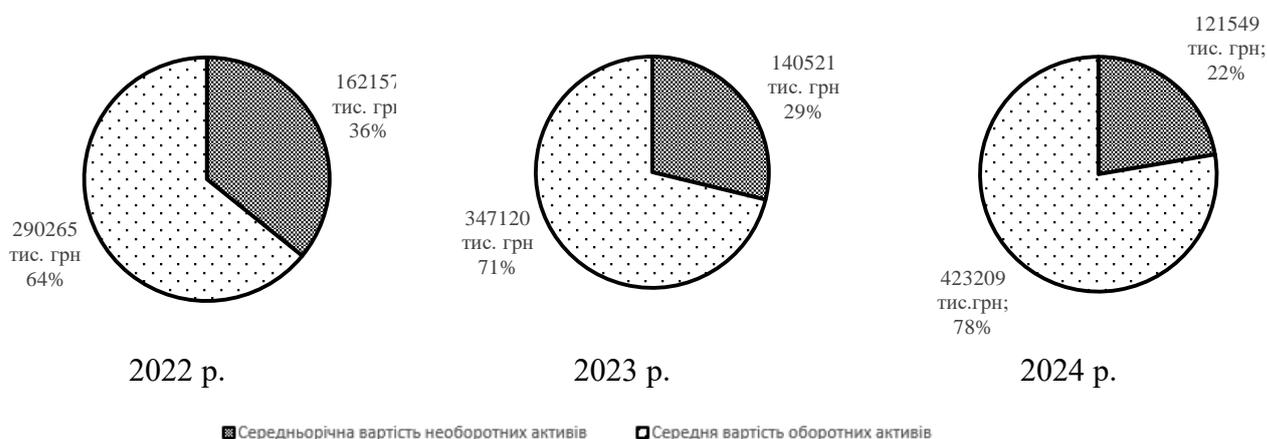


Рис. 2.4. Зміни у структурі та вартості активів ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано за фінансовою звітністю підприємства

Відповідно рис. 2.4 середня вартість оборотних активів ТОВ «Домінік Ко» збільшилася із 290 265 тис. грн у 2022 р. до 423 209 тис. грн у 2024 р., на 45,8 %, що свідчить про активізацію операційної діяльності та нарощування обігового капіталу.

Зменшення середньооблікової чисельності працівників із 599 до 494 осіб за 2022-2024 рр. розглядається нами як негативний фактор, що пов'язаний з відтоком кваліфікованого персоналу. Отже, ресурсна база підприємства характеризується зменшенням довгострокових активів і трудових ресурсів за одночасного зростання

обігових активів, що вимагає більш збалансованого управління для забезпечення стабільного розвитку.

У 2022-2024 рр. основні економічні показники ТОВ «Домінік Ко» демонстрували зростання масштабів діяльності за одночасного посилення витратного тиску (рис. 2.5).

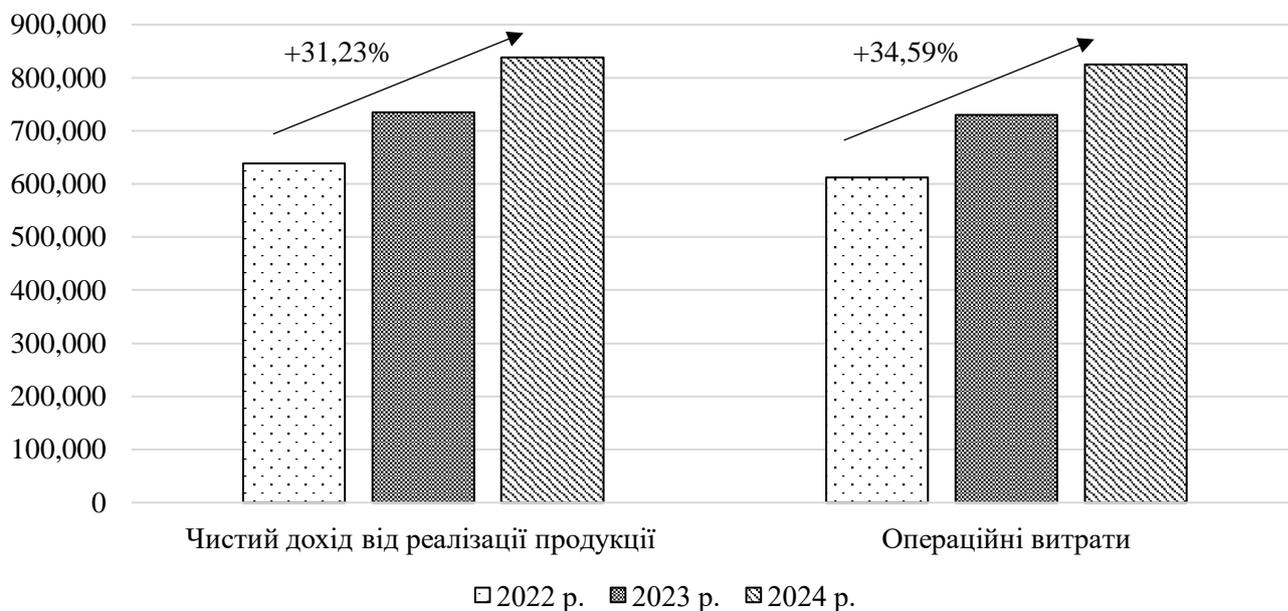


Рис. 2.5. Співвідношення чистого доходу та операційних витрат ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано за фінансовою звітністю підприємства

За даними рис. 2.5, чистий дохід збільшився з 638 511 тис. грн до 837 760 тис. грн (+31,21 %), тоді як операційні витрати зросли швидше з 612 596 тис. грн до 824 517 тис. грн (+34,59 %)

Фонд оплати праці зріс на 54,23 % до 133 412 тис. грн, а середньомісячна заробітна плата – на 87,01 % (до 22 505 грн), що відображає політику утримання персоналу й ринковий тиск на оплату праці, але водночас додає навантаження на витрати.

Фінансові показники ТОВ «Домінік Ко» характеризувалися нестабільною динамікою, яка свідчила про підвищення прибутковості підприємства у 2024 р. після тимчасового спаду у 2023 р. (рис. 2.6).

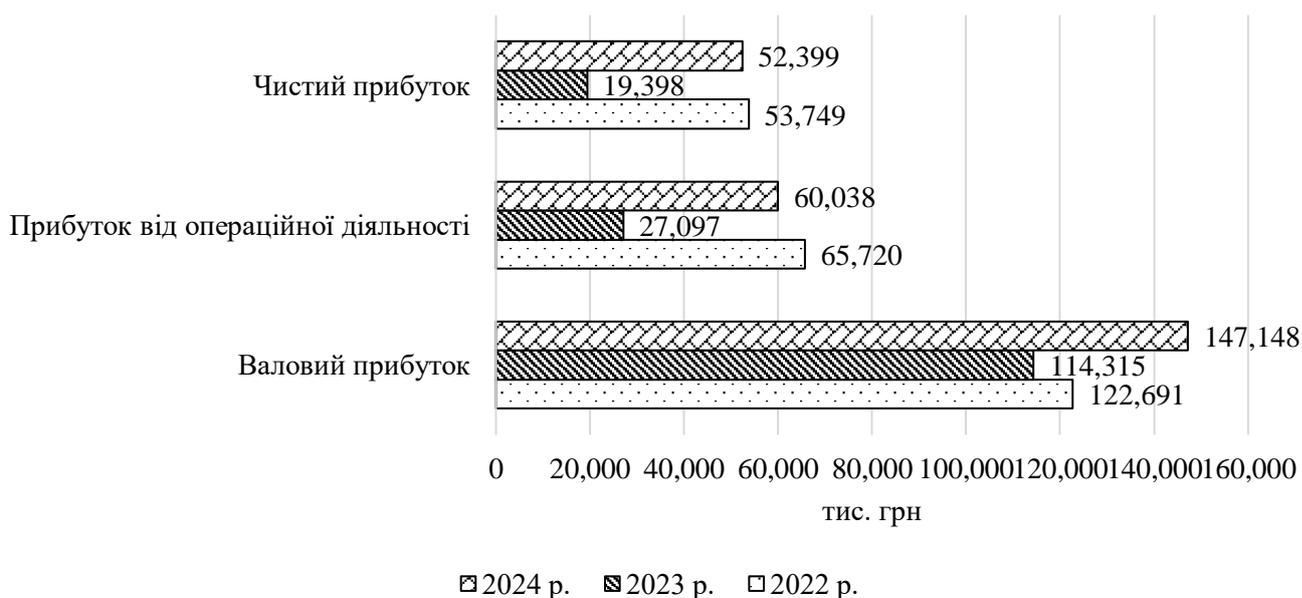


Рис. 2.6. Зміни рівня прибутковості ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано за фінансовою звітністю підприємства

Як свідчать дані рис. 2.6, валовий прибуток зріс із 122 691 тис. грн у 2022 р. до 147 148 тис. грн у 2024 р. (+19,93 %). Тільки у 2023 р. підприємство зазнало істотного зниження операційного та чистого прибутку, що негативно вплинуло на його фінансову стійкість. Уже в 2024 р. ситуація покращилася й операційний прибуток зріс до 60 038 тис. грн, а чистий прибуток досяг 52 399 тис. грн, що на 170,13 % більше порівняно з 2023 р. Визначені тенденції вказують на здатність ТОВ «Домінік Ко» адаптуватися до несприятливих умов і відновлювати результативність діяльності.

За 2022-2024 рр. результативність використання ресурсів ТОВ «Домінік Ко» мала змішану динаміку з помітним підвищенням віддачі праці та основних засобів за одночасного погіршення оборотності обігових активів. Продуктивність праці та фондівіддача зросли, що свідчить про ефективніше завантаження виробничої бази. Коефіцієнт зносу основних засобів підвищився, сигналізуючи про прискорене старіння фондів і потребу в оновленні. Оборотність обігових засобів знизилася, а середній період їх обороту збільшився, що вказує на «важчання» оборотного капіталу та підвищенні потреби у фінансуванні обороту. Капіталовіддача активів після просідання у 2023 р. (0,23 обороту) повернулася до 0,27 у 2024 р., а операційні

витрати на 1 грн реалізації становили 0,98 грн (проти 0,99 грн у 2023 р. і 0,96 грн у 2022 р.), тобто відбувся частковий відкат витратного тиску без повернення до рівня 2022 р.

Показники рентабельності ТОВ «Домінік Ко» демонстрували зниження у 2023 р. з подальшим відновленням у 2024 р., проте, без повернення до рівнів 2022 р. Динаміка показників рентабельності проілюстрована на рис. 2.7.

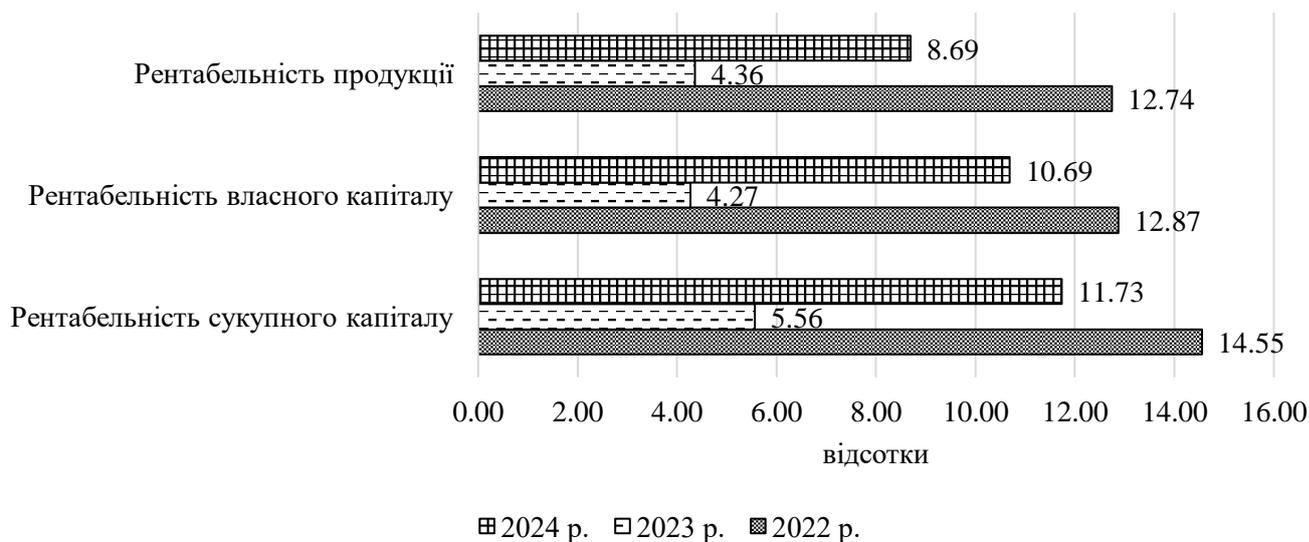


Рис. 2.7. Зміни рівня рентабельності ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано за даними підприємства

Визначена тенденція рис. 2.7 відображає часткове пом'якшення витратного тиску та кращу операційну дисципліну у 2024 р., проте збереження «розриву» з 2022 р.

За досліджуваний період ефективність логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» демонструвала змішану динаміку. Загальні запаси зросли, тоді як незавершене виробництво залишилося на низькому рівні, а обсяги готової продукції у 2024 р. повернулися до рівня 2022 р. Коефіцієнт накопичення зріс із 5,06 до 7,47 у 2023 р., але знизився до 6,57 у 2024 р., що свідчить про певне поліпшення структури ТМЦ після погіршення, однак частка «вхідних» запасів усе ще перевищує оптимальний рівень.

Для оцінки надійності та стабільності функціонування ТОВ «Домінік Ко» було проведено оцінку його фінансової стійкості, яка відображає співвідношення

власного й позикового капіталу, рівень залежності від кредиторів, можливості формування та використання ресурсів. У таблиці 2.5 наведено основні показники фінансової стійкості товариства за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.5

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Показники	На кінець			Відхилення (+,-)	
				2024 р. до	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.
1. Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$)	0,94	0,93	0,88	-0,06	-0,05
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($< 0,5$)	0,06	0,07	0,12	0,06	0,05
3. Коефіцієнт фінансової залежності (< 2)	1,07	1,08	1,14	0,07	0,06
4. Коефіцієнт фінансування (> 1)	14,90	12,52	7,15	-7,76	-5,37
5. Коефіцієнт заборгованості (< 1)	0,07	0,08	0,14	0,07	0,06
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів ($> 0,8$)	12,49	11,74	12,22	-0,26	0,49
8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ($\geq 0,5$)	1,37	1,26	1,08	-0,28	-0,18
9. Коефіцієнт маневреності ($> 0,5$)	0,66	0,72	0,78	0,12	0,07
10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1,000	1,000	1,000	0,00	0,00

Джерело: розраховано за даними підприємства

Як свідчать дані табл. 2.5, фінансова стійкість ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2024 рр. знаходилася на достатньому рівні, проте демонструвала ознаки послаблення. Коефіцієнт автономії знизився з 0,94 до 0,88, показники залучення позикових коштів зросли, що вказує на поступове підвищення плеча фінансування.

