

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МАКСИМ БОГДАНОВИЧ ШАРВАН

УДК 658.7:658.81

**ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ
ПІДПРИЄМСТВ**

Подається на здобуття наукового ступеня
доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ М.Б.Шарван
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Наукові керівники:

Устенко А.О.

доктор економічних наук, професор

Перевозова І.В.

доктор економічних наук, професор

Івано-Франківськ – 2026

АНОТАЦІЯ

Шарван М.Б. Управління постачальницько-збутовою політикою підприємств – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент». Івано-франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2026.

Дисертаційна робота присвячена вирішенню наукового завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні і розробці методичних підходів стосовно удосконалення системного підходу до організації роботи підприємств в Україні.

У вступі обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, сформульовано мету, завдання, предмет, об'єкт і методи дослідження, викладено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, окреслено особистий внесок здобувача, наведено дані про апробацію результатів дослідження і публікації.

У першому розділі «Теоретичні аспекти управління постачальницько-збутовою політикою» визначено теоретичні засади формування підприємствами постачальницько-збутової політики, які враховують цілі збуту, постачання та розглядають сам процес на двох різних рівнях (тактичний та операційний), що в кінцевому випадку уможливило структурувати ключові завдання збутової політики підприємства. Доведено, що постачальницько-збутова політика підприємства — це сукупність стратегічно та тактично узгоджених рішень, спрямованих на інтеграцію функцій постачання та збуту, з метою створення безперервного, ефективного і клієнтоорієнтованого ланцюга поставок. Окремо в рамках розділу було також визначено основні принципи, функції та структуру організації постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі. Доведено, що організація постачальницько-збутової політики підприємства потребує чіткого методологічного підґрунтя, що базується на сукупності принципів,

тобто засадничих положень, якими слід керуватися у процесі управління матеріальними потоками.

Сформовано концептуальне підґрунтя того, як саме доцільно організувати оцінювання ефективності управління постачальницько-збутовою діяльністю в умовах, коли нестабільність ланцюгів постачання, логістичні збої та коливання попиту накладаються на воєнні ризики й одночасне зростання ролі даних і технологій на базі штучного інтелекту. Запропонований вектор побудований так, щоб уникати декларативних оцінок і переходити до управлінськи корисних висновків, для цього наголошено на потребі врахування відмінностей між моделями оптової діяльності, а також на необхідності оцінювати не лише результат, але і процесну якість рішень та здатність системи підтримувати безперервність виконання замовлень.

У другому розділі «Аналітичне забезпечення постачальницько-збутовою політики підприємств оптової торгівлі іграшками» показано, що поточний стан оптової торгівлі іграшками формується як поєднання логістичної нестабільності, воєнних ризиків і зміни споживчого попиту, причому висока залежність від імпорту робить будь-які збої у маршрутах постачання та витратах на перевезення й митні процедури прямим чинником дефіцитів або надлишків у запасах. Обґрунтовано, що попит стає більш контекстним, чутливим до безпекової ситуації, доходів домогосподарств, міграційних процесів та психологічного стану сімей, через що оптовики мають підтримувати швидке оновлення асортименту, диверсифікацію постачальників і підвищену дисципліну в роботі з даними. Паралельно підкреслено, що зростає значення вимог до безпечності продукції та простежуваності партій, оскільки категорія іграшок є чутливою з точки зору відповідальності за якість і довіри в ланцюгу постачання, а цифровізація процесів, включно з використанням технологій на базі штучного інтелекту, стає не рідко інструментом скорочення помилок планування і прискорення реакції на зміни.

Обґрунтовано, що для оптової торгівлі іграшками оцінювання ефективності постачальницько-збутової політики є складним завданням через сезонність попиту, швидке оновлення асортименту та суперечність окремих критеріїв, коли прагнення високого сервісу вступає у напруження з потребою обмежувати вартість запасів. Запропоновано інтегральний підхід, який зберігає порівнюваність між підприємствами різного масштабу, дозволяє бачити узгодженість процесів і даних, а також підтримує управлінську інтерпретацію результатів через групування індикаторів за ключовими складовими політики. Представлено шкалу, яка надає змогу інтерпретувати отриману оцінку як критичний, низький, базовий, прийнятний або бажаний рівень, що полегшує постановку цільових орієнтирів і визначення пріоритетів удосконалення. Практична апробація здійснена на прикладі декількох підприємств, що дозволило зафіксувати різні профілі сильних і слабких сторін та показати, які саме управлінські напрями здатні прискорити перехід до вищого рівня ефективності.

У третьому розділі «Управління постачальницько-збутовою політикою підприємств оптової торгівлі іграшками» обґрунтовано потребу як в організаційній, так і в економічній складовій, в контексті підвищення ефективності системи управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками. В результаті поглибленого та критичного аналізу ключових понять, було сформовано теоретичне підґрунтя формування організаційно-економічного механізму управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками, що лягло за основу для подальшого дослідження. Охарактеризовані завдання та засади забезпечення заклали фундамент для представлення авторського бачення процесу формування та реалізації організаційно-економічного механізму управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками. Встановлено, що організаційно-економічний механізм – це система, що об'єднує методи, інструменти, форми організації та важелі економічного впливу, які

забезпечують координацію та цілеспрямовану взаємодію всіх суб'єктів постачальницько-збутової політики, з метою контролю за потребами в ресурсах, їх раціонального розподілу, зниження ризиків, мінімізації втрат, підвищення ефективності діяльності у сфері оптової торгівлі іграшками та підтримання функціонування й безпекового розвитку. Було представлено авторський підхід до побудови організаційно-економічного механізму управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками.

Запропоновано науково-практичний підхід до ідентифікації та оцінювання впливу загроз на формування та реалізацію постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками. Доведено, що сучасні умови функціонування підприємств оптової торгівлі іграшками створюють значну кількість загроз. Було виділено найбільш вагомі зовнішні і внутрішні загрози, що безпосередньо впливають на формування та реалізацію постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками. Ієрархічно впорядковано перелік від найбільш вагомих до найменш. Це уможливило сформуванню моделі протидії негативному впливу загроз на формування та реалізацію постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками. Отримані результати моделювання заклали основу для формування методологічного підходу щодо вибору оптимальної адаптивної стратегії здійснення постачальницько-збутової діяльності підприємствами оптової торгівлі іграшками. Опис методів та вихідних даних дозволив через експертів порівняти між собою дві стратегії адаптації: проактивну та статичну. В результаті парного порівняння, було прийнято рішення вважати, що в умовах сьогоденних загроз, найбільш оптимальною є саме проактивна стратегія динамічної адаптації постачальницько-збутової діяльності підприємств оптової торгівлі іграшками.

Ключові слова: управління, система постачання, збут, постачальницько-збутова політика, діяльність підприємств, оптова торгівля,

моделювання, цифровізація, формування механізмів, постачальницько-збутова діяльність, адаптивні стратегії, безпека, транспортна логістика, витрати, інновації

ANNOTATION

Sharvan M. Management of the enterprise supply and sales policy. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 «Management». – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, 2026.

The dissertation is devoted to solving a scientific problem, which consists in the theoretical substantiation and development of methodological approaches to improving the systemic approach to the organization of the work of entrepreneurship in Ukraine.

The introduction substantiates the relevance of the dissertation work, formulates the goal, objectives, subject and methods of the study, sets out the scientific novelty and practical significance of the results obtained, outlines the personal contribution of the author, provides data on the testing of the research results and publication.

In the first chapter, «Theoretical Aspects of Managing Supply and Distribution Policy», the theoretical foundations for how enterprises shape their supply and distribution policy are defined. These foundations take into account sales and procurement objectives and consider the process at two different levels, tactical and operational, which ultimately makes it possible to structure the key tasks of an enterprise's sales policy. It is proven that an enterprise's supply and distribution policy is a set of strategically and tactically coordinated decisions aimed at integrating procurement and sales functions in order to create a continuous, efficient, and customer-oriented supply chain. Separately, within the

chapter, the main principles, functions, and organizational structure of supply and distribution policy for wholesale trade enterprises were also identified. It is proven that organizing an enterprise's supply and distribution policy requires a clear methodological basis built on a set of principles, that is, fundamental provisions that should guide the process of managing material flows.

A conceptual foundation has been formed regarding how it is advisable to organize the assessment of the effectiveness of managing supply and distribution activities under conditions where supply chain instability, logistics disruptions, and demand fluctuations overlap with wartime risks and the simultaneous growing role of data and technologies based on artificial intelligence. The proposed direction is constructed in such a way as to avoid declarative assessments and move toward managerially useful conclusions. For this purpose, emphasis is placed on the need to account for differences between wholesale operating models, as well as on the necessity to assess not only outcomes but also the process quality of decisions and the system's ability to maintain continuity in order fulfillment.

In the second chapter, «Analytical Support for the Supply and Distribution Policy of Wholesale Toy Trade Enterprises», it is shown that the current state of wholesale toy trade is shaped as a combination of logistics instability, wartime risks, and changes in consumer demand. At the same time, high dependence on imports makes any disruptions in supply routes, transportation costs, and customs procedures a direct factor behind inventory shortages or surpluses. It is substantiated that demand becomes more context-dependent and sensitive to the security situation, household incomes, migration processes, and the psychological state of families. Because of this, wholesalers must maintain rapid assortment renewal, supplier diversification, and stronger discipline in working with data. In parallel, it is emphasized that the importance of product safety requirements and batch traceability is increasing, since the toy category is sensitive in terms of responsibility for quality and trust within the supply chain. Process digitalization, including the use of technologies based on artificial intelligence, is not infrequently

becoming an instrument for reducing planning errors and accelerating responses to change.