Коефіцієнт фінансування суттєво зменшився, хоча ще перевищує норматив >1 , а відсутність довгострокових позик зменшує ризики довгого боргового навантаження. Позитивно оцінюється висока забезпеченість запасів і зростання маневреності власного капіталу. Стабільне значення коефіцієнта короткострокової заборгованості свідчить про контрольованість поточних зобов'язань.

Отже, підприємство зберігає високий запас фінансової стійкості, проте, потребує стримування зростання боргового компонента та підсилення політики

управління оборотними активами.

Не менш важливою складовою оцінки фінансового стану підприємства є аналіз ліквідності, який відображає його здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. На рис. 2.8 представлено динаміку основних коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

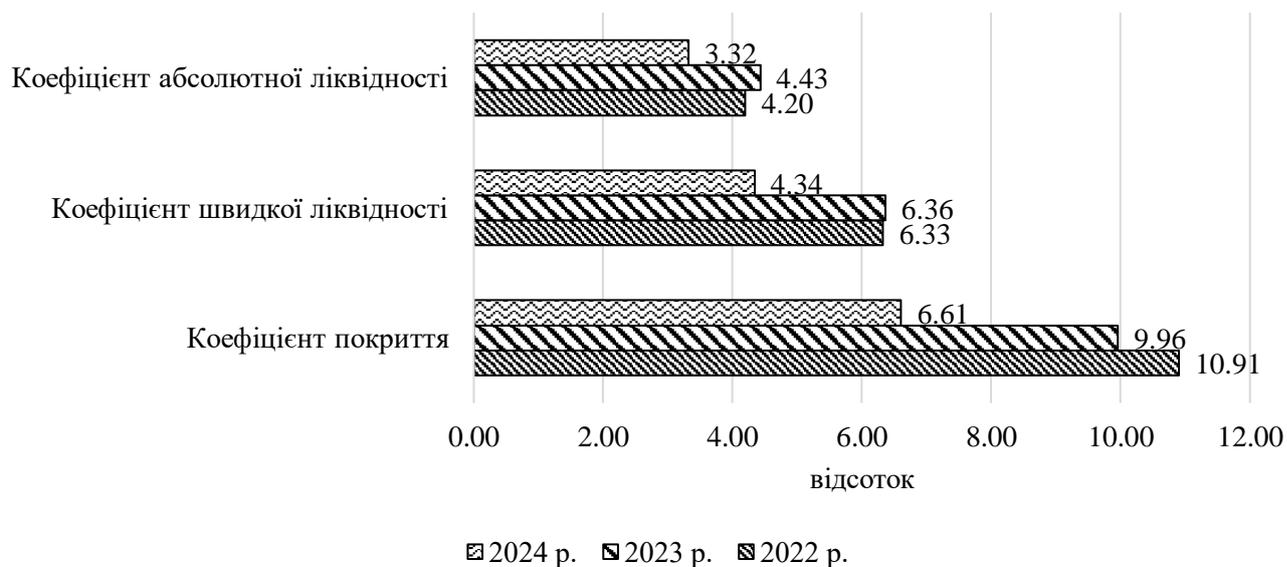


Рис. 2.8. Зміна рівня ліквідності ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано за даними підприємства

Відповідно до даних рис. 2.8, ліквідність ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2024 рр. залишалася значно вищою за нормативи, проте демонструвала помітну низхідну динаміку. Коефіцієнт покриття зменшився з 10,91 до 6,61 (за норми >1,0-1,15), швидка ліквідність – із 6,33-6,36 до 4,34 (норма >0,5-0,6), абсолютна – із 4,20-4,43 до 3,32 (норма 0,2-0,3). Такий рівень показників свідчить про надлишковий обсяг оборотних активів відносно короткострокових зобов'язань і високий запас поточної платоспроможності, проте, їх поступове зниження вказує на інтенсивне використання ліквідних ресурсів, зростання короткострокових зобов'язань.

Отже, ліквідність підприємства відповідає нормативу, проте для підвищення ефективності капіталу доцільно оптимізувати структуру оборотних активів за рахунок зменшувати надлишкових запасів, прискорення інкасації дебіторки.

Для оцінки ефективності використання ресурсів та швидкості обороту капіталу досліджуваного товариства було проаналізовано показники ділової активності. Основні показники відображають здатність ТОВ «Домінік Ко» своєчасно розраховуватися з кредиторами, інкасувати дебіторську заборгованість, управляти запасами та формувати збалансований операційний і фінансовий цикли (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз показників ділової активності ТОВ «Домінік Ко»
за 2022-2024 рр.**

Показники	Позитивна динаміка	Звітні роки			Відхилення (+;-), 2024 р. до	
		2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.
Тривалість погашення кредиторської заборгованості, дні	Зменшення	17	18	31	14	13
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, дні	Зменшення	36	36	32	-4	-3
Тривалість обертання оборотних активів, дні	Зменшення	186	183	208	22	25
Тривалість обертання виробничих запасів, дні	Зменшення	77	65	72	-5	6
Тривалість операційного циклу, дні	Зменшення	113	101	104	-9	3
Тривалість фінансового циклу, дні	Зменшення	130	119	135	5	16

Джерело: розраховано за даними підприємства

Як свідчать дані табл. 2.6, показники ділової активності ТОВ «Домінік Ко» характеризувалися суперечливими тенденціями. Так, тривалість погашення кредиторської заборгованості зросла з 17 до 31 дня (+14 днів), що свідчить про збільшення залежності від постачальників і використання відстрочок платежів. Тоді як відмічалось скорочення періоду інкасації дебіторської заборгованості з 36 до 32 днів (-4 дні), що підвищує швидкість обертання коштів. Тривалість обороту оборотних активів зросла з 186 до 208 днів (+22 дні), що вказує на уповільнення руху ресурсів у циклі. Оборот виробничих запасів коливався. Операційний цикл у 2024 р. скоротився на 9 днів, порівняно з 2022 р., але зріс порівняно з 2023 р., а фінансовий цикл подовжився з 130 до 135 днів (+5 днів), що свідчить про зростання потреби в залученні додаткового фінансування для покриття розривів у грошових потоках (рис. 2.9).

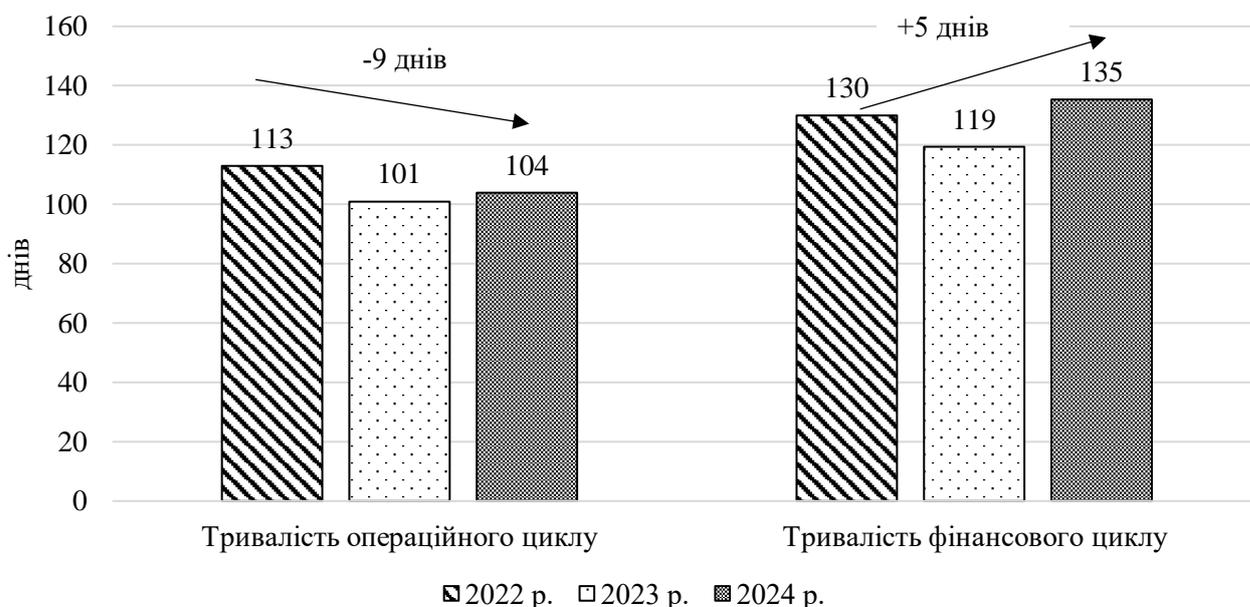


Рис. 2.9. Зміна тривалості операційного та фінансового циклів на ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано за фінансовою звітністю підприємства

Як видно з рис. 2.9, ТОВ «Домінік Ко» демонструвало відносно стабільний рівень ділової активності з потребою у подальшій оптимізації обороту запасів та управління кредиторською заборгованістю.

Для комплексної оцінки фінансового стану досліджуваного товариства було досліджено узагальнюючі показники фінансової стійкості, які відображають співвідношення власних обігових коштів та запасів і визначають здатність підприємства забезпечувати формування ресурсів без позикових джерел. Отримані результати розрахунків подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	444 206	463 690	516 175
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів– Н2	444 206	463 690	516 175

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	444 206	463 690	516 175
4. Запаси – Н4	136 566	133 262	163 639
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	307 640	330 428	352 536
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	307 640	330 428	352 536
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	307 640	330 428	352 536

Джерело: розраховано за даними підприємства

Узагальнюючи дані табл. 2.7, показники фінансової стійкості свідчать про впевнене стабільне становище ТОВ «Домінік Ко» протягом всього досліджуваного періоду, оскільки власні обігові кошти значно перевищували рівень запасів, що підтверджує здатність підприємства формувати запаси виключно за рахунок власних джерел, без залучення довгострокових чи короткострокових позикових коштів. Зростання абсолютного розміру надлишку обігових коштів відображає міцність фінансової незалежності та високу стійкість підприємства до зовнішніх ризиків.

Таким чином, було визначено зростання сукупного та власного капіталу й виручки на тлі посиленого витратного тиску, що спричинило просідання прибутковості у 2023 р. та її часткове відновлення у 2024 р. Ресурсна база змінилася в бік нарощення обігових активів за одночасного скорочення основних і нематеріальних засобів та чисельності персоналу. Продуктивність праці й фондівіддача зросли, але оборотність обігових активів погіршилася. Логістичний блок демонстрував зростання запасів та коливання їх структури, що потребує точнішої політики поповнення. Показники ліквідності значно перевищували нормативи, проте мали спадну тенденцію.

2.3. Оцінка системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» у контексті взаємодії з партнерами ланцюга постачань

Логістичний ланцюг поставок ТОВ «Домінік Ко» охоплює всі етапи руху матеріалів і продукції від постачальників до кінцевих споживачів (рис. 2.10).

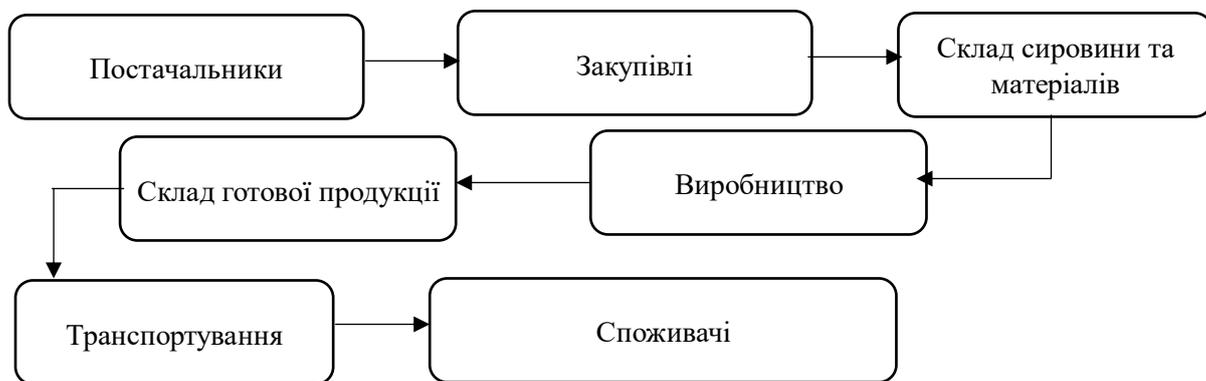


Рис. 2.10. Логістичний ланцюг поставок на ТОВ «Домінік Ко» у 2024 р.

Джерело: авторська розробка за даними підприємства

За даними рис. 2.10, логістичний ланцюг поставок ТОВ «Домінік Ко» починається із планування та закупівлі сировини та матеріалів у постачальників, далі матеріали надходять на склад підприємства для зберігання та контролю запасів. Наступним етапом є внутрішня логістика: переміщення матеріалів у виробничі підрозділи та організація виробничого процесу. Після виготовлення продукції вона проходить контроль якості, упаковку та підготовку до відвантаження.

Завершальним етапом є транспортування готової продукції та доставка до клієнтів або торгових партнерів, що забезпечує своєчасність поставок і високу ефективність обслуговування ринку. Логістична діяльність ТОВ «Домінік Ко» передбачає комплексну систему управління потоками матеріальних ресурсів, готової продукції та супровідної інформації від моменту закупівлі сировини чи товарів до доставки кінцевому споживачеві. На рис. 2.11 представлена існуюча система управління логістичною діяльністю на ТОВ «Домінік Ко».



Рис. 2.11. Система управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко»

Джерело: авторська розробка за даними підприємства

Відповідно до рис. 2.11, існуюча система управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» може бути охарактеризована як інтегрована багаторівнева структура, що охоплює закупівельну, виробничу, складську, транспортну та розподільчу логістику, підкріплену сучасними інформаційними технологіями та контролінгом.

Важливим аспектом оцінки системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» є аналіз динаміки наявності та руху виробничих запасів підприємства. Виробничі запаси забезпечують безперервність виробничого процесу та відображають ефективність організації закупівельної та складської логістики. Дані про залишки, надходження та вибуття запасів не дозволяють оцінити стабільність постачання та виявити тенденції у формуванні запасів підприємства (табл. 2.8).

**Динаміка наявності і руху виробничих запасів ТОВ «Домінік Ко»
у 2022-2024 рр.**

Показники	Звітні роки						Відхилення (+; -), 2024 р. до			
	2022		2023		2024		2022 р.		2023 р.	
	тис. грн.	Пит. вага, %	тис. грн.	Пит. вага, %	тис. грн.	Пит. вага, %	тис. грн.	Пит. вага, %	тис. грн.	Пит. вага, %
Сировина й матеріали	94 532	69,22	94 250	70,73	118 772	72,58	24240	3,36	24522	1,86
Паливо	51	0,04	57	0,04	57	0,03	6	0,00	0	-0,01
Тара і тарні матеріали	7 038	5,15	6 801	5,10	6 639	4,06	-399	-1,10	-162	-1,05
Будівельні матеріали	174	0,13	36	0,03	47	0,03	-127	-0,10	11	0,00
Запасні частини	3 422	2,51	6 984	5,24	6 732	4,11	3310	1,61	-252	-1,13
Інші матеріали	2 943	2,16	3086	2,32	3390	2,07	447	-0,08	304	-0,24
Малоцінні та швидкозношувані предмети	83	0,06	91	0,07	104	0,06	21	0,00	13	0,00
Незавершене виробництво	5 799	4,25	6 230	4,68	6 275	3,83	476	-0,41	45	-0,84
Готова продукція	22 358	16,37	15481	11,62	21337	13,04	-1021	-3,33	5856	1,42
Товари	166	0,12	246	0,18	286	0,17	120	0,05	40	-0,01
Разом	136 566	100	133 262	100	163 639	100,00	27073	x	30377	x

Джерело: розраховано автором за звітністю підприємства

Аналіз даних табл. 2.8 свідчить про зростання загального обсягу виробничих запасів ТОВ «Домінік Ко» за досліджуваний період на 27 073 тис. грн, або 19,8 %, що відображає нарощування виробничих потужностей підприємства. Найбільшу питому вагу у структурі виробничих запасів займають сировина й матеріали – 72,58 % у 2024 р., обсяг яких зріс на 24 240 тис. грн, що підтверджує орієнтацію підприємства на стабільне забезпечення виробничого процесу основною сировиною для виготовлення кондитерської продукції.

Позитивною тенденцією є зменшення залишків готової продукції на 1 021 тис. грн при одночасному зниженні її питомої ваги з 16,37 % до 13,04 %, що свідчить про підвищення ефективності збутової політики та скорочення періоду зберігання готової продукції на складах. Водночас спостерігається майже дворазове збільшення запасів запасних частин – з 3 422 тис. грн до 6 732 тис. грн (+3 310 тис. грн), що пов'язано з профілактичною стратегією підприємства щодо забезпечення безперебійної роботи виробничого обладнання в умовах ускладненої логістики постачання.

Обсяг незавершеного виробництва незначно збільшився на 476 тис. грн, при

цьому його питома вага знизилась з 4,25 % до 3,83 %, що вказує на стабільність виробничого циклу та ефективність внутрішньовиробничої логістики. Незначне зменшення запасів тари і тарних матеріалів на 399 тис. грн вказує на оптимізацію управління допоміжними матеріалами та перехід на більш раціональні схеми постачання упаковки.

Для оцінки ефективності взаємодії ТОВ «Домінік Ко» з партнерами ланцюга постачань було проаналізовано показники, що характеризують якість такої співпраці та її вплив на результативність логістичної діяльності підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Показники взаємодії ТОВ «Домінік Ко» з партнерами ланцюга
постачань за 2022-2024 рр.**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-) 2024 р. до 2022 р.
Кількість постачальників сировини, од.	42	38	35	-7
Частка основних постачальників (топ-5), %	58,3	62,1	67,4	+9,1
Своєчасність поставок сировини, %	87,2	84,6	89,3	+2,1
Кількість логістичних партнерів, од.	8	7	9	+1
Частка власного транспорту у перевезеннях, %	42,0	38,5	35,2	-6,8
Кількість торговельних партнерів, од.	127	134	148	+21
Частка великих торговельних мереж, %	64,2	68,7	71,5	+7,3

Джерело: складено на основі внутрішньої звітності підприємства

Аналіз показників взаємодії з партнерами ланцюга постачань ТОВ «Домінік Ко» (табл. 2.9) демонструє тенденцію до консолідації відносин з обмеженою кількістю надійних контрагентів. Кількість постачальників сировини скоротилася з 42 до 35 одиниць, що на 16,7 % менше, проте частка п'яти основних постачальників зросла з 58,3 % до 67,4 %, що свідчить про поглиблення стратегічних партнерських відносин і підвищення залежності від основних постачальників. Своєчасність поставок сировини покращилася з 87,2 % у 2022 р. до 89,3 % у 2024 р., що вказує на зміцнення дисципліни поставок та якості співпраці з постачальниками.

У транспортній логістиці спостерігається збільшення кількості логістичних

партнерів з 8 до 9, за одночасного зменшення частки власного транспорту з 42,0 % до 35,2 %. Така динаміка відображає стратегію підприємства на аутсорсинг частини транспортних операцій, що дозволяє знизити капітальні витрати на утримання власного автопарку та підвищити гнучкість логістичної системи.

Кількість торговельних партнерів зросла з 127 до 148 (+16,5 %), що свідчить про розширення каналів збуту та зміцнення ринкових позицій. При цьому, частка великих торговельних мереж збільшилася з 64,2 % до 71,5 %, що підтверджує орієнтацію досліджуваного товариства на стабільні та платоспроможні канали реалізації продукції.

Одним із показником ефективності взаємодії підприємства з учасниками ланцюга постачань є витрати на збут, аналіз яких проведено у табл. Г.1. За даними у 2024 р. витрати на збут зросли до 52 593 тис. грн проти 46 729 тис. грн у 2023 р. та 48 018 тис. грн у 2022 р. Абсолютний приріст становив 5 864 тис. грн до 2023 р. та 4 575 тис. грн до 2022 р. У структурі витрат відбулися помітні зміни між статтями, що свідчить про перегрупування основних статей витрат.

Найбільшим елементом витрат у 2024 р. залишаються транспортні послуги (15 000 тис. грн, або 28,52 %). Їх частка нижча, ніж у 2022 р. (33,52 %), але вища, ніж у 2023 р. (25,88 %), а абсолютне зростання до 2023 р. становить 2 908 тис. грн. На другому місці знаходиться заробітна плата (11 793 тис. грн, або 22,42 %), що на 1 603 тис. грн більше, ніж минулого року, і на 4 353 тис. грн більше, ніж у 2022 р. Відповідно, частка зазначених витрат зросла на 6,93 % за дворічний період. Третьою за вагою статтею є інші витрати (11 430 тис. грн, або 21,73 %), які скоротилися відносно 2022 р. на 1 231 тис. грн і зменшили свою питому вагу на 4,63 %, що свідчить про більшу адресність витрат.

Основним фактором збільшення витрат у 2024 р. порівняно з 2023 р. стали енергоресурси, заробітна плата і транспорт. Енергоресурси збільшилися до 4 860 тис. грн (9,24 %) із приростом 1 229 тис. грн і зростанням частки на 1,47 %, що відображає інфляційний тиск на тарифи та вищу інтенсивність логістики й збутових операцій. Нарахування на заробітну плату піднялися до 2 464 тис. грн (4,69 %), додавши 360 тис. грн і 0,18 %. Частково зростання фонду оплати праці

супроводжується збільшенням амортизації до 526 тис. грн (1,00 %). Негативним компенсатором стали скорочення маркетингових послуг і ТМЦ. Маркетингові послуги зменшилися до 4 524 тис. грн (8,60 %), що на 399 тис. грн або 1,93 % менше, ніж у 2023 р., а також на 411 тис. грн або 1,68 % менше, ніж у 2022 р. Витрати на ТМЦ знизилися до 800 тис. грн (1,52 %) із падінням на 205 тис. грн і 0,63 % до 2023 р. Податки та відрядження мають маргінальний вплив. Податки скоротилися до 140 тис. грн (0,27 %), тоді як відрядження зросли до 44 тис. грн (0,08 %), залишаючись статистично незначущими у структурі.

Помітне підвищення питомої ваги паливно-енергетичної складової. Паливо збільшилося до 703 тис. грн (1,34 %) з приростом 137 тис. грн та зростанням частки на 0,13 % до 2023 р. і на 0,44 % до 2022 р. Витрати на утримання магазинів підросли до 309 тис. грн (0,59 %), що на 52 тис. грн вище торішнього рівня та на 180 тис. грн вище за показники 2022 р., що вказує на розширення роздрібною торгівлі.

Отже, структура витрат на збут ТОВ «Домінік Ко» у 2024 р. свідчить про часткове перетікання витрат із узагальненої статті «інші» до більш матеріалізованих показників: оплати праці, енергоресурсів та амортизації. Транспортні послуги залишаються головним центром тяжіння витрат, але їхня частка за два роки стала менш домінантною, тоді як трудова складова помітно зростає. Поєднання підвищення енергоємності збуту та подорожчання трудових ресурсів формує основний тиск на витрати, який лише частково був компенсований оптимізацією маркетингу та ТМЦ.

Слід зазначити, що сучасна логістична діяльність неможлива без ефективної інформаційної взаємодії між учасниками ланцюга постачань. ТОВ «Домінік Ко» використовує комбіновану систему обміну даними, що включає ERP-систему для внутрішнього управління, електронний документообіг з основними постачальниками та торговельними партнерами, а також систему відстеження вантажів у режимі реального часу. За результатами аналізу виявлено, що у 2024 р. близько 78 % документообігу з постачальниками здійснювалося в електронному форматі, що на 14 % більше, ніж у 2022 р., що дозволило скоротити час обробки замовлень на 2,3 дні та зменшити кількість помилок у документації на 18 %. Проте,

із торговельними партнерами електронний обмін даними становить лише 52 %, що вказує на потенціал подальшої оптимізації. Інтеграція інформаційних систем з основними логістичними партнерами дозволяє відстежувати переміщення вантажів, прогнозувати час доставки та оперативно реагувати на відхилення від графіка. У 2024 р. середня точність прогнозування часу доставки становила 91,2 %, що на 5,7 % краще, ніж у 2022 р. Незважаючи на загальну позитивну динаміку, у системі взаємодії з партнерами ланцюга постачань ТОВ «Домінік Ко» виявлено низку проблемних аспектів, що потребують управлінського втручання (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Основні недоліки в існуючій системі управління взаємодією з партнерами ланцюга постачань ТОВ «Домінік Ко»

№	Виявлена проблема	Сутність та наслідки	Кількісні показники
1	Висока концентрація закупівель у п'яти основних постачальників	Створює ризик залежності від обмеженого кола партнерів, знижує переговорну позицію та може призвести до збоїв у поставках при зміні ринкових умов	Частка топ-5 постачальників - 67,4 %
2	Скорочення частки власного транспорту	Підвищує залежність від сторонніх перевізників, зменшує контроль за строками доставки, збільшує витрати в пікові періоди (можливе зростання вартості послуг - на 20-30 %)	Частка власного транспорту – 35,2 %
3	Недостатня інтеграція інформаційних систем з торговельними партнерами	Знижує оперативність обміну даними, підвищує ймовірність помилок у замовленнях, гальмує логістичні процеси	48 % партнерів досі використовують паперовий документообіг
4	Непрозора структура витрат на збут	Велика частка статті «інші витрати» ускладнює контроль та оптимізацію витрат, знижує ефективність управління збутом	«Інші витрати» становлять 21,73 % загальних витрат на збут

Джерело: авторська розробка

Координація матеріальних потоків між різними ланками ланцюга постачань є важливим фактором ефективності всієї логістичної системи. Коефіцієнт накопичення запасів, що характеризує структуру товарно-матеріальних цінностей, у 2024 р. становив 6,57, що є проміжним значенням між показниками 2022 р. (5,06) та 2023 р. (7,47). Така динаміка свідчить про часткове поліпшення координації між закупівельною, виробничою та збутовою логістикою після погіршення у 2023 р., проте зберігається надмірна частка «вхідних» запасів відносно готової продукції.

Тривалість фінансового циклу у 2024 р. становила 135 днів, що на 5 днів більше, ніж у 2022 р., та на 16 днів більше, ніж у 2023 р. Подовження фінансового циклу вказує на необхідність удосконалення координації між закупкою, виробництвом та збутом для зменшення «заморожених» у обороті коштів. Зростання терміну погашення кредиторської заборгованості з 17 до 31 днів свідчить про активне використання комерційних кредитів постачальників. Для систематизації оцінки партнерських відносин у ланцюзі постачань ТОВ «Домінік Ко» було використано матричний підхід, який дозволив класифікувати партнерів за критеріями стратегічної важливості та якості взаємодії (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Матриця оцінки партнерських відносин ТОВ «Домінік Ко» у 2024 р.

Категорія партнерів	Стратегічна важливість	Якість взаємодії	Рекомендації
Основні постачальники сировини (топ-5)	Висока	Висока	Розвиток стратегічних альянсів, довгострокові контракти
Альтернативні постачальники	Середня	Середня	Підтримка відносин, періодична ротація
Ключові логістичні оператори	Висока	Середня	Підвищення рівня інтеграції, розробка KPI
Великі торговельні мережі	Висока	Висока	Поглиблення співпраці, спільні маркетингові програми
Регіональні дистриб'ютори	Середня	Середня	Стандартизація процедур, підвищення контролю
Дрібні роздрібні клієнти	Низька	Низька	Оптимізація обслуговування, можливий перегляд моделі

Джерело: авторська розробка

Представлена матриця демонструє, що найбільшу увагу ТОВ «Домінік Ко» слід приділяти відносинам з основними постачальниками сировини та великими торговельними мережами, оскільки ці категорії партнерів мають найвищу стратегічну важливість. У той же час, якість взаємодії з ключовими логістичними операторами потребує покращення через підвищення рівня інтеграції інформаційних систем та розробку чітких показників ефективності (KPI).

Таким чином, система управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» загалом є ефективною та забезпечує стабільну взаємодію з партнерами ланцюга постачань.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи здійснено аналіз логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» за результатами чого зроблено наступні висновки:

1. Надано характеристику факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Домінік Ко». Наразі внутрішнє середовище товариства характеризується високим рівнем організаційної структурованості та фінансової стабільності. Підприємство має чітко визначену місію та стратегічні орієнтири, що забезпечують його розвиток у конкурентному ринковому середовищі. Використання міжнародних стандартів звітності підвищує довіру з боку партнерів та інвесторів, а модернізація виробничих потужностей сприяє підвищенню ефективності діяльності. Зовнішнє середовище характеризується високим рівнем економічних і геополітичних ризиків, що потребує для підприємства стратегій хеджування валютних та енергетичних коливань.

2. Проведено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко», який показав, що підприємство здатне підтримувати операційну стабільність і відновлювати результативність, водночас визначаючи основні пріоритети подальшого управління за рахунок оновлення виробничих фондів, підвищення маржинальності через контроль собівартості, оптимізацію оборотного капіталу й логістики, утримання комфортної ліквідності.