It is substantiated that, for wholesale toy trade, assessing the effectiveness of supply and distribution policy is a complex task due to demand seasonality, rapid assortment renewal, and the contradiction of certain criteria, when the pursuit of high service levels comes into tension with the need to limit inventory costs. An integrated approach is proposed that preserves comparability among enterprises of different scale, makes it possible to see the coherence of processes and data, and also supports managerial interpretation of results by grouping indicators according to the key components of the policy. A scale is presented that makes it possible to interpret the obtained assessment as a critical, low, basic, acceptable, or desired level, which facilitates the setting of target benchmarks and the determination of improvement priorities. Practical testing was carried out using the example of several enterprises, which made it possible to record different profiles of strengths and weaknesses and to show which managerial directions can accelerate the transition to a higher level of effectiveness.

In the third chapter, «Managing the Supply and Distribution Policy of Wholesale Toy Trade Enterprises», the need for both an organizational and an economic component is substantiated in the context of increasing the effectiveness of the management system for the supply and distribution policy of a wholesale toy trade enterprise. As a result of an in-depth and critical analysis of key concepts, a theoretical basis was formed for developing an organizational and economic mechanism for managing the supply and distribution policy of a wholesale toy trade enterprise, which became the foundation for further research. The characterized tasks and guiding principles laid the groundwork for presenting the author's vision of the process of forming and implementing an organizational and economic mechanism for managing the supply and distribution policy of a wholesale toy trade enterprise. It is established that the organizational and economic mechanism is a system that combines methods, instruments, forms of organization, and levers of economic influence that ensure coordination and

purposeful interaction among all participants of supply and distribution policy in order to control resource needs, allocate them rationally, reduce risks, minimize losses, increase the effectiveness of activities in wholesale toy trade, and support functioning and security-oriented development. The author's approach to designing an organizational and economic mechanism for managing the supply and distribution policy of a wholesale toy trade enterprise is presented.

A scientific and practical approach is proposed for identifying and assessing the impact of threats on the formation and implementation of the supply and distribution policy of a wholesale toy trade enterprise. It is proven that the modern operating conditions of wholesale toy trade enterprises create a significant number of threats. The most significant external and internal threats that directly affect the formation and implementation of the supply and distribution policy of a wholesale toy trade enterprise were identified. The list was hierarchically ordered from the most significant to the least significant. This made it possible to form a model for counteracting the negative impact of threats on the formation and implementation of the supply and distribution policy of a wholesale toy trade enterprise. The obtained modeling results laid the foundation for forming a methodological approach to selecting an optimal adaptive strategy for conducting supply and distribution activities by wholesale toy trade enterprises. The description of methods and initial data made it possible, through experts, to compare two adaptation strategies, proactive and static. As a result of pairwise comparison, a decision was made to consider that, under today's threats, the most optimal approach is the proactive strategy of dynamic adaptation of the supply and distribution activities of wholesale toy trade enterprises.

Keywords: management, supply system, sales, supply and sales policy, enterprise activity, wholesale trade, modelling, digitalization, formation of mechanisms, supply and sales activity, adaptive strategies, security, transport logistics, costs, innovations

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Устенко, А. О., Шарван, М. Б., & Жарська, Т. М. Постачальницько-збутова політика підприємства в умовах глобальних ланцюгів поставок. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (12).2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14478082>
Особистий внесок здобувача: Охарактеризовано особливості постачальницько-збутової політики в умовах глобалізації
2. Перезовова І. В., Жарська Т. М., Шарван М. Б. Сучасні підходи до управління постачанням і збутом в умовах цифровізації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-4-10888>
Особистий внесок здобувача: Визначено сучасні підходи до управління збутом
3. Шарван, М. Б. Ідентифікація ключових зовнішніх загроз в системі управління постачальницько-збутовою політикою підприємств оптової торгівлі іграшками. *Актуальні питання економічних наук*, (11). 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15572058>
4. Шарван, М., & Устенко, А. Оптимізація логістичних процесів у постачальницько-збутовій системі підприємства. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*, (4). 2025. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.20>
Особистий внесок здобувача: Охарактеризовано напрямки оптимізації логістичних процесів у постачальницько-збутовій системі
5. Шарван, М. Характеристика найбільш вагомих внутрішніх загроз в системі управління сучасним підприємством оптової торгівлі іграшками. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (2 (17), 2025. 444-449.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

1. Жарська Т. М., Шарван М. Б., Перезовов Г. Д. Моделювання впливу факторів на споживчий вибір бренду: аналіз візуальних елементів та ідентичності. *Marketing of innovations: Innovations in marketing Materials of the International Scientific Internet Conference (Bielsko-Biala, December, 2023)*. Bielsko-Biala: WSEH.
Особистий внесок здобувача: охарактеризовано роль маркетингових комунікацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, зокрема в частині удосконалення постачальницько-збутової політики
2. Жарська Т. М., Шарван М. Б., Пасічняк Д. Маркетингові комунікації в системі управління брендом: порівняння цифрового та професійного маркетингу. «*B2B MARKETING*»: XVII Міжнародна науково-практична конференція. (м. Київ, 27.11.2023). Відбулася у відповідності до Наказу КПП ім. Ігоря Сікорського № НМКП/102/2023 від 27.11.2023 р.
Особистий внесок здобувача: обґрунтовано значення використання цифрових і традиційних маркетингових комунікацій для вдосконалення збутової політики підприємства.
3. Zharska T., Sharvan M., Sidyk A. Branding as a tool for competitiveness in ukrainian business. *Majesty of Marketing: Materials of the International conference for the students and junior research staff. Ukraine, (Dnipro, 19 December, 2024)* : Dnipro University of Technology, 2024. 174 p.
Особистий внесок здобувача: Охарактеризовано ключові інструменти підвищення конкурентоспроможності в тому числі через постачальницько-збутову політику
4. Устенко А., Шарван М. Оптимізація постачальницько-збутової діяльності за принципами сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки, підприємств та суспільства*: матеріали II Міжнар.наук.-практ. конф., (м. Івано-Франківськ, 10-11 квітня 2025 р.)/ За ред. І. Перезовової. Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2025. 1023 с.

Особистий внесок здобувача: Визначено напрямки оптимізації постачальницько-збутової діяльності за принципами сталого розвитку

5. Шарван М. Ресурсне забезпечення системи управління постачальницько-збутовою політикою підприємств оптової торгівлі. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності: проблеми та шляхи їх вирішення* : Мат. XII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 23 травня 2025 р.) / упоряд. А. М. Штангрет. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2025. 255 с.
6. Шарван М.Б. Інформація як ключовий ресурс в системі прийняття та реалізації управлінських рішень під час здійснення постачальницько-збутової діяльності підприємствами оптової торгівлі. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку*: матеріали LVII-ої Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. (м. Клуж-Напока Румунія, 07, червня, 2025 р.): ВАДНД, 2025. 244 с.
7. Zharska T. M., Sharvan M. B., Tatsakovich N. L. The importance of brand management and marketing strategy for sales. *Majesty of Marketing: Materials of the XIX International conference for the students and junior research staff. Ukraine, (Dnipro, 10 december, 2023)* : Dnipro University of Technology, 2023. 265 p.

Особистий внесок здобувача: Охарактеризовано можливості підвищення ефективності маркетингової політики через постачання та збут

8. Жарська Т., Шарван М. Розвиток бренду через оптимізацію ланцюга поставок. *Сталий розвиток складних соціально-економічних систем в умовах сучасних змін та викликів*: Збірник тез доповідей I Міжнародної науковопрактичної конференції (м. Івано-Франківськ, 16-17 травня 2024 року), Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2024. 421 с.

Особистий внесок здобувача: Виокремлено шляхи розвитку бренду через оптимізацію ланцюга поставок

ЗМІСТ

ВСТУП	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ	23
1.1. Сутність, цілі та методи формування підприємствами постачальницько-збутової політики	23
1.2. Принципи, функції та структура організації постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі	43
1.3. Концептуальні засади оцінювання ефективності управління постачальницько-збутової діяльності підприємств оптової торгівлі	68
Висновки до розділу 1	80
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ІГРАШКАМИ	82
2.1. Аналіз постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі іграшками	82
2.2. Оцінювання рівня ефективності постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі іграшками	100
2.3. Аналіз впливу цифровізації на систему управління постачальницько-збутовою політикою підприємств оптової торгівлі іграшками	114
Висновки до розділу 2	129
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ІГРАШКАМИ	131
3.1. Побудова організаційно-економічного механізму управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками	131
3.2. Розробка моделі протидії негативному впливу загроз на формування та реалізацію постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками	148
3.3. Методологічний підхід до вибору оптимальної адаптивної стратегії здійснення постачальницько-збутової діяльності підприємствами оптової торгівлі іграшками	164
Висновки до розділу 3	181
ВИСНОВКИ	183
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	187
ДОДАТКИ	206

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Актуальність теми нашого дисертаційного дослідження зумовлена значним погіршення умов формування та реалізації постачальницько-збутової політики підприємств під негативним впливом безпрецедентних глобальних і національних загроз. Так, глобальна економічна та геополітична нестабільність останніх років пов'язана передусім з пандемією COVID-19 та повномасштабним збройним вторгненням зі сторони РФ, висвітлила вразливість традиційних ланцюгів постачання до раптових збоїв. Сама здатність систем постачання і збуту оперативно реагувати на непередбачувані потрясіння та відновлювати функціонування після них, перетворилася на стратегічний пріоритет для бізнесу та економік держав. Особливо гостро ця проблема постала для нашої країни після початку повномасштабного збройного вторгнення країни-агресора у лютому 2022 році, яке спричинило руйнування транспортної інфраструктури, порушення усталених логістичних маршрутів та критичні затримки у доставці товарів. Наслідком війни та пандемії стала затяжна кризова нестабільність, що супроводжується економічною рецесією, високим інфляційним тиском та різким зниженням платоспроможного попиту. Усі ці негативні фактори безпосередньо призводять до спаду обсягів реалізації, зменшення кількості активних підприємств і скорочення трудових ресурсів, що в підсумку послаблює конкурентні позиції бізнесу. Відтак, це лише підкреслює життєву важливість пошуку шляхів підвищення стійкості постачальницько-збутових процесів в умовах такого роду криз.