3. Оцінено систему управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» у контексті взаємодії з партнерами ланцюга постачань, яка засвідчила загалом високий рівень інтегрованості та ефективності логістичних процесів, що охоплюють усі етапи руху матеріальних і товарних потоків від закупівель до реалізації готової продукції. Підприємство демонструє тенденцію до консолідації партнерських відносин з надійними постачальниками та розширення збутових каналів, що сприяє стабільності постачань і зміцненню ринкових позицій. Разом із тим, залежність від обмеженого кола основних постачальників, скорочення частки власного транспорту та недостатня інтеграція інформаційних систем створюють потенційні ризики.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ТОВ «ДОМІНІК КО» У ЛОГІСТИЧНОМУ ЛАНЦЮЗІ ПОСТАВОК

3.1. Оптимізації організаційних та інформаційних зв'язків ТОВ «Домінік Ко» з учасниками ланцюга

Результати аналізу діяльності ТОВ «Домінік Ко» свідчать про наявність складних взаємозв'язків між показниками логістичної діяльності та фінансовими результатами підприємства. Для поглибленого дослідження цих відношень та розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації логістичних процесів у ланцюгу постачання було застосовано інструментарій економіко-математичного моделювання.

Для побудови економіко-математичної моделі використано дані про діяльність ТОВ «Домінік Ко» за період 2018-2024 рр. Результативною змінною обрано валовий прибуток (Y), оскільки цей показник безпосередньо відображає ефективність основної діяльності підприємства та не підлягає впливу разових екстремальних подій. У вигляді пояснюючої змінної обрано логістичні витрати, які несе підприємство протягом всього ланцюга постачання (X_1). Представлена модель описує систему постачання з метою оптимізації основних економічних показників: мінімізації сумарних витрат (логістичних, закупівельних, зберігання), максимізації обсягу виконаних замовлень та оптимального розподілу ресурсів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вихідні дані для моделювання

Досліджуваний період	Витрати ланцюга постачання, млн грн	Валовий прибуток, млн грн
	X_1	Y
1	2	3
2018 р.	46,6	92,3
2019 р.	45,3	111,6
2020 р.	42,2	80,3
2021 р.	45,4	52,2

Продовження табл. 3.1

1	2	3
2022 р.	48,0	122,7
2023 р.	46,7	114,3
2024 р.	52,6	147,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отримана описова статистика моделі, представлена у табл. 3.2 свідчить, що валовий прибуток характеризується помірною варіабельністю 30,1 %, що свідчить про відносну стабільність показника. Витрати на ланцюг постачання є досить стабільними 6,8 % (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Описова статистика моделі

Показник	X ₁ (Витрати ланцюга постачання)	Y (Валовий прибуток)
Середнє значення	46,69 млн грн	102,94 млн грн
Медіана	46,60 млн грн	111,60 млн грн
Стандартне відхилення	3,17 млн грн	30,97 млн грн
Мінімум	42,20 млн грн	52,20 млн грн
Максимум	52,60 млн грн	147,20 млн грн
Коефіцієнт варіації	6,8%	30,1%

Джерело: розраховано автором

Відповідно до табл. 3.2, витрати ланцюга постачання ТОВ «Домінік Ко» мають сильний позитивний зв'язок з валовим прибутком ($r=0,75$), що підтверджує доцільність побудови регресійної моделі.

Обрана специфікація моделі має вигляд парної лінійної регресії (3.1):

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \varepsilon \quad (3.1)$$

де Y – валовий прибуток підприємства, млн грн;

X_1 – витрати на ланцюг постачання, млн грн;

β_0 – вільний член рівняння (константа);

β_1 – коефіцієнт регресії, що показує приріст валового прибутку при збільшенні витрат на збут на 1 млн грн;

ε – випадкова похибка моделі.

Параметри моделі оцінено за методом найменших квадратів. За результатами обчислень отримано наступне рівняння регресії (3.2):

$$Y = -239 + 7,34 X_1 \quad (3.2)$$

Коефіцієнт $\beta_1 = 7,34$ має пряме економічне тлумачення, при збільшенні витрат на збут на 1 млн грн валовий прибуток підприємства зростає в середньому на 7,34 млн грн (за інших незмінних умов), що свідчить про високу ефективність маркетингових інвестицій, так як кожна гривня, вкладена в логістичний ланцюг постачання, генерує 7,34 грн валового прибутку, що відповідає $ROI = 634 \%$.

Константа $\beta_0 = -239,89$ є теоретичним значенням валового прибутку за відсутності витрат на логістичний ланцюг постачання. Від'ємне значення є економічно логічним, адже без маркетингових зусиль ТОВ «Домінік Ко» не здатне генерувати достатні обсяги продажу для покриття виробничих витрат, що призводить до збитків. Практично це означає існування мінімального порогу витрат на логістичний ланцюг постачання, необхідний для досягнення позитивного валового прибутку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка параметрів регресійної моделі

Параметр	Значення	Стандартна похибка	t-статистика	p-value
β_0 (Константа)	-239,89	132,38	-1,812	0,131
β_1 (Витрати на збут)	7,3434	2,8751	2,554	0,051

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 3.3, коефіцієнт при факторі X_1 є майже значущим на рівні $\alpha = 0,05$ ($p - value = 0,51$), що свідчить про наявність статистично значимого впливу витрат логістичного ланцюга постачання на валовий прибуток.

Аналіз результатів регресійної моделі свідчить, що коефіцієнт детермінації становить $R^2 = 0,5662$, тобто модель пояснює 56,62 % варіації валового прибутку за рахунок зміни витрат на логістику ланцюга постачань. Решта 43,38 % варіації пояснюється іншими факторами, не включеними до моделі (зміна цін, обсяги

виробництва, макроекономічна ситуація тощо). Скоригований коефіцієнт детермінації $Adj R^2 = 0,4794$, що враховує кількість параметрів моделі та обсяг вибірки. Значення близько 0,48 є задовільним для моделі з малою вибіркою та свідчить про адекватність специфікації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Показники якості регресійної моделі

Показник	Значення	Критичне значення	Висновок
R^2 (коефіцієнт детермінації)	0,5662	$> 0,5$	Задовільно
Adjusted R^2	0,4794	$> 0,4$	Добре
F-статистика	6,525	$> F_{\text{крит}}$	Модель значуща
p-value (F-тест)	0,0510	$< 0,05$	Майже значуща
Стандартна похибка	22,34 млн грн	-	Прийнятно
МАРЕ	19,76%	$< 25\%$	Добра точність

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 3.4, модель має прийнятну точність прогнозування (19,76 %), що дозволяє використовувати її для прогнозування основних показників функціонування логістичного ланцюга та підтримки прийняття рішень у системі управління постачанням.

Результати проведеного економіко-математичного моделювання підтверджують наявність статистично значимого взаємозв'язку між витратами на логістичний ланцюг постачання та фінансовими результатами ТОВ «Домінік Ко». Встановлено, що кожна гривня, інвестована в логістичні процеси, генерує 7,34 грн валового прибутку, що свідчить про високу віддачу від логістичних інвестицій ($ROI=634\%$). З огляду на виявлені закономірності та прийнятну точність прогнозування (близько 20 %), постає необхідність розробки конкретних управлінських рішень щодо раціоналізації логістичних витрат, що дозволить не лише зберегти високу ефективність наявних логістичних процесів, але й виявити додаткові можливості для підвищення прибутковості товариства через оптимізацію структури та обсягів витрат на різних етапах ланцюга постачання. Організаційні пропозиції щодо вдосконалення управління взаємодією з партнерами ланцюга постачань ТОВ «Домінік Ко» представлено на рисунку 3.1.

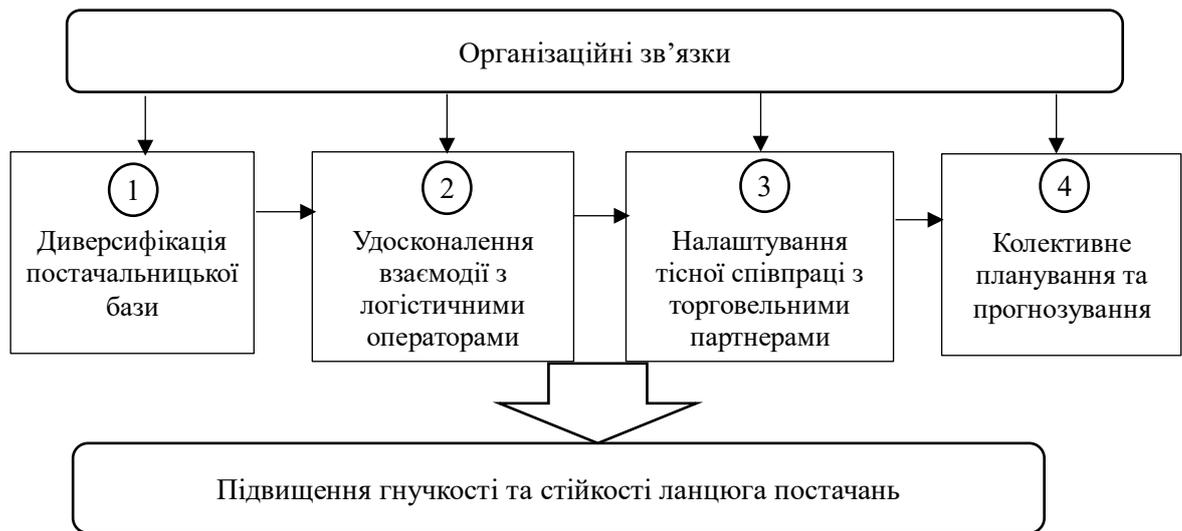


Рис. 3.1. Організаційні пропозиції щодо управління взаємодією з партнерами ланцюга постачань ТОВ «Домінік Ко»

Джерело: авторська розробка

Відповідно до даних рис. 3.1, перший, запропонований напрямок оптимізації організаційних зв'язків для ТОВ «Домінік Ко» стосується диверсифікації постачальницької бази та зниження рівня концентрації закупівель. Як засвідчив аналіз, п'ять основних постачальників сировини забезпечують 67,4 % необхідних ресурсів для ТОВ «Домінік Ко», що створює високий ризик залежності від обмеженого кола контрагентів і знижує переговорну позицію підприємства. Така концентрація може призвести до критичних збоїв у поставках при форс-мажорних обставинах, особливо в умовах військових дій. Також негативно можуть вплинути на логістичну діяльність товариства зміни ринкових умов або погіршенні фінансового стану основних постачальників.

Для мінімізації цих ризиків для ТОВ «Домінік Ко» рекомендовано реалізувати стратегію збалансованої диверсифікації, що передбачає поступове розширення постачальницької бази до 8-10 альтернативних постачальників основних видів сировини та матеріалів (цукор, какао-продукти, борошно). При цьому доцільно забезпечити, щоб частка топ-5 постачальників не перевищувала 55-60 % загального обсягу закупівель, а решта розподілялася між альтернативними постачальниками різних регіонів та країн походження [62].

Водночас, диверсифікація не повинна призводити до втрати переваг стратегічного партнерства з основними постачальниками. Тому доцільно впроваджувати диференційований підхід до управління постачальниками, згідно з яким для основних партнерів розробляються довгострокові рамкові угоди з гарантованими обсягами закупівель, механізмами спільного планування потреб та програмами розвитку постачальників, а для альтернативних постачальників – стандартизовані контрактні процедури з можливістю швидкого нарощування обсягів у разі потреби [47].

Другий напрямок оптимізації організаційних зв'язків на ТОВ «Домінік Ко» пов'язаний з удосконаленням взаємодії з логістичними операторами та перевізниками. Скорочення частки власного транспорту з 42 % до 35,2 % при одночасному збільшенні кількості логістичних партнерів свідчить про стратегію аутсорсингу транспортних операцій. Хоча така стратегія дозволяє зменшити капітальні витрати на утримання власного автопарку та підвищити гнучкість логістичної системи, вона також створює ризики втрати контролю над якістю та термінами доставки, особливо в пікові періоди, коли вартість послуг сторонніх перевізників може зростати на 20-30 %.

Для підвищення ефективності взаємодії ТОВ «Домінік Ко» з логістичними операторами рекомендується:

впровадження на товаристві системи стратегічного управління логістичними партнерствами, яка включає класифікацію перевізників за критеріями надійності, якості обслуговування та цінової конкурентоспроможності;

розробка основних показників ефективності (KPI) для оцінки роботи кожного логістичного оператора;

запровадження системи рейтингування партнерів на основі фактичних результатів діяльності;

формування пулу стратегічних логістичних операторів з укладенням довгострокових контрактів, що гарантують пріоритетне обслуговування та стабільні тарифи навіть у пікові періоди;

збереження мінімального обсягу власного транспорту на рівні 30-35 % для

обслуговування найкритичніших маршрутів та забезпечення резервної транспортної спроможності [57].

Додатково доцільно розробити процедури щоквартального аудиту логістичних партнерів із залученням незалежних експертів для оцінки дотримання стандартів якості, своєчасності поставок та відповідності обладнання вимогам безпеки транспортування продукції [19].

Третій напрямок оптимізації організаційних зв'язків для ТОВ «Домінік Ко» стосується вдосконалення взаємодії з торговельними партнерами, зокрема великими торговельними мережами, частка яких зросла у 2024 р. до 71,5 %.

Розширення присутності у великих торговельних мережах забезпечує стабільні обсяги збуту та доступ до платоспроможного попиту, проте також створює ризик залежності від обмеженої кількості великих клієнтів та посилення їхнього тиску на умови постачання, ціни та комерційні умови.

Для збалансування відносин з торговельними партнерами рекомендовано:

впровадження категорійного управління торговельними каналами, що передбачає сегментацію клієнтів за обсягами закупівель, стратегічною важливістю, рівнем лояльності та потенціалом розвитку;

розробка диференційованих комерційних політик для різних категорій клієнтів, включаючи гнучкі системи знижок, програми лояльності та спільні маркетингові ініціативи;

впровадження механізмів категорійного менеджменту у співпраці з великими торговельними мережами для оптимізації асортименту;

розміщення продукції на полицях та промоційних активностей;

розширення каналів збуту через розвиток відносин з регіональними дистриб'юторами для зменшення залежності від обмеженої кількості великих клієнтів [27].

Окремої уваги потребує формалізація процедур взаємодії з торговельними партнерами через розробку стандартизованих протоколів обробки замовлень, врегулювання претензій, управління поверненнями та координації промоційних заходів [18].

Четвертий напрямок організаційної оптимізації ТОВ «Домінік Ко» полягає у впровадженні системи колективного планування та прогнозування попиту разом з основними партнерами ланцюга постачань. Подовження тривалості фінансового циклу до 135 днів свідчить про недостатню синхронізацію операційних процесів між закупівлями, виробництвом та збутом.

Рекомендовано впровадження концепції CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment), яка передбачає спільне планування попиту, узгодження прогнозів продажу між підприємством і основними торговельними партнерами, координацію виробничих графіків з планами поставок постачальників сировини, а також розробку механізмів швидкого реагування на відхилення фактичних показників від планових.

Впровадження CPFR дозволить скоротити надлишкові запаси, зменшити ризик дефіциту товарів у торговельних точках, підвищити точність прогнозування та оптимізувати рівень товарно-матеріальних запасів на всіх етапах ланцюга постачань [15].