Таким чином, виникає об'єктивна потреба в поглибленому науковому дослідженні ефективного управління постачальницько-збутовою політикою підприємства в умовах кризової нестабільності. Традиційні підходи до організації постачання та збуту, розраховані на відносно стабільне зовнішнє середовище, виявилися недостатньо ефективними за умов постійних гіперзмін і високої невизначеності, що актуалізує розроблення адаптивних

систем управління, здатних оперативно реагувати на збої та нові виклики ринку.

Розробці питань щодо удосконалення системи постачання та збуту на підприємствах, багато уваги приділяють різного роду науковці та практики, зокрема: І. Абрамович, Л. Балабанова, Р. Болдурін, І. Баланюк, О. Буданов, І. Білозерцева, Ф. Важинський, В. Гуцуляк, Г. Гоголь, З. Герасимчук, П. Гринів, Ю. Дзюрах, О. Дюк, В. Духов, Б. Данилишин, Н. Іваночко, М. Єрмошенко, Й. Жежуха, З. Живко, В. Засанський, А. Завербний, О. Іляш, С. Король, А. Корнієнко, М. Криштанович, Ф. Котлер, А. Кузнецова, М. Камлик, Н. Крихівська, А. Ключник, О. Логінова, Т. Мединська, В. Мартинюк, І. Мойсеєнко, І. Метошоп, А. Мельник, Н. Майбогіна, Є. Мержиєвська, Н. Михаліцька, В. Нехай, У. Ніконенко, В. Обозна, С. Огієнко, О. Пенькова, Н. Пойда-Носик, І. Перезовова, А. Пиріг, В. Процюк, В. Піх, Л. Савчин, О. Силкін, І. Спільник, Н. Терент'єва, К. Тесленко, О. Тулай, І. Федорович, Н. Філіпова, І. Фадєєва, В. Шийко, В. Шекета, М. Швець, І. Шишкін, Т. Шира, А. Штангрет та інші. Віддаючи належне науковій і практичній значущості праць провідних учених і практиків у сфері логістики, маркетингу, управління ланцюгами постачання, організації збуту та забезпечення конкурентоспроможності підприємств, варто зазначити, що у сучасній науково-практичній літературі й господарській практиці недостатньо досліджені ключові питання формування і впровадження системного підходу до управління постачальницько-збутовою політикою підприємства в Україні з урахуванням наслідків пандемії коронавірусної хвороби COVID-19, повномасштабного збройного вторгнення РФ, високої волатильності попиту і цін, регуляторних змін та процесів європейської інтеграції. Внаслідок цього сьогодні переважає вибірково-фрагментарний підхід до зазначеної проблематики, який зосереджує увагу або на окремих функціональних елементах постачання чи збуту, або на суто логістичних, правових чи фінансових аспектах діяльності підприємств, що ускладнює комплексне вирішення завдань узгодження їхніх комерційних інтересів з

вимогами стійкості ланцюгів постачання, підтриманням довгострокових відносин з постачальниками і споживачами, а також із цілями відбудови та розвитку національної економіки в умовах воєнного та післявоєнного періоду. Отже, питання розроблення теоретико-методичної бази задля удосконалення системи управління постачальницько-збутовою політикою підприємства в Україні, який визначає принципи, інструменти та механізми узгодження закупівельної, збутової, логістичної, ризикової та стратегічної діяльності, є актуальним, що обумовило вибір теми дисертації, її мету та коло завдань дослідження.

Наукове завдання дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні і розробці методичних підходів стосовно удосконалення управління постачальницько-збутової політики підприємств в Україні, особливо у сфері оптової торгівлі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано згідно з планами науково-дослідних робіт Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (ІФНТУНГ), зокрема «Управління стійкими ланцюгами постачань підприємства як фактор сталого розвитку соціально-економічних систем» в межах комплексної теми Інституту економіки та менеджменту ІФНТУНГ «Сталий розвиток складних соціально-економічних систем в умовах сучасних змін та викликів» (№ держреєстрації 0123U104471, 2023–2026 рр.), в рамках якої розвинуто науково-практичний підхід до ідентифікації та оцінювання впливу зовнішніх і внутрішніх загроз на формування та реалізацію постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі, що створює підґрунтя для своєчасного ухвалення управлінських рішень в умовах нестабільності ринкового середовища.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління постачальницько-збутової політики підприємства.

Досягнення обраної мети обумовило необхідність у вирішенні наступних завдань:

- визначити концептуальні засади оцінювання ефективності управління постачальницько-збутовою діяльністю підприємств оптової торгівлі;
- виокремити аналітичні засади діагностики постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі іграшками;
- запропонувати науково-методичний підхід до інтегрального оцінювання рівня ефективності постачальницько-збутової політики підприємств;
- сформулювати методико-прикладний підхід до аналізу впливу цифровізації на систему управління постачальницько-збутовою політикою підприємств;
- розробити організаційно-економічний механізм управління постачальницько-збутовою політикою підприємства;
- запропонувати науково-практичний підхід до ідентифікації та оцінювання впливу загроз на формування та реалізацію постачальницько-збутової політики підприємства;
- сформулювати методологічний підхід до визначення характеру адаптації постачальницько-збутової діяльності підприємствами.

Об'єкт дослідження – система управління постачальницько-збутової політики підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні, наукові та прикладні положення формування та реалізації постачальницько-збутової політики на підприємстві.

Методи дослідження. В основу методології дисертаційної роботи покладено системний підхід, у межах якого застосовано такі методи: *індукції та дедукції, порівняння і систематизації* – при дослідженні сутнісних характеристик та еволюції базових понять дисертаційної роботи; *аналізу та синтезу* – для окреслення тенденцій у трансформації системи управління постачальницько-збутової політики підприємств України; *непараметричні*

статистичні – для оцінювання суттєвості впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на систему управління постачальницько-збутової політики підприємства; *моделювання* – для відображення параметрів функціонування організаційно-економічного механізму управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками; *ієрархічного аналізу* – для побудови моделі протидії негативному впливу загроз на формування та реалізацію постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками; *метод морфологічного аналізу* – для уточнення понятійно-категоріального апарату за проблемою; *графічний метод* – під час наочного подання теоретичного та методичного матеріалу; *абстрактно-логічний метод* – задля теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, вітчизняна і зарубіжна наукова література, статистичні дані Державної служби статистики України, Світового банку, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні і обґрунтуванні науково-теоретичних засад та формуванні методичних й прикладних підходів до удосконалення системи управління постачальницько-збутової політики підприємства. Так, в процесі дослідження одержано такі найсуттєвіші результати:

удосконалено:

– організаційно-економічного механізм управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками, який, на відміну від відомих, орієнтований на усунення будь-яких протиріч між організаційною структурою та економічними процесами, шляхом поєднання цих двох складових в одну систему, яка уможливорює підвищення результативності виконання поставлених завдань суб'єктами постачальницько-збутової політики;

– науково-практичний підхід до ідентифікації та оцінювання впливу загроз на формування та реалізацію постачальницько-збутової політики

підприємства оптової торгівлі іграшками, який, на відміну від існуючих, поєднуючи в собі методи експертного аналізу і ієрархічного впорядкування (метод ієрархічного аналізу), уможливорює оперативне отримання інформації щодо найбільш вагомих зовнішніх і внутрішніх загроз, з метою ухвалення необхідних заходів реагування своєчасно та актуально в моменті;

– методологічний підхід до визначення характеру адаптації постачальницько-збутової діяльності підприємствами оптової торгівлі іграшками, який, на відміну від наявних, враховує зміни та загрози як внутрішнього, так і зовнішнього середовища при виборі оптимальної стратегії адаптації (проактивно-динамічна або статична), передбачаючи при цьому застосування методу парного порівняння, завдяки якому стає можливим ефективно оцінити, яка форма і тип адаптації є актуальним в поточних умовах.

набули подальшого розвитку:

– концептуальні засади оцінювання ефективності управління постачальницько-збутовою діяльністю підприємств оптової торгівлі, які, на відміну від поширених підходів із фрагментарним набором показників, поєднують постпандемічну нестійкість, воєнні обмеження та масове впровадження технологій на базі штучного інтелекту в єдиний вектор послідовного оцінювання, коли спочатку уточнюється тип підприємства і детермінанти його системи управління, далі аналізується процесна якість управлінських рішень, після чого результати оцінюються за фінансовими, операційними, клієнтськими та ризикостійкими показниками із вбудованим механізмом зворотного зв'язку й окремим блоком готовності до застосування технологій на базі штучного інтелекту, що забезпечує прикладність висновків і коректність порівняння між підприємствами зі схожими моделями діяльності;

– аналітичні засади діагностики постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі іграшками в нашій країні, які, на відміну від описових характеристик ринку, системно пов'язують воєнні загрози та

імпортозалежність із трансформацією поведінки споживачів, підвищенням вимог до безпечності продукції й необхідністю прийняття гнучких закупівельних рішень в умовах неповної інформації, разом із цим опираються на динаміку ключових показників за 2020 по 2025 роки, включно з поширеністю використання технологій на базі штучного інтелекту та похідними індикаторами продуктивності й інвестиційної інтенсивності, що дає змогу виявляти переломні моменти та обґрунтовувати напрями коригування політики постачання і збуту;

– науково-методичний підхід до інтегрального оцінювання рівня ефективності постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі іграшками, який, на відміну від оцінки за окремими неузгодженими індикаторами, синтезує процеси постачання, запасів і складської логістики, збуту та каналів взаємодії з клієнтами, аналітики попиту й ціноутворення в єдину оцінку в інтервалі від нуля до одиниці із шкалою рівнів та інтервалів, а апробація на вибірці підприємств нашої країни за 2023 по 2025 роки забезпечила формування ієрархії результативності та виокремлення драйверів зростання, серед яких дисципліна постачань, диверсифікація постачальників, керованість оборотності запасів, частка електронних замовлень, якість виконання угод про рівень сервісу та зрілість аналітики попиту;

– методико-прикладний підхід до аналізу впливу цифровізації на систему управління постачальницько-збутовою політикою підприємств оптової торгівлі іграшками, який, на відміну від узагальнених тверджень про користь цифровізації, формалізує зв'язок між зростанням частки підприємств, що використовують технології на базі штучного інтелекту, та композитним індексом результативності через лінійну регресійну модель із воєнною бінарною змінною для 2022 по 2025 роки, доповнює аналіз стандартизацією показників на основі Z-оцінок і перевіркою адекватності моделі через зіставлення фактичних і розрахованих траєкторій, а також дає кількісну інтерпретацію ефекту цифровізації, коли приріст частки

статистично узгоджується зі зростанням індексу приблизно при одночасному негативному впливі воєнного шоку, що коректно обмежує висновки і переводить їх у площину практичного управління відновленням.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо удосконалення системи управління постачальницько-збутової політики підприємства. Теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші результати наукових досліджень, викладені в дисертаційній роботі, безпосередньо використані такими організаціями: SP. z.o.o. «Saglisol» (довідка впровадження від 11.08.2025 р.), Головним управлінням Національної поліції в Запорізькій області (довідка впровадження № 01/27-13/1-2025 від 11.11.2025 р.); ТОВ «ІАНІПО» (довідка впровадження № 5 від 05 .01.2026 р.); ТОВ «МІРАМ» (довідка впровадження № 11 від 08.01.2026 р.).

Наукові розробки та теоретичні узагальнення дисертаційної роботи впроваджені в освітній процес та наукову діяльність, зокрема:

– під час удосконалення освітніх програм та освітнього процесу в WSHIU Akademia Nauk Stosowanuch (довідка впровадження № 101/225 від 17.10.2025 р.);

– під час удосконалення освітніх програм та освітнього процесу в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу (довідка впровадження № 25-08-06 від 27.01.2026 р.).

Особистий внесок здобувача полягає у розробці й обґрунтуванні наукових положень, висновків і рекомендацій щодо удосконалення системи управління постачальницько-збутової політики підприємства.

Дисертаційна робота є самостійно виконаним дослідженням, у якому викладено нові авторські науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо удосконалення управління постачальницько-збутової політики підприємства. Внесок у роботах, виконаних у співавторстві, відображено у публікаціях за списком праць.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертації доповідалися та обговорювалися на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: Materials of the International Scientific Internet Conference: Marketing of innovations: Innovations in marketing (Bielsko-Biala, December, 2023); XVII Міжнародна науково-практична конференція: «B2B MARKETING» (м. Київ, 27.11.2023); International conference for the students and junior research staff. Ukraine «Majesty of Marketing» , (Dnipro, 19 December, 2024); II Міжнародна науково-практична конференція Україна «Сталий розвиток економіки, підприємств та суспільства», (Івано-Франківськ, 10-11 квітня 2025 року); XII Міжнародна науково-практична конференція Україна «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності проблеми та шляхи їх вирішення», (Львів, 23 травня 2025 року); LVII Міжнародна науково-практична конференція Румунія «Сучасні аспекти модернізації науки стан, проблеми, тенденції розвитку», (Клуж-Напока, 7 червня 2025 року); XIX International conference for the students and junior research staff «Majesty of Marketing» , (Dnipro, 10 December 2023); I Міжнародна науково-практична конференція Україна «Сталий розвиток складних соціально-економічних систем в умовах сучасних змін та викликів», (Івано-Франківськ, 16-17 травня 2024 року).

Публікації. Положення та висновки, сформульовані у дисертації, опубліковано у 13 наукових працях, серед яких: 5 статей у наукових фахових виданнях України категорії «Б»; 8 наукових праць у збірниках за матеріалами конференцій, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (190 найменувань на 19 сторінках) і 6 додатків, розміщених на 16 сторінках. Загальний обсяг наукової роботи становить 222 сторінка, з яких основний текст – 186 сторінка, що містить 38 рисунків та 25 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ

1.1. Сутність, цілі та методи формування підприємствами постачальницько-збутової політики

В умовах сучасного ринку функціонує велика кількість підприємств та фірм, які виступають невід'ємними елементами національної економіки. Підприємства займаються закупівлею, виробництвом, збутом та іншими видами діяльності, які сприяють створенню продукції та наданню послуг, необхідних для суспільства. Проте висока конкуренція та ринкова нестабільність вносять значні зміни у всі сфери життя, включаючи управління постачанням та збутом на підприємствах. Це призводить до прискорення впровадження інформаційних технологій у ці процеси, що вимагає від підприємств розробки, освоєння і використання інноваційних логістичних рішень для ефективного забезпечення постачання та реалізації продукції. Підприємства, що володіють унікальними логістичними ресурсами, мають змогу зміцнити свої позиції на ринку. Впровадження ефективної системи постачання і збуту часто є першочерговим кроком для успішного старту та стабільного функціонування підприємства.

Постачальницько-збутова політика є ключовим елементом загальної економічної стратегії підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність товаропросування, рівень витрат, прибутковість та здатність оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Її формування має бути логічно обґрунтованим, системним і цілеспрямованим, адже саме через правильно вибудовану систему постачання та збуту, підприємство забезпечує безперервність товарного потоку та задоволення споживчого попиту.

Ефективна організація постачальницько-збутової діяльності набуває особливої важливості. Основне джерело доходів підприємства залежить від добре налагодженої системи постачання та збуту, яка дозволяє враховувати потреби ринку та бути конкурентоспроможними. Окрім цього, інновації у логістиці та використання сучасних технологій можуть значно підвищити ефективність операцій та скоротити витрати.

Постачальницько-збутову політику доцільно розглядати як сукупність двох взаємопов'язаних, але функціонально самостійних підсистем — політики постачання та політики збуту, кожна з яких має власну мету, принципи реалізації, організаційні інструменти та критерії оцінювання ефективності. Поділ на ці два блоки дозволяє не лише глибше проаналізувати кожен напрямок окремо, а й сформуванню узагальнений, інтегрований підхід до управління логістичними процесами підприємства.

Аналіз цих процесів допомагає виявити можливості для оптимізації витрат та підвищення якості обслуговування. Вивчення постачання і збуту дозволить краще розуміти ринкові потреби і швидше реагувати на зміни в економічному середовищі.

Постачання, як економічна категорія, охоплює сукупність дій та процесів, пов'язаних із забезпеченням підприємства необхідними матеріальними ресурсами, сировиною, комплектуючими або товарами, з метою забезпечення безперервності виробництва та/або реалізації продукції. Це поняття передбачає не лише фізичне переміщення ресурсів, але й управління відповідними логістичними потоками, вибір постачальників, укладання договорів, формування запасів, контроль термінів та якості поставок [75].

З огляду на важливість процесу постачання для функціонування підприємства, доцільним є поглиблено вивчити зміст цього поняття. У науковій та спеціальній літературі існує чимало підходів до трактування терміну «постачання», що обумовлено багатогранністю його проявів у різних сферах господарської діяльності.

Деякі автори розглядають постачання як суто логістичну функцію, орієнтовану на забезпечення підприємства матеріальними ресурсами, інші ж трактують його ширше — як комплексну систему взаємодії з постачальниками, що включає як стратегічне планування, так і оперативне управління матеріальними потоками.

Для більш чіткого розуміння сутності цього поняття, а також для виявлення спільних і відмінних рис у підходах різних авторів, доцільно узагальнити основні визначення терміну "постачання" у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Ключові підходи до розуміння сутності понять «постачання» та

«постачальницька діяльність»

Автори	Визначення
Скриньковський Р.М. [53]	Постачальницька діяльність підприємства являється початковою фазою його виробничої діяльності, у межах якої забезпечується наявність засобів і предметів праці, а також матеріалів та сировини, що потрібні для виготовлення продукції
Камінська Т.Г. [42]	Постачання являється сукупністю операцій, спрямованих на забезпечення підприємства засобами праці, які необхідні для виробництва продукції
Крикавський Є. В. [55]	Постачання – це взаємопов’язані бізнес-функції, які включають планування, закупівлі, управління запасами, транспортування, отримання, вхідний контроль і управління відходами
Марченко В.М., Шутюк В.В. [76]	Постачання – це сукупність операцій, спрямованих на забезпечення підприємства предметами та засобами праці, необхідними для здійснення господарської діяльності.
Межинська-Бруй О. Ю. [78]	Постачання матеріальних ресурсів являється процесом своєчасного забезпечення підприємства всіма потрібними видами ресурсів у визначені строки та в обсягах, що забезпечують його безперебійну роботу
Собчишин В. М. [118]	Метою постачальницької діяльності являється задоволення потреб виробничих процесів у сировині, матеріалах і напівфабрикатах із максимально можливою ефективністю
Амітан В.Н. [1]	Наука про планування, організацію, управління, контроль і регулювання переміщення матеріальних та інформаційних потоків у просторі і в часі від їхнього первинного джерела до кінцевого споживача
Герелиця Р.О. [15]	Новий науковий напрямок, учення про планування, управління і спостереження (відстеження) під час переміщення матеріальних та інформаційних потоків у виробничих і енергетичних системах
Коніщева Н.Й. [51]	Наука про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах з синергічними зв’язками
Паласюк Б. [93]	Інтегральний інструмент менеджменту, що сприяє досягненню стратегічних, тактичних або оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного з погляду зниження загальних витрат і задоволення вимог кінцевих споживачів щодо якості продуктів і послуг управління матеріальними і (або) сервісними потоками, а також супутніми їм потоками інформації і фінансових коштів

Систематизовано автором

Постачання є невід’ємною частиною діяльності будь-якого суб’єкта господарювання. Перш за все, звернемося до трактування цього поняття з точки зору нормативно-правової бази. Так, відповідно до Закону України «Про загальну безпечність нехарчової продукції» [104], поняття

«постачання» трактується як «будь-які операції, що здійснюються згідно з договорами купівлі-продажу, міни, поставки та іншими цивільно-правовими договорами, які передбачають передачу права власності на такі товари за компенсацію незалежно від строків її надання, а також операції з безоплатної поставки товарів (результатів робіт) та операції з передачі майна орендодавцем (лізингодавцем) на баланс орендаря (лізингоотримувача) згідно з договорами фінансової оренди (лізингу) або поставки майна згідно з будь-якими іншими договорами, умови яких передбачають відстрочення оплати та передачу права власності на таке майно не пізніше дати останнього платежу»

Трактуючи сутність «постачання» Л. Ватуля [7, с.44] визначає його як термін, що має широке значення і включає в себе різні типи надходжень (покупка, оренда та інші), а також інші дотичні роботи, такі як відбір суб'єктів постачання, проведення переговорів, обговорення умов, моніторинг показників роботи ефективності, вантажопереробку матеріалів, транспортування, складування та прийом товарів. З огляду на таке трактування, постачання є не лише механічне переміщення товарів, але і системою організаційно-управлінських дій, які створюють можливість стабільного надходження потрібних матеріальних потоків та підтримання безперервності діяльності. При цьому зазначимо, що дане трактування недостатньо описує практичну сторону процесу постачання, такі як погодження строків, питання якості та логістична складова. В той же час, на думку дослідників Д. Ільченко та Т. Плахтій [38], поняття «постачання» визначається як організована сукупність операцій, що направлені на забезпечення суб'єкта господарювання предметами та засобами праці, що необхідні для підтримання виробничого циклу та його нормальної життєдіяльності.