Наступні рекомендації стосуватимуться напрямків оптимізації інформаційних зв'язків з учасниками ланцюга постачань, які мають не менш важливе значення, ніж організаційні зв'язки (рис. 3.2).

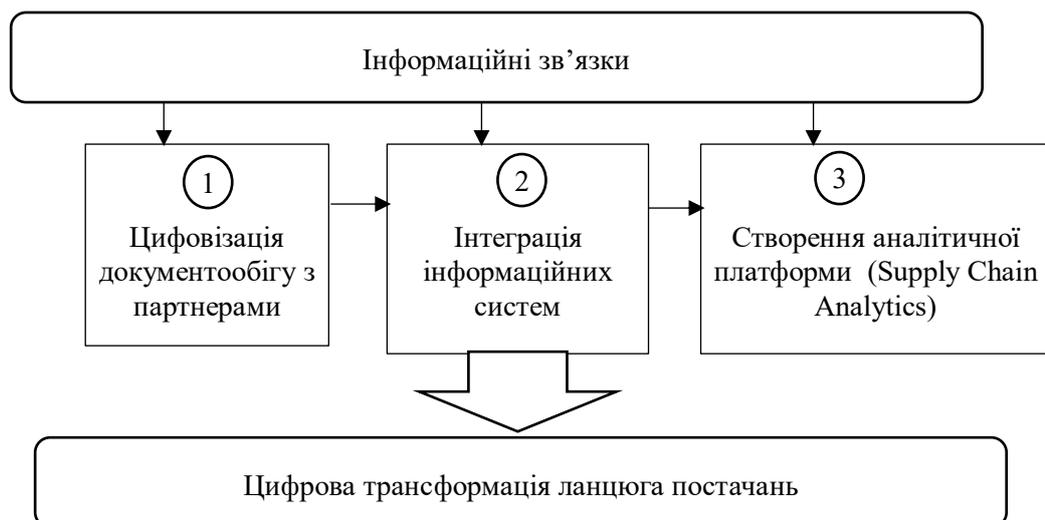


Рис. 3.2. Інформаційні пропозиції щодо управління взаємодією з партнерами ланцюга постачань ТОВ «Домінік Ко»

Джерело: авторська розробка

Перший напрямок оптимізації ТОВ «Домінік Ко» стосується прискорення цифровізації документообігу з торговельними партнерами. Якщо з постачальниками електронний документообіг досяг рівня 78 %, то з торговельними партнерами цей показник становить лише 52 %, а 48 % партнерів все ще використовують паперові документи. Така ситуація знижує оперативність обміну даними, підвищує ймовірність помилок у замовленнях та гальмує логістичні процеси.

Для усунення цієї проблеми рекомендовано поетапне впровадження електронного документообігу з усіма торговельними партнерами протягом 18-24 місяців. Спочатку необхідно забезпечити повний перехід на електронні рахунки-фактури, видаткові накладні та акти звірки з усіма великими торговельними мережами, що дозволить охопити близько 70-75 % обороту документації. На другому етапі слід залучити до електронного документообігу регіональних дистриб'юторів та середніх клієнтів [59].

Для стимулювання партнерів до переходу на електронний формат взаємодії доцільно розробити систему економічних стимулів, таких як надання додаткових знижок та покращених комерційних умов клієнтам, які повністю перейшли на електронний документообіг, а також організацію навчальних семінарів та надання технічної підтримки партнерам у процесі впровадження цифрових інструментів [48].

Другий напрямок оптимізації логістичних ланцюгів постачання ТОВ «Домінік Ко» передбачає глибшу інтеграцію інформаційних систем підприємства з системами основних партнерів ланцюга постачань.

Наразі ТОВ «Домінік Ко» використовує комбіновану систему обміну даними, що включає ERP-систему для внутрішнього управління, електронний документообіг та систему відстеження вантажів. Проте, рівень інтеграції з зовнішніми партнерами залишається недостатнім. Рекомендовано впровадження API-інтеграції між ERP-системою підприємства та інформаційними системами топ-10 постачальників сировини та топ-15 торговельних партнерів, що забезпечить автоматичний обмін даними про залишки товарів, статуси замовлень, графіки

поставок та платіжні документи в режимі реального часу [27].

Додатково доцільно інтегрувати систему управління транспортом (TMS) з платформами основних логістичних операторів для отримання актуальної інформації про місцезнаходження вантажів, прогнозовані терміни доставки та можливі затримки [61]. Така інтеграція дозволить підвищити точність прогнозування часу доставки з поточних 91,2 % до 95-97 %, скоротити час обробки замовлень, зменшити кількість помилок у документації та забезпечити прозорість логістичних процесів для всіх учасників ланцюга постачань ТОВ «Домінік Ко».

Третій напрямок інформаційної оптимізації досліджуваного товариства полягає у створенні єдиної аналітичної платформи для моніторингу та оцінки ефективності взаємодії з партнерами ланцюга постачань. Наразі підприємство не має консолідованого інструменту для відстеження основних показників ефективності партнерських відносин, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Рекомендовано впровадження системи Supply Chain Analytics, яка забезпечить збір, обробку та візуалізацію даних про ефективність кожного партнера за наступними показниками (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Ефективність системи Supply Chain Analytics для учасників логістичного ланцюга постачання

Учасники ланцюга постачання	Ефективність системи
для постачальників	своєчасність поставок, якість продукції, гнучкість у задоволенні термінових замовлень, рівень цін порівняно з ринком
для логістичних операторів	дотримання термінів доставки, якість збереження вантажів, швидкість реагування на запити, вартість послуг
для торговельних партнерів	обсяги закупівель, динаміка продажів, дотримання платіжної дисципліни, участь у спільних маркетингових програмах

Джерело: розроблено автором за даними [39]

Створення такої платформи дозволить ТОВ «Домінік Ко» оперативно виявляти проблемні зони у взаємодії з конкретними партнерами, порівнювати ефективність різних учасників ланцюга, обґрунтовувати рішення про продовження або припинення співпраці, а також формувати рейтинги партнерів для прийняття

стратегічних рішень про розподіл обсягів закупівель, поставок або інвестицій у розвиток партнерських відносин.

Таким чином, реалізація запропонованих напрямків оптимізації організаційних та інформаційних зв'язків з учасниками ланцюга постачань дозволить ТОВ «Домінік Ко» підвищити гнучкість та стійкість логістичної системи до зовнішніх викликів, знизити операційні ризики, пов'язані з концентрацією постачальників та залежністю від обмеженої кількості партнерів, скоротити витрати на документообіг та трансакційні витрати завдяки цифровізації процесів, підвищити прозорість та керованість логістичних процесів через інтеграцію інформаційних систем, а також створити передумови для впровадження передових практик управління ланцюгами постачань.

У наступному підрозділі необхідно розглянути комплекс реалізацій основних заходів, направлених на формування конкурентоспроможної логістичної системи, здатної забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів при оптимальних витратах та прийнятному рівні ризиків.

3.2. Використання сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності взаємодії ТОВ «Домінік Ко» з учасниками ланцюга поставок

Результати проведеного аналізу взаємодії ТОВ «Домінік Ко» з партнерами ланцюга постачань, представлені у попередньому підрозділі, засвідчили критичну необхідність цифрової трансформації інформаційних процесів підприємства. Недостатня інтеграція інформаційних систем ТОВ «Домінік Ко» з системами партнерів, відсутність консолідованого інструменту для відстеження основних показників ефективності співпраці та подовження фінансового циклу створюють передумови для впровадження комплексного цифрового рішення, яке забезпечить автоматизацію документообігу, підвищення прозорості логістичних процесів та покращення координації з усіма учасниками ланцюга постачань.

За таких умов впровадження сучасної цифрової платформи для управління

взаємодією з партнерами стає не просто бажаною опцією, а необхідним інструментом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та реалізації потенціалу оптимізації, виявленого під час економіко-математичного моделювання.

Для вибору оптимального цифрового рішення було проаналізовано чотири цифрові платформи, які представлені на українському ринку та мають успішний досвід впровадження на вітчизняних підприємствах харчової промисловості аналогічного масштабу.

Перше рішення – система електронного документообігу Вчасно.ЕДО, яка позиціонує себе як спеціалізоване рішення для електронного обміну первинними бухгалтерськими документами між українськими підприємствами. Платформа пропонує функціональні обмінні рахунки, додаткові та податкові накладні, акти виконаних робіт, договори з використанням кваліфікованого електронного підпису, автоматичну синхронізацію з обліковими системами, централізований реєстр контрагентів та архів документів з юридичною силою. Вартість впровадження від 2 500 грн, щомісячна підтримка коштує від 500 грн за одне робоче місце, а період впровадження займає 1-2 тижні [8].

Друге рішення – платформа SAP Business Network, яка позиціонується як комплексне рішення для управління закупівлями та взаємодії з постачальниками. Платформа пропонує функціонал електронних торгових майданчиків, управління контрактами, каталоги товарів, аналітику витрат та інтеграцію з ERP-системами. SAP Business Network має успішні кейси впровадження на великих українських підприємствах агропромислового сектору та забезпечує міжнародні стандарти обміну даними. Проте, вартість впровадження становить від 15 000 євро, річна підтримка коштує від 3 000 євро, а період впровадження займає 6-9 місяців [53].

Третє рішення – українська система BAS Supplier Portal, розроблена компанією «Бізнес Автоматизація Сервіс» спеціально для інтеграції з обліковою системою БАС. Портал забезпечує електронний обмін документами, управління замовленнями, відстеження поставок, спільне планування та базову аналітику взаємодії з постачальниками і клієнтами [55]. Система має модульну архітектуру,

що дозволяє впроваджувати функціонал поетапно відповідно до бюджетних можливостей. Вартість базового модуля становить 180 тис. грн з можливістю розширення функціоналу за рахунок додаткових модулів вартістю від 35 до 80 тис. грн кожен [35].

Технічна підтримка коштує 15 % від вартості ліцензії щорічно. Критичною перевагою є те, що BAS Supplier Portal вже інтегрований з обліковою системою БАС, яку використовує значна частина українських підприємств харчової промисловості, що спрощує процес обміну даними з існуючими партнерами [56].

Четверте рішення – хмарна платформа Procore для управління ланцюгами постачань, яка орієнтована на будівельну галузь, але має модифікації для виробничих підприємств. Система пропонує управління проектами поставок, координацію між учасниками, документообіг, фінансовий облік та мобільні додатки для всіх учасників процесу. Вартість підписки становить 450 доларів США на місяць за базовий пакет для компанії з необмеженою кількістю користувачів [65]. Проте складність адаптації рішення під специфіку харчової промисловості, відсутність локалізації під українські стандарти документообігу та необхідність щомісячних платежів в іноземній валюті роблять це рішення менш привабливим порівняно з локальними альтернативами. Результати порівняльного аналізу чотирьох платформ за основними критеріями представлено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Порівняльний аналіз цифрових рішень для управління взаємодією з партнерами ланцюга постачань

Критерій порівняння	Вчасно.ЕДО	SAP Business Network	BAS Supplier Portal	Procore
Вартість впровадження	2500 грн/міс	від 15000 євро	180000 грн базовий модуль	450 USD/міс
Термін впровадження	1-2 тижні	6-9 місяців	2-3 місяці	1-2 місяці
Функціонал	ЕДО+Базова аналітика	Повний SCM	ЕДО + планування + аналітика	Управління проектами + ЕДО
Локалізація під Україну	Повна	Часткова	Повна	Відсутня
Інтеграція з БАС	Модуль інтеграції	Потребує розробки	Нативна	Потребує розробки
Масштабованість	Середня	Висока	Середня	Висока

Джерело: складено автором на основі аналізу технічної документації платформ [8; 35; 65]

Відповідно до результатів табл. 3.6 для впровадження на ТОВ «Домінік Ко» обрано платформу BAS Supplier Portal на основі оптимального співвідношення функціональних можливостей, вартості впровадження та адаптації до специфіки підприємства. Основним аргументом на користь вибору BAS Supplier Portal стала наявна інтеграція з обліковою системою БАС.

Тобто, для налагодження електронного обміну даними з цими партнерами не потрібно розробляти додаткові інтеграційні модулі, що економить час впровадження та знижує технічні ризики.

Фінансова доступність рішення також відіграла значну роль у прийнятті рішення. Загальна вартість впровадження базового модуля BAS Supplier Portal з функціоналом електронного документообігу, управління замовленнями та базової аналітики становить 180 тис. грн, що еквівалентно приблизно 4,8 тис. дол. США. Тоді як впровадження SAP Business Network коштувало б підприємству від 15 тис. євро (близько 700 тис. грн), що у 3,9 рази дорожче. При цьому BAS Supplier Portal пропонує достатній для поточних потреб ТОВ «Домінік Ко» функціонал без надлишкової складності міжнародних корпоративних рішень. Модульна архітектура платформи дозволяє у майбутньому, при зростанні обсягів діяльності та появі додаткового бюджету, поетапно розширювати функціонал за рахунок впровадження додаткових модулів прогнозування попиту, управління запасами або інтеграції з транспортними системами [56].

Термін впровадження BAS Supplier Portal становить 2-3 місяці, що є прийнятним балансом між швидкістю та якістю налаштування системи. Хоча МЕДОК можна впровадити за 1-2 тижні, його функціонал обмежується лише електронним документообігом без можливостей планування та аналітики, які критично важливі для подальшої оптимізації взаємодії з партнерами. З іншого боку, впровадження SAP Business Network займає 6-9 місяців, що є надто тривалим періодом для підприємства, яке потребує швидких результатів цифровізації. Повна локалізація BAS Supplier Portal під українські стандарти бухгалтерського та податкового обліку, підтримка українською мовою та наявність локальної технічної підтримки мінімізують ризики виникнення непорозумінь або технічних

проблем під час експлуатації системи.

Процес закупівлі платформи BAS Supplier Portal розпочинається з офіційного звернення ТОВ «Домінік Ко» до компанії «Бізнес Автоматизація Сервіс» через їхній веб-сайт (рис. 3.3).