На нашу думку, поняття «постачання» слід трактувати як процес планування, закупівлі, транспортування, приймання та передачі товарів, сировини або послуг від постачальника до споживача з дотриманням

погоджених обсягів, якості, строків, місця доставки та умов оплати і супровідної документації. Принципова відмінність нашого визначення поняття «постачання» полягає у тому, що воно, на відміну від більшості наявних трактувань, не зводить постачання лише до ресурсного забезпечення підприємства або до сукупності логістичних операцій. Натомість постачання розглядається нами як цілісний керований процес, що охоплює планування, закупівлю, транспортування, приймання і передачу товарів чи послуг із дотриманням погоджених параметрів обсягів, якості, строків, місця доставки, умов оплати та супровідної документації.

Розуміння сутності постачання створює підґрунтя для подальшого аналізу його основних цілей. Формування ефективної політики постачання ґрунтується на досягненні цілого комплексу цілей, що визначають стабільність, рентабельність і конкурентоспроможність підприємства. У сучасних умовах ці цілі виходять далеко за межі простого забезпечення матеріальними ресурсами. Вони охоплюють стратегічні, тактичні та соціально-екологічні аспекти, створюючи багатовекторну систему орієнтирів для прийняття управлінських рішень. Серед ключових цілей постачання варто виділити основні (рис.1.1).

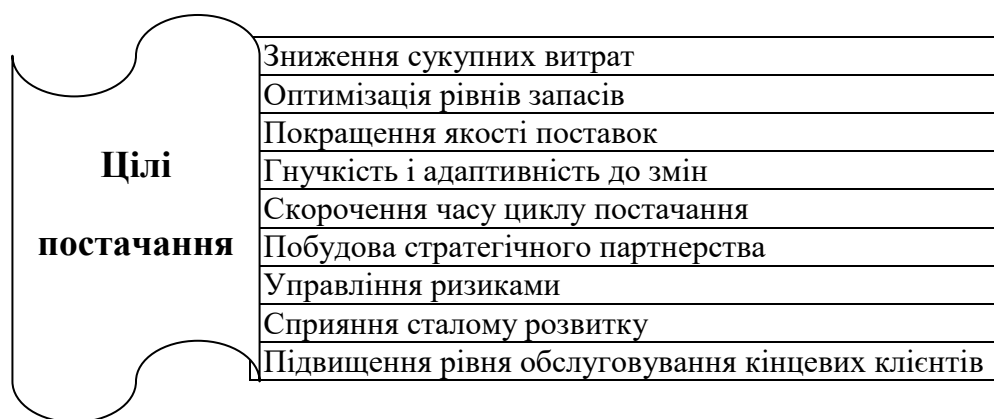


Рис. 1.1. Цілі постачання

Систематизовано автором

Оптимізації витрат на всіх етапах постачання — від закупівлі та логістики до зберігання. Це досягається шляхом централізованих закупівель, скорочення кількості посередників, автоматизації процесів та використання сучасних інформаційних технологій.

Забезпечення необхідного балансу між обсягом запасів та потребами споживчого ринку дозволяє уникнути як дефіциту, так і перенасичення складів. Основою цього є точне прогнозування попиту, застосування принципу «just-in-time» та впровадження ефективних методів поповнення.

Постачальницька політика повинна бути спрямована на підтримку високих стандартів якості, які мають бути узгоджені з очікуваннями кінцевого споживача. Це стосується не лише продукції, але й якості самої логістики, що включає в себе забезпечення надійності, своєчасності та точності поставок.

Спроможність ланцюга поставок швидко адаптуватися до змін попиту, сезонних коливань, політичних або економічних факторів є важливим критерієм стійкості системи постачання. Гнучкість також забезпечується через наявність альтернативних джерел та маршрутів доставки.

Час, який проходить від моменту замовлення до фактичної доставки, має бути мінімальним. Зменшення цього показника дозволяє підвищити швидкість реагування підприємства на потреби ринку і знизити витрати, пов'язані з тривалим зберіганням товарів.

Одним із сучасних трендів є перехід від транзакційного до партнерського типу відносин із постачальниками. Це дає змогу створювати стабільні зв'язки, обмінюватися критично важливою інформацією та спільно розвивати інноваційні рішення.

Ефективна політика постачання повинна враховувати можливі ризики — затримки, збої, відмови постачальників, форс-мажори. Для цього важливо мати механізми моніторингу та швидкого реагування на кризові ситуації.

У сучасних умовах екологічні та соціальні аспекти набувають стратегічного значення. Використання екологічно безпечного транспорту,

вибір етичних постачальників, мінімізація відходів — усе це формує імідж відповідального бізнесу.

Хоча постачання є первинною ланкою, воно прямо впливає на рівень сервісу для кінцевого споживача. Надійне постачання дозволяє своєчасно задовольнити попит, уникнути затримок і підвищити лояльність клієнтів.

Таким чином, цілі постачання охоплюють широкий спектр завдань: від зниження витрат і підвищення швидкості доставки, до зміцнення партнерських відносин і реалізації принципів сталого розвитку. Їх реалізація створює передумови для побудови ефективної, гнучкої та відповідальної системи управління ланцюгом постачання.

Формування постачання відбувається з урахуванням як стратегічних, так і оперативних чинників. На стратегічному рівні підприємство визначає основні підходи до співпраці з контрагентами. До прикладу, орієнтацію на довгострокове партнерство чи використання тендерних закупівель. Тут доцільно застосовувати такі інструменти, як аналіз сукупної вартості володіння (ТСО), матриця Кралджика (Kraljic Matrix) для визначення типу закупівель та оцінки ризиків, а також рейтингову оцінку постачальників. На тактичному та операційному рівнях політика постачання включає ряд аспектів, представлених більш детально на рис.1.2.

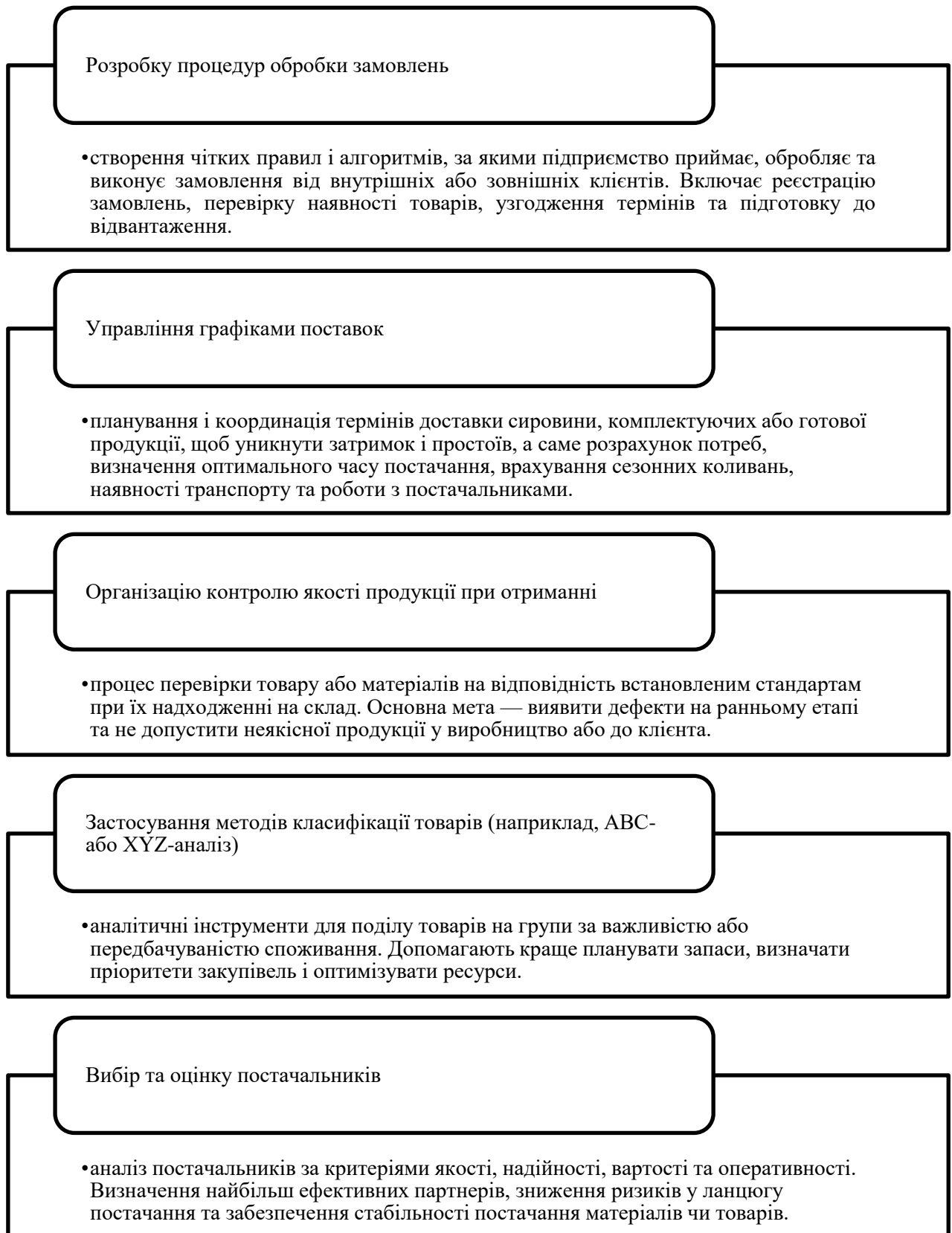


Рис. 1.2 Постачання на тактичному та операційному рівнях

Сформовано автором

Таким чином, політика постачання є складною, багаторівневою системою рішень, яка потребує ретельного аналізу, гнучкого підходу та постійної адаптації до умов зовнішнього середовища.