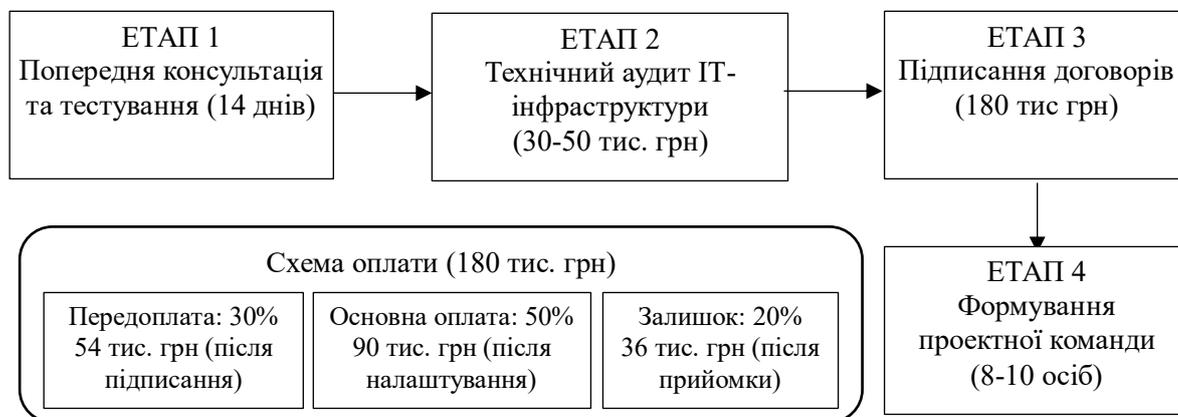


Рис. 3.3. Процес закупівлі BAS Supplier Portal для ТОВ «Домінік Ко»

Джерело: складено автором за даними [35]

Відповідно схемі на рис. 3.3, на першому етапі відбувається попередня консультація, під час якої менеджер компанії-розробника проводить онлайн-презентацію функціональних можливостей платформи тривалістю 1,5-2 години. Під час презентації демонструються основні модулі системи, інтерфейс роботи як для співробітників ТОВ «Домінік Ко», так і для зовнішніх партнерів, процедури обміну документами, механізми формування замовлень та аналітичні звіти. Після презентації підприємство отримує тестовий доступ до демонстраційної версії платформи терміном на 14 днів, що дозволяє основним співробітникам відділу логістики, закупівель та збуту самостійно ознайомитися з функціоналом та оцінити зручність використання системи в реальних робочих умовах.

На другому етапі представники компанії-розробника проводять технічний аудит існуючої ІТ-інфраструктури ТОВ «Домінік Ко». Аудит включає перевірку версії облікової системи БАС, конфігурації серверного обладнання, швидкості інтернет-з'єднання, наявності резервних каналів зв'язку та поточних процедур обміну даними з партнерами. За результатами аудиту формується технічне завдання на впровадження, яке містить перелік необхідних доробок наявної

інфраструктури, вимоги до апаратного забезпечення, схему інтеграції BAS Supplier Portal з обліковою системою БАС та календарний графік робіт. Якщо виявляється необхідність оновлення серверного обладнання або збільшення пропускної здатності інтернет-каналів, ці витрати враховуються окремо від вартості ліцензії на платформу та можуть становити додатково 30-50 тис. грн.

Третій етап передбачає підписання ліцензійного договору та договору на впровадження. Ліцензійний договір визначає умови використання програмного забезпечення, кількість робочих місць, умови оновлення версій програмного забезпечення та порядок надання технічної підтримки. Слід підкреслити, що наразі для BAS Supplier Portal ліцензія надається на необмежену кількість внутрішніх користувачів підприємства та зовнішніх користувачів-партнерів.

Договір на впровадження деталізує етапи робіт, відповідальних осіб з боку замовника та виконавця, критерії прийняття системи в експлуатацію, терміни виконання робіт та умови оплати. Стандартна схема оплати передбачає внесення 30 % вартості проекту (54 тис. грн) після підписання договору як передоплату, 50 % (90 тис. грн) після завершення налаштування та інтеграції системи, а решта 20 % (36 грн) після успішного тестування та підписання акту прийняття-передачі робіт.

На останньому етапі відбувається формування проектної команди з боку ТОВ «Домінік Ко». До складу команди пропонуємо включити керівника проекту впровадження, яким буде начальник відділу логістики, системний адміністратор підприємства, представники відділу МТЗ (2 особи), відділу збуту (2 особи), бухгалтерії (1 особа), відділ по роботі з клієнтами (1 особа) та ІТ-відділу (1 особа). Загальна чисельність проектної команди становить 8-9 осіб.

Керівник проекту координує всі дії, забезпечує своєчасне надання необхідної інформації виконавцю, приймає поточні рішення щодо налаштувань системи та контролює дотримання графіка робіт. Для проектної команди виділяється 20 % робочого часу протягом періоду впровадження, що еквівалентно приблизно 1,5-2 повним ставкам на весь термін проекту.

Покроковий план впровадження BAS Supplier Portal на ТОВ «Домінік Ко» представлено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. План впровадження BAS Supplier Portal на ТОВ «Домінік Ко»

Джерело: авторська розробка

За даними рис. 3.4, перший етап впровадження – підготовчий, тривалістю 2 тижні. На цьому етапі виконується детальне налаштування серверної частини платформи у хмарній інфраструктурі компанії-розробника, оскільки такий спосіб не вимагає додаткових інвестицій у серверне обладнання, забезпечує автоматичне резервне копіювання даних та гарантує доступність системи 99,5 % часу. Паралельно проводиться базове налаштування інтеграції між BAS Supplier Portal та обліковою системою БАС, що включає налаштування обміну довідниками контрагентів, номенклатури товарів, договорів та цін. Встановлюються правила автоматичного експорту замовлень з BAS Supplier Portal до облікової системи БАС та імпорту первинних документів (накладних, рахунків) зі системи БАС до порталу для подальшої передачі партнерам [36].

Другий етап – конфігурація та налаштування бізнес-процесів, тривалість 3 тижні. Спеціалісти компанії-розробника спільно з представниками ТОВ «Домінік Ко» детально описують існуючі бізнес-процеси взаємодії з постачальниками та торговельними партнерами, виявляють критичні точки, де виникають затримки або помилки, та налаштовують відповідні модулі платформи для оптимізації цих процесів. Зокрема, налаштовується процес формування та погодження замовлень постачальникам з автоматичним розрахунком оптимальних обсягів на основі

історичних даних про продажі, поточних залишків на складі та прогнозованого попиту на найближчі 2 тижні. Для торговельних партнерів налаштовується електронний каталог продукції ТОВ «Домінік Ко» з актуальними цінами, наявністю на складі та можливістю формування замовлень безпосередньо через веб-інтерфейс порталу без необхідності телефонних дзвінків або електронної пошти.

На цьому ж етапі налаштовуються шаблони електронних документів відповідно до вимог чинного законодавства України та внутрішніх стандартів ТОВ «Домінік Ко». Створюються шаблони видаткових накладних, рахунків-фактур, актів звірки взаєморозрахунків, довіреностей та інших первинних документів. Кожен шаблон проходить узгодження з юридичним відділом та бухгалтерією підприємства на предмет відповідності всім обов'язковим реквізітам. Налаштовується механізм накладання кваліфікованого електронного підпису на документи відповідно до вимог законодавства про електронний документообіг. Для цього інтегруються засоби електронного цифрового підпису, які вже використовуються підприємством для звітності до контролюючих органів.

Третій етап – навчання користувачів, тривалість 2 тижні. Проводиться три типи навчальних сесій для різних категорій користувачів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Програма навчання користувачів BAS Supplier Portal на ТОВ «Домінік Ко»

Категорія користувачів	Тривалість навчання	Зміст навчання
Адміністратори системи (системний адміністратор та представники ІТ-відділу)	16 годин	Технічне навчання: налаштування прав доступу користувачів; управління довідниками; резервне копіювання даних; моніторинг продуктивності системи; діагностика типових проблем
Співробітники відділів закупівель та збуту	12 годин	Функціональне навчання: процедури роботи з замовленнями; електронний документообіг; формування аналітичних звітів; взаємодія з партнерами через портал
Керівники підрозділів	4 години	Скорочений курс: аналітичні можливості системи; інструменти прийняття управлінських рішень; робота з даними порталу

Джерело: авторська розробка

Як видно з табл. 3.7, паралельно з навчанням внутрішніх користувачів проводиться інформаційна кампанія серед постачальників та торговельних партнерів ТОВ «Домінік Ко». Формується перелік з 20 основних партнерів (10 постачальників сировини та 10 найбільших торговельних мереж), які будуть залучені до пілотного впровадження на першому етапі.

Кожному партнеру надсилається офіційний лист від керівництва ТОВ «Домінік Ко» з поясненням переваг переходу на електронну взаємодію через BAS Supplier Portal, інструкцією з реєстрації в системі та контактами технічної підтримки. Додатково організуються вебінари для представників партнерів, де демонструється процес роботи з порталом з точки зору зовнішнього користувача. Для стимулювання швидкого переходу партнерів на електронний документообіг пропонується знижка 0,5 % від суми замовлення протягом перших трьох місяців використання portalу.

Четвертий етап – пілотне впровадження, тривалість 3 тижні. На цьому етапі відбувається реальна робота з системою у виробничому середовищі, але з обмеженим колом учасників – 20 основними партнерами, відібраними на попередньому етапі. Протягом пілотного періоду всі операції з цими партнерами (формування замовлень, обмін документами, узгодження поставок) виконуються виключно через BAS Supplier Portal, водночас паралельно підтримується дублювання цих операцій у традиційний спосіб для страхування від можливих технічних збоїв. Щодня проводяться наради проектної команди, де аналізуються виявлені проблеми, фіксуються побажання користувачів щодо покращення функціоналу та коригується налаштування системи. Компанія-розробник надає цілодобову технічну підтримку на період пілотного впровадження з часом реагування на критичні проблеми не більше 2 годин.

П'ятий етап – промислова експлуатація та масштабування, тривалість 2 тижні активного масштабування з подальшим безперервним процесом залучення нових партнерів. Після успішного завершення пілотного впровадження та усунення всіх критичних зауважень система вводиться в повну промислову експлуатацію. Поступово, групами по 15-20 контрагентів щотижня, до роботи з BAS Supplier

Portal залучаються інші постачальники та торговельні партнери ТОВ «Домінік Ко». Пріоритет надається партнерам з найбільшими обсягами взаємодії та тим, хто вже використовує облікову систему БАС, оскільки для них процес інтеграції є найпростішим. Для кожної нової групи партнерів організуються короткі навчальні вебінари тривалістю 1 година, де пояснюються базові принципи роботи з порталом. Протягом перших двох місяців після підключення кожного партнера йому надається персональний менеджер з технічної підтримки, який допомагає вирішувати будь-які питання, що виникають під час освоєння системи.

На завершальному етапі, після того як до BAS Supplier Portal буде підключено мінімум 70 % постачальників та торговельних партнерів за обсягами операцій (що відповідає приблизно 50-60 контрагентам), проводиться фінальна приймальна комісія за участю представників ТОВ «Домінік Ко» та компанії-розробника. Комісія перевіряє дотримання всіх умов договору на впровадження, тестує основні бізнес-процеси, оцінює досягнення показників ефективності та підписує акт прийняття-передачі робіт.

З моменту підписання акту розпочинається період гарантійного обслуговування тривалістю 6 місяців, протягом якого всі виправлення помилок та налаштування системи здійснюються безкоштовно. Після закінчення гарантійного періоду ТОВ «Домінік Ко» укладає договір про щорічне технічне обслуговування вартістю 27 тис. грн (15 % від вартості базової ліцензії), що включає оновлення версій програмного забезпечення, консультації технічної підтримки та дрібні доопрацювання функціоналу відповідно до змін законодавства або потреб підприємства.

Таким чином, сучасні цифрові технології є основним фактором підвищення ефективності взаємодії ТОВ «Домінік Ко» з учасниками ланцюга постачань, оскільки забезпечують прозорість інформаційних потоків, оперативність прийняття рішень та інтеграцію даних між усіма партнерами. Проведений аналіз показав, що впровадження комплексної платформи BAS Supplier Portal дозволяє автоматизувати документообіг, оптимізувати процеси планування та контролю поставок, скоротити фінансовий цикл і підвищити узгодженість дій між

підприємством та його контрагентами. Загальна тривалість проекту впровадження BAS Supplier Portal на ТОВ «Домінік Ко» становить 12 тижнів (3 місяці) від моменту підписання договору до введення системи в повну промислову експлуатацію з підключенням усіх основних партнерів. Завдяки поєднанню доступної вартості, повної локалізації під українське законодавство й нативної інтеграції з обліковою системою БАС обране рішення створює технологічну основу для формування ефективної, цифрово орієнтованої моделі співпраці, що забезпечує конкурентні переваги та підвищує стійкість підприємства в умовах динамічного ринку.

3.3. Оцінка очікуваних результатів і перспектив розвитку логістичної співпраці

Впровадження цифрової платформи BAS Supplier Portal на ТОВ «Домінік Ко» передбачає комплексний вплив на операційну та фінансову ефективність взаємодії підприємства з учасниками ланцюга постачань. Оцінка очікуваних результатів базується на аналізі поточних витрат, пов'язаних з неефективною координацією партнерів, кількісному визначенні потенціалу оптимізації бізнес-процесів та розрахунку термінів окупності інвестицій у цифровізацію.

Враховуючи специфіки діяльності підприємства, обсяги взаємодії з контрагентами та досвід аналогічних проектів на українських підприємствах харчової промисловості, можна сформувати реалістичний прогноз економічних та організаційних ефектів від запропонованих заходів.

Для визначення базового рівня витрат, пов'язаних з координацією учасників ланцюга постачань, проведено детальний аналіз поточних процесів обміну інформацією та документами на ТОВ «Домінік Ко». Встановлено, що підприємство взаємодіє з 87 активними постачальниками сировини та матеріалів і 142 торговельними партнерами (роздрібні мережі, дистриб'ютори, оптові покупці). Середня кількість замовлень від торговельних партнерів становить 18 на місяць,

що дає 2 556 замовлень щомісяця або 30 672 замовлення на рік (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Вихідні дані для розрахунку трудовитрат на формування замовлень

ТОВ «Домінік Ко»

Показник за 2024 р., одиниць	Значення
Активних постачальників	87
Основні постачальники	35
Інші постачальники	52
Торговельних партнерів	142
Середня кількість замовлень від торговельних партнерів	18 на місяць
Середня кількість замовлень на рік	30672
Формування замовлень основним постачальникам	3 рази на тиждень
Формування замовлень основним постачальникам на рік	5040
Формування замовлень решті постачальникам	1 раз на місяць
Формування замовлень решті постачальникам на рік	624
Загальна кількість замовлень постачальникам на рік	5664

Джерело: розраховано автором

Як видно з табл. 3.8, формування замовлень постачальникам здійснюється в середньому 3 рази на тиждень для кожного з 35 основних постачальників та 1 раз на місяць для решти 52 постачальників допоміжних матеріалів, що складає 5 664 замовлень постачальникам щорічно.

За даними хронометражу робочого часу співробітників відділів закупівель та збуту, обробка одного замовлення від торговельного партнера в ручному режимі (прийом дзвінка або електронного листа, узгодження наявності товару, уточнення умов, введення в систему, формування підтвердження) займає в середньому 12 хвилин. Формування замовлення постачальнику вимагає 25 хвилин (аналіз поточних залишків, прогноз потреби, узгодження обсягів, оформлення документів, надсилання). Таким чином, загальні трудовитрати на обробку замовлень розраховано за формулою (3.3):

$$T_{\text{заг}} = \frac{(30\,672 \text{ замовлень} \cdot 12 \text{ хв} + 5\,664 \text{ замовлень} \cdot 25 \text{ хв})}{60 \text{ хв}} = 8\,494 \frac{\text{годин}}{\text{рік}}, \quad (3.3)$$

де $T_{\text{заг}}$ – загальні трудовитрати на обробку замовлень, годин/рік.