У структурі загального управління підприємницькою діяльністю функція збуту посідає ключове місце, адже саме вона забезпечує встановлення і підтримку ефективної взаємодії між підприємством та кінцевим споживачем його продукції чи послуг. Збутову діяльність доцільно трактувати як комплексний стратегічно-тактичний напрям управління, який визначає пріоритетні цілі в сфері реалізації, засоби їх досягнення, а також інструменти моніторингу, оцінювання й коригування процесів продажу [128].

З метою глибшого осмислення сутнісної природи поняття «збут», а також для виявлення спільних і відмінних аспектів у трактуванні цього терміну різними науковцями, доцільним є провести систематизований аналіз наявних дефініцій. Узагальнення основних підходів до визначення поняття «збут» представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Ключові підходи до розуміння сутності понять «збут» та «збутова діяльність»

Автори	Визначення
Біленький О.Ю. [4].	Збут являється процесом налагодження взаємодії з потенційним покупцем, що спрямований на передачу йому права власності на оптову партію товару для подальшого продажу або переробки.
Гавришко Н.В. [11]	Збут являється процесом фізичного переміщення продукції від виробника до споживача
Борисов А.Б. [6]	Збут – продаж, реалізація продукції та товарів підприємством, організацією або підприємцем, що здійснюється з метою отримання грошової виручки та забезпечення надходження коштів
Розумей С.Б., Ніколаєнко І.В., Лелека О.О. [106]	Збутова політика – це цілеспрямована послідовна діяльність щодо доведення продукції до кінцевого споживача, що передбачає ухвалення комплексу рішень для результативного функціонування збутової системи підприємства й орієнтується на зростання обсягів реалізації продукції або досягнення інших цілей підприємства
Русінова О.С., Коннов С.О. [109]	Під збутовою діяльністю доцільно розуміти комплекс заходів, спрямованих на просування продукції на ринку, підготовку продукції до відправки, її відвантаження споживачеві, а також організацію розрахунків із ним
В. Россоха, О. Шарапа [136]	Комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання та оброблення замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і доставка до місця продажу або призначення), а також організацію розрахунків за неї (визначення умов і здійснення процедур розрахунків з покупцями за відвантажену продукцію)
В. Нехай [86]	Послідовність заходів із реалізації товарів підприємства на основі використання методів маркетингу та його організаційної достатності для забезпечення задоволення попиту та досягнення прибутковості підприємства
Т. Лук'янець [71]	Процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну, з метою одержання підприємницького прибутку
Балабанова [3]	Цілісний процес, що охоплює: планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і обрання найкращого партнера — постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації.
Майбогіна Н. В. [73]	Комплекс відносин, які включають юридичні, комерційні та технологічні операції

Систематизовано автором

Таким чином, узагальнені підходи до тлумачення поняття «збут» дозволяють виокремити його ключові характеристики як системного управлінського явища. Іншими словами, збут слід розглядати як інтегровану сукупність організаційно-економічних, інформаційних та логістичних заходів, що мають на меті забезпечення безперервного та результативного руху продукції від виробника до кінцевого споживача. Така система передбачає адаптацію збутових процесів до поточної ринкової кон'юнктури, специфіки споживчого попиту, регіональних особливостей, а також до внутрішніх ресурсних можливостей самого підприємства.

Успішне функціонування збутової системи передбачає не лише формальну передачу товару, але й створення для споживача доданої цінності у вигляді доступності, сервісного супроводу, гнучкості умов придбання, швидкості обслуговування та інформаційної підтримки. Збут у цьому контексті виступає не просто завершальним етапом виробничо-комерційного циклу, а повноцінною ланкою у формуванні лояльності клієнтів і сталих партнерських відносин.

Крім того, сучасна збутова політика набуває рис гнучкої, аналітично обґрунтованої платформи прийняття рішень, яка враховує не лише економічну доцільність, а й соціальні, поведінкові, комунікативні та технологічні аспекти ринкової взаємодії. Саме через інструменти збуту, підприємство має змогу реалізувати стратегічні пріоритети, підтримувати конкурентоспроможність, формувати позитивний ринковий імідж та забезпечувати сталий розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

Одним з основоположних аспектів сутності збутової політики є її багатофункціональність [51;93]. Вона виконує не лише роль каналу реалізації, але й забезпечує комунікацію з ринком, формування попиту, управління споживчим досвідом та зворотний зв'язок із клієнтом. Така політика охоплює всі етапи процесу збуту: від вибору цільових сегментів і визначення каналів дистрибуції до розробки інструментів впливу на

споживача, встановлення цінової політики, організації роботи з клієнтами та забезпечення післяпродажного обслуговування.

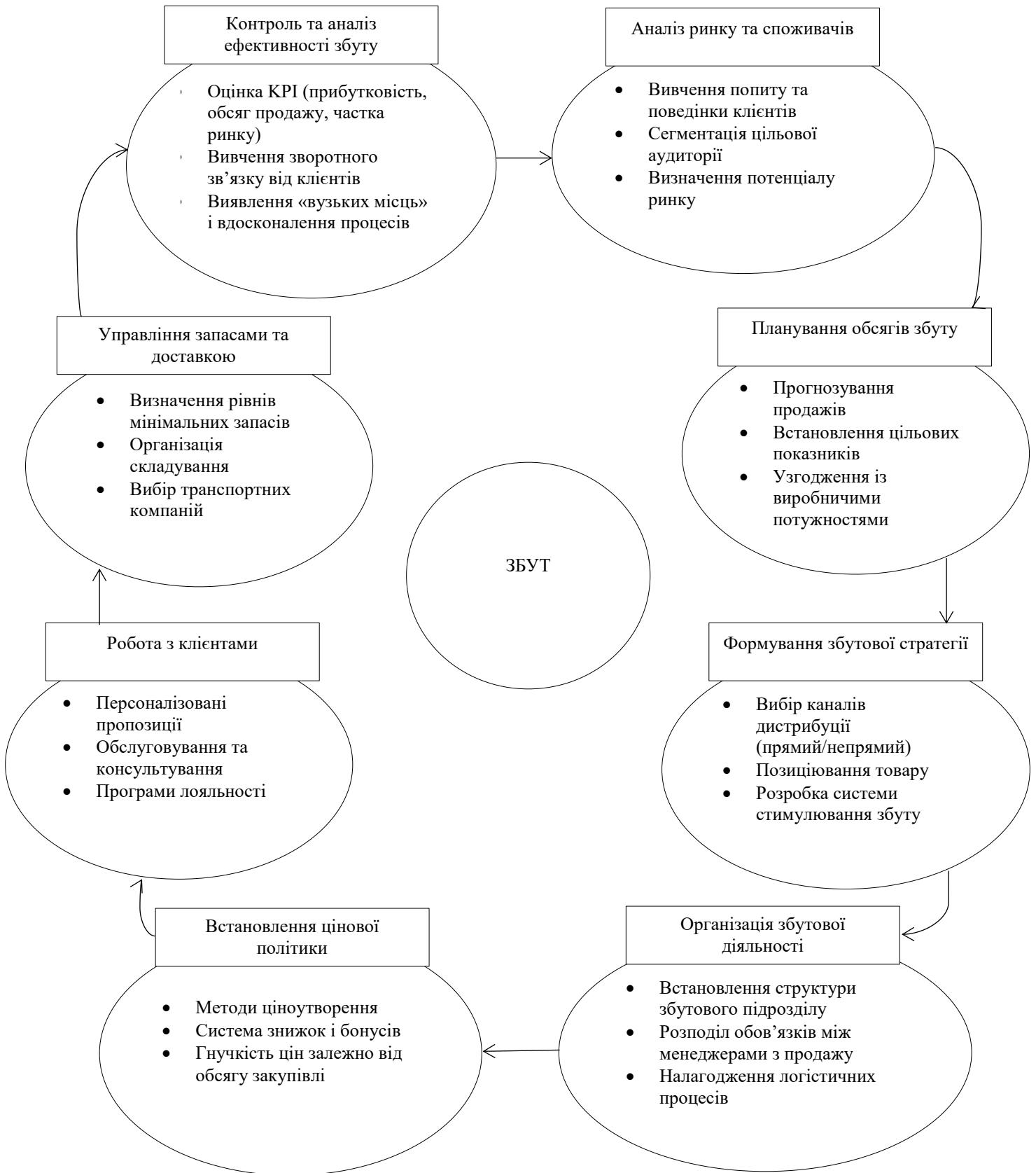


Рис.1.3. Елементи збуту підприємства

Систематизовано автором

Щоб наочно представити ключові елементи, що формують практичний зміст збутової політики на підприємстві, доцільно узагальнити їх у вигляді відповідної схеми. Вона демонструє логічну послідовність управлінських дій, які забезпечують ефективну реалізацію продукції та досягнення стратегічних цілей у сфері збуту (рис.1.3).

Збут охоплює весь управлінський цикл — від вивчення ринку й прогнозування обсягів продажу до післяпродажного супроводу клієнтів і оцінювання результатів. Кожен з наведених елементів тісно взаємопов'язаний з іншими, що зумовлює необхідність комплексного підходу до організації збутової діяльності.

В економічній літературі поняття збуту часто ототожнюється з функцією продажу, однак збутова політика є значно ширшим поняттям. Продаж — це лише інструмент, а збутова політика — стратегічна система, що формує підходи до ринкової діяльності підприємства. У сучасних умовах глобалізації, високої конкуренції та динамізму змін на ринках, збутова політика має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на довгострокову взаємодію з клієнтами.

Одним із ключових завдань збуту є забезпечення стабільного доходу підприємства. Ефективна система збуту дозволяє мінімізувати витрати на реалізацію продукції, уникати надлишкових залишків, прискорювати оборотність товарних запасів, а отже — підвищувати загальну ефективність діяльності компанії. Політика збуту впливає на рівень виручки, прибутковість, частку ринку, впізнаваність бренду, а також на загальну конкурентоспроможність підприємства (рис.1.4).

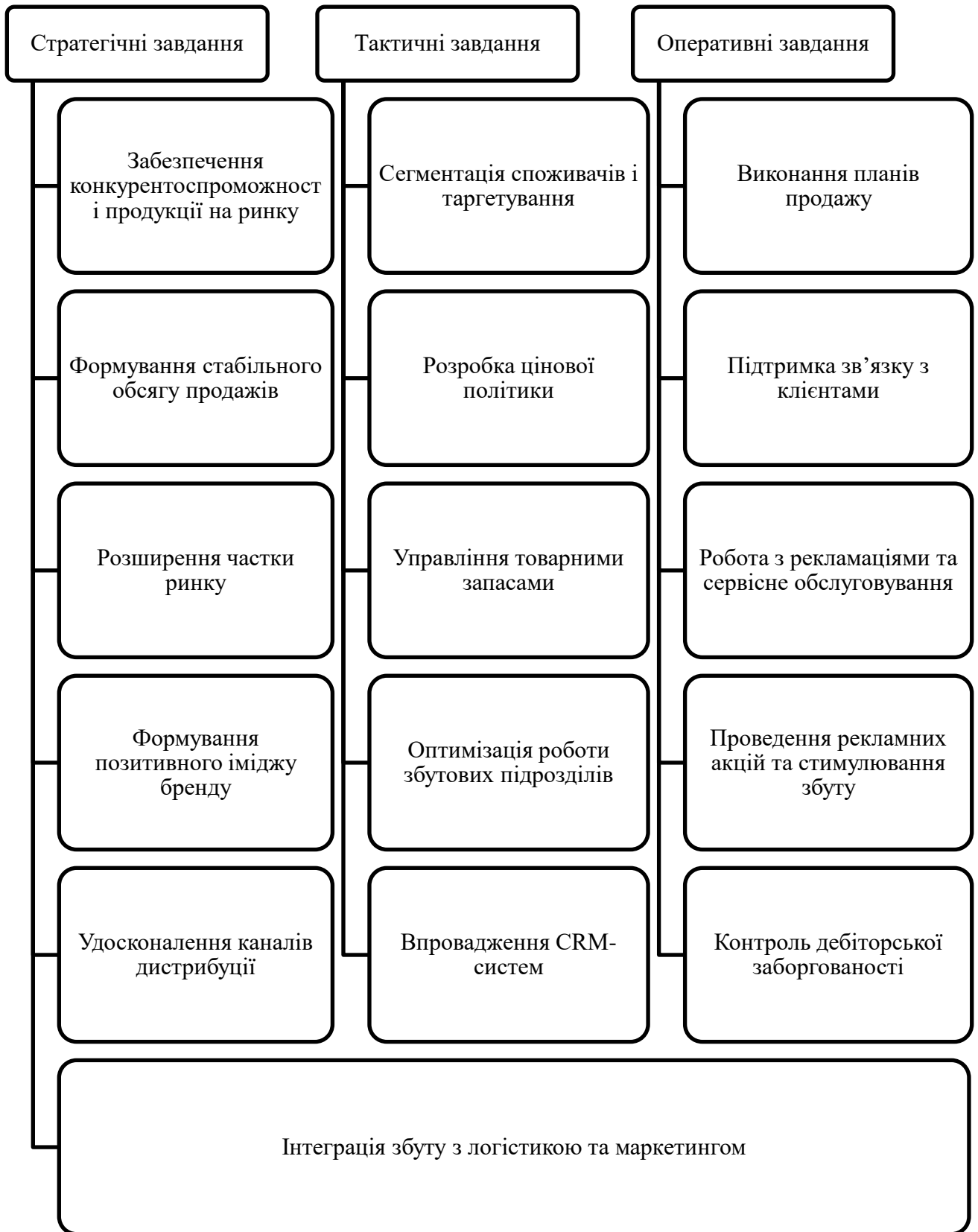


Рис.1.4. Структурно-логічна схема завдань збутової політики підприємства

Сформовано автором

Впровадження CRM-систем віднесено нами до тактичних завдань тому, що саме на цьому рівні відбувається перетворення розрізнених сигналів ринку у керовані дії для постачання, запасів і збуту. CRM-система акумулює дані про частоту й структуру замовлень, сезонні коливання, регіональні відмінності, реакцію клієнтів на промоакції, повторні покупки, рекламачії та індивідуальні вимоги гуртових партнерів, тобто фактично фіксує контекстний попит не в узагальненому, а в клієнтському, часовому і каналному розрізі. Особливу увагу слід звернути на інтеграцію збутової політики з іншими функціональними напрямками менеджменту, зокрема з виробництвом, логістикою, маркетингом та фінансами. Узгодженість між цими складовими дозволяє забезпечити високий рівень сервісу, скоротити витрати, оптимізувати товарні потоки та досягти синергетичного ефекту. Наприклад, погодженість між політикою виробництва та збуту дозволяє уникнути ситуацій дефіциту або надлишку продукції, забезпечуючи безперервність постачань відповідно до реального попиту.

Збут у логістичному ланцюгу виконує завершальну функцію, адже саме на цьому етапі товар переходить від виробника до кінцевого споживача, а компанія отримує фінансовий результат своєї діяльності. У цьому контексті збутова політика розглядається як ключова ланка у системі створення споживчої цінності. Ефективний збут не лише реалізує продукцію, але й забезпечує додаткову цінність для клієнта через швидкість доставки, зручність покупки, доступність інформації та сервісну підтримку.

Збут також є каналом стратегічного зворотного зв'язку. Саме з точки продажу до підприємства надходить інформація про реакцію споживачів, рівень задоволення, попит на певні характеристики товару, наявність рекламачій тощо. На основі цієї інформації підприємство може коригувати виробничу програму, змінювати асортимент, покращувати обслуговування, і таким чином забезпечувати довгострокову лояльність клієнтів.

З точки зору стратегічного менеджменту, збут є інструментом досягнення конкурентних переваг. Наприклад, підприємства можуть

застосовувати диференціацію збутових каналів, інноваційні методи доставки, унікальні програми лояльності, ексклюзивні пропозиції для окремих сегментів клієнтів. Така орієнтація на споживача сприяє формуванню стабільної клієнтської бази та створенню позитивного іміджу компанії.

Крім того, у практиці сучасного управління особливе місце займає концепція *customer centricity*, що означає орієнтацію на клієнта як основну цінність бізнесу. Збутова політика в цьому разі повинна забезпечувати не лише продаж, а й розвиток довготривалих взаємин із клієнтами, управління їхнім досвідом, створення емоційної прив'язаності до бренду. У цьому контексті вона тісно пов'язана з маркетинговою стратегією, CRM-системами та цифровими каналами комунікації.

Таким чином, сутність збутової політики полягає у її багатофункціональності, стратегічній орієнтації, ролі в логістичному ланцюгу та ключовому значенні для досягнення фінансових і ринкових результатів підприємства. Успішна реалізація збутової політики забезпечує не лише стабільний обіг продукції, але й загальну конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Проаналізувавши функціонування постачальництва та збуту підприємства можна побачити, що кожен із цих напрямів має свої особливі завдання, інструменти та логіку управління. Проте в умовах сучасної конкуренції та високої мінливості ринку ефективність окремих підсистем уже недостатня. Підприємства вимушені мислити ширше про те, як синхронізувати внутрішні процеси так, щоб вони працювали на досягнення спільної мети. Так, це потребує переходу до інтегрованої постачальницько-збутової політики, у межах якої постачання й збут розглядаються не ізольовано, а як дві взаємопов'язані частини єдиного процесу створення та доставки цінності споживачу.

Постачальницько-збутова політика як напрям управлінської практики формувалася разом із розвитком бартеру, спеціалізації праці та базових інституцій, які спеціалізувались на поставці сировини та збуту готової

продукції. На думку науковців [41;56;59], витoki постачальницько-збутової політики можна простежити у державах Близького Сходу, приблизно у 3–2 тис. до н.е., де системи адміністрування базувались на чіткому обліку запасів та розподілу ресурсів, що дало можливість доставляти формувати логістичні ланцюги навіть з найбільш віддалених регіонів, а також забезпечувати провізією храми, військо та ремісничі майстерні.

В часи Античності та активного розвитку морського судноплавства, постачальницько-збутова політика кожної держави розвивалася разом із появою стійких торговельних маршрутів, портової інфраструктури та правил, що регулювали операції торговців. До прикладу, у часи Римської імперії, між 1 ст. до н.е. і 2 ст. н.е сформувалась потужна системи державних заготівель для військового та цивільного населення [60, с.125]. Період Середньовіччя розвиток постачальницько-збутової діяльності зосереджувався навколо ярмарків та міських ринків, при цьому визначну роль відігравали ремісничі цехи, купецькі гільдії та торговельні союзи [157, с.117].

Початок Нового часу в 16–18 ст. знаменував розвиток ідей меркантилізму, активізацією колоніальної торгівлі та посиленням державного протекціонізму. Саме в цей час постачальницько-збутова політика стала включати в себе системи мінімізації логістичних ризиків, більш жорстких відборів постачальників та чітких умов контрактів. В той же час, важливим елементом постачальницько-збутової політики розвинутих країн стала превентивна робота, що виявлялась у страхуванні вантажів та формування запасів, що мінімізувало негативний вплив затримок та змін сезонів [176, с.201].