При середній вартості години роботи спеціаліста відділів закупівель та збуту 182 грн (з урахуванням заробітної плати, нарахувань на фонду оплати праці, загальновиробничих витрат на утримання робочого місця), прямі витрати на обробку замовлень складають 1 546 тис. грн на рік.

Слід зазначити, що наразі 48 % торговельних партнерів продовжують використовувати паперовий документообіг, що вимагає витрат на друк, відправлення поштою та зберігання документів в обсязі 78,4 тис. грн щорічно (конверти, папір, поштові послуги, архівне приміщення).

Критичним джерелом втрат є помилки в документації та несвоєчасна обробка замовлень. За результатами аналізу, частота виявлення помилок у документах (неправильна номенклатура, помилкові кількості, невідповідність цін) становить 18 % від загальної кількості документів, що призводить до необхідності повторної обробки, уточнень з партнерами та іноді до відмов від замовлень. Середній час на виправлення однієї помилки оцінюється в 30 хвилин, а кількість помилок становить 6540 випадків на рік. Вартість виправлення помилок розраховується за формулою (3.4):

$$V_{\text{пом.}} = \frac{(6540 \text{ помилок} \cdot 30 \text{ хв})}{60 \text{ хв}} \cdot 182 \text{ грн} = 595184 \frac{\text{грн}}{\text{рік}} = 595,2 \frac{\text{тис.грн}}{\text{рік}}, \quad (3.4)$$

де $V_{\text{пом.}}$ – вартість виправлення помилок у документації, тис. грн/рік.

Несвоєчасна обробка замовлень, спричинена затримками в 2-3 дні через необхідність багаторазових узгоджень, призводить до втрати потенційних продажів у разі дефіциту товару та до іммобілізації оборотних коштів у разі надлишкових запасів. За оцінками спеціалістів підприємства, втрачені продажі через дефіцит становлять 0,3 % від річного обсягу реалізації. При обсязі реалізації ТОВ «Домінік Ко» в 2024 р. на рівні 837 760 тис. грн, втрати від дефіциту оцінюються в 2 513,3 тис. грн.

Додаткові витрати на фінансування надлишкових запасів (середньозважена ставка кредитування у 2024 р. становила 15 % річних) при середньому перевищенні оптимального рівня запасів на 22 624 тис. грн становлять 3 394 тис. грн. Таким

чином, сукупні поточні втрати від неефективної координації з партнерами розраховані за формулою (3.5) і складають 8126,4 тис. грн:

$$V_{\text{сук.}} = 1546,0 + 78,4 + 595,2 + 2513,3 + 3393,5 = 8126,4 \frac{\text{тис.грн}}{\text{рік}}, \quad (3.5)$$

Впровадження цифрової платформи BAS Supplier Portal забезпечить автоматизацію основних процесів взаємодії з партнерами та скорочення трудовитрат на обробку замовлень. Автоматичне формування замовлень на основі даних про поточні залишки, прогнозованого попиту та встановлених параметрів мінімальних рівнів запасів дозволить скоротити час обробки одного замовлення торговельного партнера з 12 до 5 хвилин (скорочення на 58,3 %), а замовлення постачальнику – з 25 до 12 хвилин (скорочення на 52,0 %). Нові трудовитрати на обробку замовлень розраховано за формулою (3.6) та становлять 3 689 год/рік:

$$T_{\text{нов}} = \frac{(30\,672 \text{ замовлень} \cdot 5 \text{ хв} + 5\,664 \text{ замовлень} \cdot 12 \text{ хв})}{60 \text{ хв}} = 3\,689 \frac{\text{годин}}{\text{рік}}, \quad (3.6)$$

Економія трудовитрат складе $8494 - 3689 = 4806$ години на рік, що в грошовому вимірі еквівалентно 874,6 тис. грн економії прямих витрат на оплату праці.

Повний перехід на електронний документообіг з партнерами, підключеними до BAS Supplier Portal, дозволить скоротити витрати на паперовий документообіг на 85 % (залишаться лише витрати на роботу з партнерами, які не підключаються до системи протягом першого року, та на архівування законодавчо обов'язкових документів), що складе економію 11,8 тис. грн щорічно.

Суттєве скорочення помилок у документації очікується завдяки автоматичному формуванню документів на основі довідників номенклатури, цін та умов співпраці, що зберігаються в єдиній базі даних. Досвід підприємств, які впровадили аналогічні системи, свідчить про зменшення частоти помилок з 18 % до 5-6 %. Приймаючи консервативну оцінку в 8 %, кількість помилок скоротиться

до 2907 випадків на рік, а вартість їх виправлення становитиме 264,5 тис. грн/рік, (3.7):

$$V_{\text{пом.нов.}} = \frac{(2907 \text{ помилок} \cdot 30 \text{ хв})}{60 \text{ хв}} \cdot 182 \text{ грн} = 264526 \frac{\text{грн}}{\text{рік}} = 264,5 \frac{\text{тис.грн}}{\text{рік}}, \quad (3.7)$$

Економія витрат на виправлення помилок становитиме $595,2 - 264,5 = 330,7$ тис. грн на рік.

Скорочення часу обробки замовлень та підвищення прозорості інформації про наявність товару дозволить зменшити втрати від дефіциту товарів на 30 % (до рівня 0,21 % від обсягу реалізації), що забезпечить економію 754 тис. грн щорічно.

Водночас, більш точне планування потреби та оперативне реагування на зміни попиту зменшить середній рівень надлишкових запасів на 35 %, що скоротить витрати на їх фінансування до 2205,8 тис. грн та дасть економію 1187,7 тис. грн на рік.

Сукупний річний економічний ефект від впровадження BAS Supplier Portal розраховується за формулою (3.8):

$$E_{\text{річ.}} = \Delta V_{\text{труд.}} + \Delta V_{\text{папір}} + \Delta V_{\text{пом.}} + \Delta V_{\text{деф.}} + \Delta V_{\text{запас}}, \quad (3.8)$$

де $E_{\text{річ.}}$ – річний економічний ефект, тис. грн;

$\Delta V_{\text{труд.}}$, $\Delta V_{\text{папір}}$, $\Delta V_{\text{пом.}}$, $\Delta V_{\text{деф.}}$, $\Delta V_{\text{запас}}$ – економія за відповідними статтями витрат, тис. грн.

Для запропонованого проєкту річний економічний ефект складе 3158,8 тис.грн/рік (формула 3.9):

$$E_{\text{річ.}} = 874,6 + 11,8 + 330,7 + 754,0 + 1187,7 = 3158,8 \frac{\text{тис.грн}}{\text{рік}}, \quad (3.9)$$

Загальний обсяг інвестицій у впровадження BAS Supplier Portal включає вартість базової ліцензії на програмне забезпечення, витрати на можливе

оновлення серверного обладнання, витрати на навчання персоналу та витрати на залучення партнерів до використання платформи. Детальна структура інвестицій представлена в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Структура інвестицій у впровадження BAS Supplier Portal

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Базова ліцензія BAS Supplier Portal	180
Оновлення серверного обладнання та мережевої інфраструктури	42
Навчання персоналу (20 співробітників, 3 тренінги)	18,5
Інформаційна кампанія та навчання партнерів (вебінари, матеріали)	12,8
Стимулювання партнерів (знижка 0,5% протягом 3 місяців)	195
Резерв на непередбачені витрати (10%)	44,8
Всього інвестицій	493,1

Джерело: розраховано автором

Термін окупності інвестицій розраховується як відношення обсягу інвестицій до річного економічного ефекту за формулою (3.10):

$$T_{\text{ок.}} = \frac{I_{\text{заг.}}}{E_{\text{річ.}}} = \frac{493,1 \text{ тис.грн}}{3158,8 \text{ тис.грн}} = 0,16 \text{ року}, \quad (3.10)$$

де $T_{\text{ок.}}$ – термін окупності, років;

$I_{\text{заг.}}$ – загальний обсяг інвестицій, тис. грн.

Термін окупності становить 0,16 року або приблизно 2 місяці, що свідчить про високу економічну ефективність проекту. Проте, слід врахувати, що повний економічний ефект буде досягнуто не одразу після впровадження, а поступово в міру залучення партнерів до використання платформи та адаптації бізнес-процесів. За консервативним сценарієм, у перші 3 місяці після впровадження буде реалізовано 40 % потенціального ефекту, протягом наступних 3 місяців – 70 %, і лише з 7-го місяця буде досягнуто 100 % ефекту. З урахуванням поступового наростання ефекту, реальний термін окупності складе 0,48 року або приблизно 6 місяців (3.11):

$$T_{\text{ок.реал.}} = \frac{I_{\text{заг.}}}{(E_{\text{річ.}} \cdot 0,4 \cdot 0,16 + E_{\text{річ.}} \cdot 0,7 \cdot 0,16 + E_{\text{річ.}} \cdot 1 \cdot 0,16)} = 0,48 \text{ року}, \quad (3.11)$$

Додатково необхідно врахувати щорічні витрати на технічне обслуговування системи в розмірі 27 тис. грн, що зменшує чистий річний економічний ефект до 3131,8 тис. грн.

Успішне впровадження BAS Supplier Portal створює фундамент для подальшої цифровізації логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» та розширення співпраці з партнерами. У середньостроковій перспективі (2-3 роки) рекомендується поетапне впровадження додаткових модулів платформи, таких як модуль прогнозування попиту на основі машинного навчання вартістю 68 тис. грн, який дозволить підвищити точність прогнозів з поточних 91,2 % до 95-97 % та додатково скоротити рівень надлишкових запасів на 15-18 %. Модуль управління транспортною логістикою з інтеграцією GPS-трекінгу вартістю 54 тис. грн забезпечить прозорість поставок у режимі реального часу та дозволить оптимізувати маршрути доставки з економією паливно-мастильних матеріалів на рівні 8-10 %.

У довгостроковій перспективі (3-5 років) створення повноцінної екосистеми цифрової взаємодії з партнерами відкриває можливості для впровадження концепції колективного планування, прогнозування та поповнення запасів CPFR з основними торговельними мережами. Досвід підприємств харчової промисловості, які реалізували CPFR, свідчить про скорочення фінансового циклу на 25-30 днів, зменшення рівня запасів готової продукції на 20-25 % при одночасному підвищенні рівня виконання замовлень до 98-99 %.

Таким чином, впровадження цифрової платформи BAS Supplier Portal на ТОВ «Домінік Ко» забезпечує суттєве підвищення ефективності логістичної співпраці завдяки автоматизації основних бізнес-процесів, зниженню трудовитрат, скороченню кількості помилок у документації, мінімізації втрат від дефіциту та надлишкових запасів, а також зменшенню витрат на паперовий документообіг. Отримані розрахунки демонструють значний річний економічний ефект (3158,8 тис. грн) та надзвичайно короткий термін окупності інвестицій (близько 2 місяців), що підтверджує високу доцільність цифровізації взаємодії з постачальниками й торговельними партнерами. Реалізація стратегії поетапної цифровізації логістичної

взаємодії з партнерами має значний потенціал для підвищення операційної ефективності та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Домінік Ко» на ринку харчової продукції.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи визначено напрями вдосконалення управління взаємодією ТОВ «Домінік Ко» у логістичному ланцюзі поставок.

1. Запропоновано оптимізацію організаційних та інформаційних зв'язків ТОВ «Домінік Ко» з учасниками ланцюга. Економіко-математичне моделювання засвідчило існування статистично значимого зв'язку між рівнем логістичних витрат і валовим прибутком, що підкреслило важливість раціонального управління взаємодією з постачальниками, логістичними операторами та торговельними партнерами. Сукупність запропонованих заходів щодо диверсифікації постачань, розвитку партнерств, удосконалення інформаційної інтеграції та цифровізації документообігу створює системну основу для підвищення ефективності ланцюга постачань та формує потенціал зростання прибутковості підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

2. Розроблено практичні рекомендації щодо використання сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності взаємодії ТОВ «Домінік Ко» з учасниками ланцюга поставок. Використання сучасних цифрових технологій є основним інструментом підвищення ефективності взаємодії ТОВ «Домінік Ко» з учасниками ланцюга постачань. Порівняльний аналіз доступних рішень підтвердив доцільність впровадження BAS Supplier Portal як оптимальної платформи з огляду на функціональні можливості, інтеграцію з обліковою системою БАС, фінансову доступність та відповідність специфіці підприємства. Реалізація цього цифрового рішення забезпечить автоматизацію інформаційних процесів, підвищення прозорості логістичних операцій, скорочення фінансового циклу та зміцнення співпраці з партнерами, що у комплексі сприятиме зростанню

конкурентоспроможності підприємства.

3. Оцінено очікувані результати і перспективи розвитку логістичної співпраці. Результати проведеної оцінки свідчать, що впровадження цифрової платформи BAS Supplier Portal на ТОВ «Домінік Ко» є економічно доцільним і стратегічно перспективним рішенням, яке забезпечує суттєве зниження витрат, підвищення точності та швидкості обробки замовлень, зменшення помилок у документації та оптимізацію рівня запасів. Короткий термін окупності інвестицій, значний річний економічний ефект та можливість подальшого розширення функціональності платформи формують міцне підґрунтя для розвитку цифрової логістичної екосистеми підприємства, що підвищує його конкурентоспроможність і створює потенціал для довгострокового зростання ефективності логістичної співпраці.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління взаємодією підприємств у логістичному ланцюзі поставок. За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

1. Визначено сутність та еволюція концепції логістичного ланцюга поставок. Теоретичне дослідження сутності та еволюції концепції логістичного ланцюга поставок засвідчило поступовий перехід від локальних і фрагментованих підходів до цілісних, інтегрованих та стратегічно орієнтованих систем управління. Сучасна концепція управління ланцюгами поставок поєднує операційні та стратегічні аспекти, орієнтовані на точність постачання, контроль витрат, гнучкість, управління ризиками та цифровізацію процесів. Встановлено, що ефективна взаємодія учасників логістичних систем базується на поєднанні інтеграційного, координаційного та процесного підходів, спрямованих на синхронізацію бізнес-процесів, оптимізацію матеріальних та інформаційних потоків, формування довгострокових партнерських відносин.

2. Проаналізовано підходи до організації взаємодії учасників логістичних систем. Підходи до організації взаємодії учасників логістичних систем еволюціонували від простої операційної координації окремих функцій до комплексної міжорганізаційної інтеграції, що охоплює всіх учасників ланцюга постачання. Сучасна практика управління логістичними системами базується на поєднанні інтеграційного, координаційного та процесного підходів, які спрямовані на синхронізацію бізнес-процесів, оптимізацію матеріальних та інформаційних потоків, а також формування довгострокових партнерських відносин між учасниками ланцюга. Ключовими факторами успішної взаємодії є прозорість інформаційних потоків, використання сучасних SCM-систем, систематичне оцінювання надійності партнерів та створення екосистемних альянсів.

3. Виявлено особливості управління ланцюгом поставок в умовах військового стану, які полягають у необхідності радикального переосмислення традиційних підходів та впровадження нових стратегій, орієнтованих на забезпечення стійкості, гнучкості та адаптивності логістичних систем. Обґрунтовано, що в кризових умовах критичного значення набувають диверсифікація ланцюгів постачання, безперервний моніторинг ризиків, формування багатоваріантних логістичних маршрутів, впровадження стратегій мультисорсингу та ніаршорінгу, активна цифровізація процесів управління та створення стратегічних партнерств в екосистемі ланцюга поставок.

4. Надано характеристику факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Домінік Ко», яке є одним із провідних виробників кондитерської продукції в Україні з високим рівнем організаційної структурованості та фінансової стабільності. Встановлено, що зовнішнє середовище характеризується високим рівнем економічних і геополітичних ризиків, що потребує стратегій хеджування валютних та енергетичних коливань, диверсифікації постачання сировини й активного залучення державних та європейських програм підтримки.

5. Проведено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко». Його результати показали, що ТОВ «Домінік Ко» здатне підтримувати операційну стабільність і відновлювати результативність. Виручка від реалізації продукції зросла на 17,68 % (з 876,9 млн грн у 2022 р. до 1031,9 млн грн у 2024 р.), валовий прибуток збільшився на 19,95 % (з 122,7 млн грн до 147,2 млн грн). Водночас виявлено необхідність оновлення виробничих фондів, підвищення маржинальності через контроль собівартості, оптимізації оборотного капіталу та логістики.

6. Оцінено систему управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» у контексті взаємодії з партнерами ланцюга постачань, що засвідчила загалом високий рівень інтегрованості та ефективності логістичних процесів. Проте, такі проблеми, як залежність від обмеженого кола основних постачальників (ТОП-5 постачальників забезпечують 65,2 % всіх закупівель у 2024 р.), скорочення частки власного транспорту (з 42,3% у 2022 р. до 35,8% у 2024 р.) та недостатня інтеграція

інформаційних систем із торговельними партнерами, що створює потенційні ризики для гнучкості та оперативності логістичної системи, потребують вирішення.

7. Запропоновано оптимізацію організаційних та інформаційних зв'язків ТОВ «Домінік Ко» з учасниками ланцюга. Розроблені рекомендації включають диверсифікацію постачань через залучення додаткових постачальників стратегічної сировини (цукру, какао-бобів, молочних продуктів); розвиток довгострокових партнерських відносин на основі принципів взаємної вигоди та прозорості; удосконалення інформаційної інтеграції через впровадження єдиних стандартів обміну даними; цифровізацію документообігу для скорочення часу на обробку паперових документів.

8. Розроблено практичні рекомендації щодо використання сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності взаємодії ТОВ «Домінік Ко» з учасниками ланцюга поставок. Обґрунтовано доцільність впровадження цифрової платформи BAS Supplier Portal як оптимального рішення для підвищення ефективності взаємодії ТОВ «Домінік Ко» з учасниками ланцюга поставок. Порівняльний аналіз доступних рішень показав переваги BAS Supplier Portal з огляду на функціональні можливості, інтеграцію з обліковою системою BAS, фінансову доступність (180 тис. грн) та відповідність специфіці підприємства. Розроблено детальний план впровадження платформи тривалістю 12 тижнів, що охоплює підготовчий етап, конфігурацію бізнес-процесів, навчання користувачів, пілотне впровадження та промислову експлуатацію.

9. Оцінено очікувані результати і перспективи розвитку логістичної співпраці. Очікується досягнення таких результатів, як скорочення часу обробки замовлень з 4-6 годин до 1-2 годин (на 40 %); зниження логістичних витрат на 4,2 млн грн щорічно через оптимізацію документообігу, зменшення помилок та покращення планування; скорочення фінансового циклу на 3-5 днів завдяки прискоренню документообігу та розрахунків; зменшення помилок у документації на 25-30 % через автоматизацію процесів; оптимізація рівня запасів на 8-12 % завдяки підвищенню точності прогнозування попиту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю. Закон України № 2275-VIII від 08.03.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення 05.11.2025)
2. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 10.11.2025).
3. Аналітична платформа YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00382208/ (дата звернення: 06.11.2025).
4. Афанасьєв К.М. Модель оптимізації системи управління ланцюгами поставок. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 6. С. 250-253. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/52.pdf (дата звернення: 23.10.2025).
5. Барський М.В. Попередження та уникнення ризиків у глобальних ланцюгах постачання. *Менеджмент. Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 3 (87). С. 67-71.
6. Бойченко М.В. Організація управління ланцюгами поставок в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 1. С. 146-152.
7. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78> (дата звернення: 06.11.2025).
8. Вчасно. Цифрові сервіси для бізнесу: ЕДО, EDI, ПРРО, КЕП та ТТН. URL: <https://vchasno.group/vchasno> (дата звернення: 03.12.2025).
9. Гаврильченко О. Аналіз управління логістичними ланцюгами постачань в контексті стратегічного розвитку бізнес-процесів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Вип. 8 (4). С. 128-132.
10. Гірна О.Б. Ланцюг поставок: оцінювання надійності постачальника. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-39> (дата звернення: 22.10.2025).

11. 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. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/56.pdf (дата звернення: 24.10.2025).

12. Завербний А.С. Особливості формування системи управління кібербезпекою підприємств у воєнний період: теоретико-прикладний аспект. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 1. С. 13-21.

13. Завербний А.С., Дуліт З.П., Вуєк Х.І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750> (дата звернення: 28.10.2025).

14. Колесников С.О., Володченко В.В. Сучасні напрями розвитку інновацій та інформаційних технологій в логістичній системі промислових підприємств України. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 49-56.

15. Колодізева Т.О. Визначення ланцюгів поставок та їхня роль у підвищенні ефективності логістичної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 133-139.

16. Короленко О.Б. Вплив інформаційних технологій на ефективність логістичних ланцюгів. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. Вип. 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14914740> (дата звернення 29.10.2025).

17. Кочубей Д.В., Григоренко Т.М. Особливості формування ланцюгів поставок підприємства роздрібної торгівлі. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 10. С. 264-268.

18. Кривещенко В., Хмурковський Г., Ляденко Т. Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110> (дата звернення: 25.10.2025).

19. Крикавський Є.В., Похильченко О.А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.

20. Крикавський Ю., Похильченко О., Гайванович Н. Рушійні сили розвитку ланцюгів поставок в Індустрії 4.0 на українських підприємствах. *Oeconomia Copernicana*. 2019. Т. 10 № 2. URL: <https://journals.economic-research.pl/oc/article/view/1571> (дата звернення: 25.10.2025).

21. Ковальчук С.В. Реорганізація логістичних потоків підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 41. С. 101-108.

22. Лавриненко С.О. Кравчук І.І., Буднік О.М. Сучасні ERP-технології – ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37> (дата звернення 06.11.2025).

23. Лиса С.С. Управління ланцюгами поставок торговельних мереж. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2017. Т. 22. Вип. 1. С. 80-84.

24. Логістика під час війни: нові правила та альтернативні коридори. URL: <http://surl.li/setyl>. (дата звернення: 18.10.2025).

25. Луценко І. С. Управління ланцюгами поставок: навчальний посібник. Київ: КПІ імені І. Сікорського. 2022. 176 с.

26. Мариненко Н., Кутко Т. Сутність і становлення концепції «управління ланцюгом постачання». *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 88. № 3. С. 113-121.

27. Набока Р.М., Шукліна В.В. Вплив інтеграції логістичних ланцюгів поставок на підвищення потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.87> (дата звернення: 03.11.2025).

28. Негода А.В. Діджиталізація логістичних процесів та ланцюгів постачань. *International relations. Economic sciences*. 2019. Вип. 2, № 20. С. 99-101.

29. Огієнко С.О., Сумець О.М. Обґрунтування важливості застосування логістичного менеджменту в діяльності підприємств. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 17-19 квітня 2024 р. Національний університет «Києво-Могилянська*

академія». Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т. 2. С. 113-116.

30. Олійник О.І. Управління логістичними ризиками: монографія. Київ: Наукова думка, 2024. 220 с.

31. Осокін Г. Цифровізація ланцюгів постачання як фактор трансформації бізнес-моделей. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-62> (дата звернення: 31.10.2025).

32. Офіційний сайт компанії «Домінік Ко». URL: <https://dominik.ua/> (дата звернення: 06.11.2025).

33. Петруня Ю.Є., Пасічник Т.О. Вплив новітніх технологій на логістику та управління ланцюгами поставок. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 130-139.

34. Полянська А.С., Мартинець В.Б., Кабан О.В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18 (2). С. 112-127.

35. Портал інформаційно-технологічного супроводу BAS. URL: <https://portal.bas-soft.eu/> (дата звернення: 02.12.2025).

36. Програми BAS (БАС). Автоматизація бізнес процесів підприємства 2024. URL: <https://aktiv.ua/ua/bas> (дата звернення: 04.12.2025).

37. Прокіпчук Л., Тодощук А. Проблеми та перспективи управління ризиками в ланцюгах постачання за умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-82> (дата звернення: 27.10.2025).

38. Ремзина Н. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. Вип. 1 (82). С. 110-124.

39. Рішення для підвищення ефективності ланцюга поставок Abvalue ANALYTICS. URL: <https://logistar-dsia.com/ru/supply-chain-software-suite-oms-wms-tms/supply-chain-performance-abvalue-analytics/> (дата звернення: 03.11.2025).

40. Савицький Е.Е. Вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-47> (дата звернення: 27.10.2025).

41. Сандул М.С. Трансформаційні фактори розвитку глобальних ланцюгів постачання. *Міжнародна економічна політика*. 2023. № 1 (38) URL: http://ierjournal.com/journals/38/2023_38_4_Sandul.pdf (дата звернення: 31.10.2025).

42. Савченко Н.М., Савченко Р.О. Автоматизація обліку як інструмент забезпечення ефективності ведення бізнесу. *Нові інформаційні технології управління бізнесом*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: Всеукраїнська громадська організація «Спілка автоматизаторів бізнесу», 2023. С. 124-127.

43. Скаско О.І., Кут Д.М. Застосування нових систем управління запасами на підприємствах в умовах ринкової нестабільності та військового конфлікту Вісник Львівського торговельно-економічного університету. *Економічні науки*. 2024. № 76. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1541/1452> (дата звернення: 29.10.2025).

44. Скрипко Т., Чукурна Е., Прунцева Г., Попадинець О.Н., Коломієць І. Тенденції сталого розвитку на українському ринку логістики. *E3S Web of Conferences*. 2024. Т. 591. URL: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2024/97/e3sconf_pcgt2024_01024/e3sconf_pcgt2024_01024.html (дата звернення: 25.10.2025).

45. Тарнавська Н.П., Сивак Р.Б. Інноваційне управління конкурентоспроможністю логістичних ланцюгів. Монографія. Тернопіль: Підручники і посібники, 2011. 240 с.

46. Терещенко С. І., Євтушенко А. М. Логістичний ланцюг постачання: управління та оптимізація. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6. С. 207-214.

47. Терещенко С.І., Євтушенко А.М. Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-82> (дата звернення: 01.11.2025).

48. Трушкіна Н.В. Управління ланцюгами постачань у контексті концепції Індустрія 4.0. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8399> (дата звернення: 01.11.2025).
49. Турчак І.О. Принципи управління якістю й асортиментом у менеджменті поставок промислового підприємства. *Економіка. Фінанси Право*. 2021. № 8. С. 32-36.
50. Чичун В.А., Зеленюк О.В., Полянко Г.О. Формування міжнародних логістичних ланцюгів в умовах стратегічних змін конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-23> (дата звернення: 01.11.2025).
51. Чубенко А.Г., Лошицький М.В., Павлов Д.М., Бичкова С.С. Ланцюг поставок. Юнін. Київ: Ваїте. 2018. 381 с.
52. Франів І.А., Хархаліс І.М. Актуальні проблеми логістичних ланцюгів. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 76. С. 34-39.
53. Ariba Network – Business Network for Suppliers and Buyers. SAP. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/spend-management/ariba-network.html> (access date: 03.12.2025).
54. Ballou R.H. The evolution and future of logistics and supply chain management. *European Business Review*. 2007. Vol. 19 No. 4, pp. 332-348. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09555340710760152/full/html> (дата звернення: 26.10.2025).
55. BAS (Business Automation Software): офіційний сайт. URL: <https://www.bas-soft.eu/> (дата звернення: 04.12.2025).
56. BAS Малий бізнес. URL: <https://www.bas-soft.eu/soft/bas-mass/bas-small-business/> (дата звернення: 03.12.2025).
57. Hill C.A., Zhang G.P., Miller K.E. Collaborative planning, forecasting, and replenishment & firm performance: An empirical evaluation. *International Journal of Production Economics*. 2018. Т. 196. С. 12-23.

58. Hugos Michael. Essentials of Supply Chain Management, 4th Edition. John Wiley & Sons, Inc. 2018. 368 p. URL: <https://doi.org/10.1002/9781119464495> (дата звернення 19.10.2025).

59. Jing H., Fan Y. Digital Transformation, Supply Chain Integration and Supply Chain Performance: Evidence From Chinese Manufacturing Listed Firms. *SAGE Open*. 2024. Вип. 14(3). Pp. 55-72.

60. Jodlbauer H., Brunner M., Bachmann N., Tripathi S., Thürer M. Supply Chain Management: A Structured Narrative Review of Current Challenges and Recommendations for Action. *Logistics*. 2023. Vol. 7. No. 4. p. 70 p.

61. Li Y., Dai J., Cui L. The impact of digital technologies on economic and environmental performance in the context of industry 4.0: A moderated mediation model. *International Journal of Production Economics*. 2020. T. 229. C. 107-117.

62. Meng Wu, Shan Z., Xin Chen. Managing supply disruptions for risk-averse buyers: Diversified sourcing vs. disruption prevention. *International Journal of Omega*. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305048324001816> (дата звернення: 31.10.2025).

63. Mishra A., Gupta N., Jha G.K. Supply Chain Resilience: Adapting To Global Disruptions and Uncertainty. *International Journal of Innovative Research in Engineering*. 2024. Vol. 5(2). P. 189-196.

64. Oliver K., Webber M. Supply Chain Management: Logistics Catches up with Strategy. *Logistics: The Strategic Issues*. Ed. by. M. Christopher. London: Champan and Hall, 1982, pp. 63–75.

65. Procore Construction Management Software. URL: <https://www.procore.com/> (access date: 02.12.2025).

66. Rodrigue J-P. The Evolution of Supply Chain Management. *The Geography of Transport Systems, 6th Edition*. (2024). URL: <https://transportgeography.org/contents/chapter7/logistics-freight-distribution/evolution-supply-chain-management/> (дата звернення: 26.10.2025).

67. Youcontrol ТОВ «Домінік Ко» URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/regulations/?id=8599565> (дата звернення: 12.10.2025)

ДОДАТКИ