Початок Промислової революції в кінці 18 століття радикально змінила масштаби та логіку постачальницько-збутової політики. Впровадження масового виробництва вимагало регулярного та безперебійного постачання сировини, стандартизації комплектуючих та охоплення все нових і нових території [162, с.78]. Для цього важливим елементом стала логістика, яка на той час була представлена здебільшого залізничним та морським

транспорт. Так, в період 19-20 століття окремі держави виділяють всередині власної постачальницько-збутова політики сферу «physical distribution», яка займалась безпосереднім фізичним переміщенням товарів. На рівні підприємств це зумовило формування окремих спеціалізованих складів, транспортних підрозділів та відповідальних осіб, яка займались виключно закупівлями [166, с.343].

Початок 20 століття приніс численні технологічні та організаційні інновації, які вплинули також і на постачальницько-збутову політику. Знаковою подією стала контейнеризація морських перевезень. 26 квітня 1956 р. судно Ideal X здійснило рейс з контейнерами з Port Newark до Port of Houston [180, с.80], що вважають стартом контейнерної революції у перевезеннях і одним із чинників прискорення глобальної торгівлі. Теоретична основа постачальницько-збутову політики в цей час розвивалась в напрямку планування на основі даних. В цьому контексті найбільш знаковою стала концепція «Material Requirements Planning», що була описана науковцем Джозефом Орлікі 1975 р, закріплюючи ідею розрахунку потреб у матеріалах на основі виробничих планів і специфікацій [165, с.53].

На сьогоднішній день розвиток постачальницько-збутової політики розвивається під впливом електронної комерції, глобалізації торгових ланцюгів та вектору інтеграції принципів сталого розвитку [186, с.172]. При цьому важливим залишається результативність, що проявляється у намаганні скоротити цикли доставки та реорганізації концепцій постачання та збуту.

Як невід'ємну частину діяльності соціально-економічної системи, поняття «постачальницько-збутова політика» визначають О. Тридід та К. Таньков [125], трактуючи його як елемент єдиного органічного внутрішнього комплексу, що направлений на задоволення потреб та запитів споживача. Вважаємо, що таке визначення надто спрощує досліджуване нами поняття, що не дає можливість в повній мірі розкрити його практичні аспекти реалізації. Досліджуваний термін В. Швед, О. Омельченко та С. Дробаха [147] трактують як сукупність взаємопов'язаних між собою стратегій, що

складаються з ряду управлінських рішень, які направлені на утворення ефективного та інтегрованого підходу, щодо планування, реалізації та управління рухом виробленої продукції від виробника до кінцевого споживача, з метою реалізації потреб ринку та отримання прибутку. Попри логічність та системність трактування, визначення фокусується в більшій мірі на збутовій складовій, не конкретизуючи інструментарій реалізації постачальницько-збутової політики.

Постачальницько-збутова політика підприємства — це сукупність стратегічно та тактично узгоджених рішень, спрямованих на інтеграцію функцій постачання та збуту, з метою створення безперервного, ефективного і клієнтоорієнтованого ланцюга поставок. Вона охоплює координацію цілей, інструментів і ресурсів на всіх етапах руху товару: від закупівлі сировини до кінцевої реалізації продукції, забезпечуючи при цьому оптимальне використання логістичних, виробничих та інформаційних можливостей підприємства. На нашу думку, еволюція категорії «постачальницько-збутова політика» відображає перехід від вузького, переважно операційного розуміння постачання і збуту як окремих функціональних ділянок до їх трактування як єдиної інтегрованої системи управління потоками, ресурсами, інформацією та взаємодією з контрагентами. Якщо в ранніх підходах акцент робився насамперед на забезпеченні підприємства ресурсами або на реалізації готової продукції, то сучасне бачення вимагає розглядати постачання і збут як дві взаємопов'язані частини єдиного процесу створення та доставки цінності споживачу. Саме тому постачальницько-збутова політика не може зводитися лише до сукупності логістичних операцій чи збутових рішень, оскільки її зміст охоплює стратегічне узгодження закупівель, запасів, транспортування, каналів реалізації, інформаційного супроводу, контролю та адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. При такого роду умовах воєнної економіки зазначена категорія набуває нової змістовної якості. Так, це вже не лише інструмент забезпечення економічної результативності, а складова підтримання

безперервності діяльності, економічної безпеки та стійкості підприємства до зовнішніх шоків.

Цілі постачання та збуту традиційно розглядаються як відносно автономні. З одного боку, постачання фокусується на забезпеченні підприємства необхідними ресурсами з найменшими витратами та з дотриманням термінів. З іншого боку, збут орієнтований на реалізацію готової продукції, підвищення рівня обслуговування клієнтів і розширення ринків збуту. Однак при такому підході виникає ризик деструктивної конкуренції між підрозділами, коли, наприклад, прагнення до мінімізації запасів з боку логістики суперечить потребі збуту в забезпеченні високої готовності до відвантаження.

Інтегрована ПЗ-політика вирішує цю проблему через узгодження стратегічних і тактичних цілей обох напрямів. Основною об'єднувальною метою стає своєчасне і повне задоволення потреб клієнта при оптимальному використанні ресурсів підприємства. Таким чином, відбувається переорієнтація з функціональної ефективності окремих підрозділів на загальну ефективність ланцюга створення цінності.

Наступним важливим кроком інтеграції є узгодження інструментів управління. У межах ПЗ-політики формується спільне поле рішень, які базуються на єдиних інформаційних джерелах і взаємопов'язаних процесах. Одним із таких ключових інструментів є прогнозування попиту, що використовується одночасно для визначення обсягів закупівель, планування виробничих потреб та побудови збутової стратегії. Надійне прогнозування дозволяє підприємству забезпечити збалансованість між надходженням ресурсів та виходом готової продукції, що мінімізує витрати на зберігання і зменшує ризики дефіциту або надлишку.

Іншим інтеграційним інструментом виступає управління запасами. У межах автономного управління, підрозділ постачання може орієнтуватися на накопичення великих обсягів сировини, з метою страхування від збоїв у постачанні, тоді як збут потребує гнучкості й оперативності. Інтеграція

дозволяє побудувати систему динамічного управління запасами, що враховує циклічність попиту, особливості виробництва, сезонність, а також поточну ринкову ситуацію.

Важливу роль у реалізації інтегрованої ПЗ-політики відіграють інформаційні технології. Впровадження єдиних корпоративних інформаційних систем типу ERP, SCM чи CRM забезпечує уніфікований доступ до даних, прозорість логістичних процесів і синхронізацію рішень між підрозділами. Такі системи дозволяють скоротити час прийняття рішень, підвищити точність планування та забезпечити вищий рівень адаптивності до змін ринкових умов.

Не менш важливим аспектом є організаційна координація між підрозділами. Формування інтегрованої ПЗ-політики вимагає налагодження горизонтальної взаємодії, формування міжфункціональних команд, гармонізації показників ефективності. Успішне поєднання цілей та інструментів досягається лише за умов тісної співпраці менеджменту логістики, маркетингу, виробництва та фінансів. Орієнтація на загальний результат замість вузькопрофільних інтересів окремих структурних одиниць дозволяє підприємству досягти вищого рівня операційної узгодженості.

Отже, поєднання цілей та інструментів постачання і збуту у межах загальної ПЗ-політики є не лише організаційною зміною, але й стратегічною трансформацією логістичного мислення підприємства. Інтегрований підхід забезпечує зростання гнучкості, зменшення витрат, поліпшення обслуговування клієнтів і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

1.2. Принципи, функції та структура організації постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі

Організація постачальницько-збутової політики підприємства потребує чіткого методологічного підґрунтя, що базується на сукупності принципів — тобто засадничих положень, якими слід керуватися у процесі управління

матеріальними потоками. Принципи виконують орієнтуючу функцію, забезпечуючи цілісність та послідовність дій на різних етапах ПЗ-ланцюга. Вони є основою для розробки стратегій, організаційних рішень, логістичних моделей та оціночних критеріїв ефективності.

У науковій літературі відсутнє єдине трактування переліку принципів постачальницько-збутової діяльності, однак для цілей системного аналізу доцільним є їх поділ на три основні групи: загальні управлінські, логістичні та галузеві [178;174;189]. Така класифікація дозволяє враховувати як універсальні закономірності управління, так і особливості функціонування ПЗП у конкретному секторі економіки.

Загальні управлінські принципи лежать в основі організаційної та функціональної побудови постачальницько-збутової політики. Їхня універсальність забезпечує можливість адаптації до різних видів підприємств, зокрема до специфіки оптової торгівлі. Розглянемо їх детальніше.

Принцип системності є методологічною основою побудови ефективної постачальницько-збутової політики, оскільки він передбачає цілісний, взаємозв'язаний і інтегрований підхід до управління всіма процесами, які формують рух товару від постачальника до кінцевого споживача. Особливо важливим цей принцип є для підприємств оптової торгівлі, де управління великим товаропотоком, багаторівневою клієнтською базою і розгалуженою логістикою вимагає злагодженості рішень.

Системність у широкому розумінні означає, що будь-який об'єкт розглядається як єдина організаційна система, в якій кожен елемент виконує визначену функцію; існують прямі та зворотні зв'язки між елементами; зміни в одному компоненті впливають на всю систему.

ПЗП включає такі елементи, як:

- планування закупівель і обсягів реалізації;
- вибір і управління постачальниками;
- контроль запасів і складська логістика;

- планування збуту, обслуговування клієнтів, післяпродажна підтримка;
- інформаційні потоки та аналітика.

Системний підхід передбачає, що всі ці блоки мають бути узгоджені, інтегровані в єдину логіку управління, а не функціонувати ізольовано.

Реалізація принципу системності в ПЗП:

1. Узгодженість цілей і показників - цілі постачання мають відповідати цілям збуту. Наприклад, якщо ціллю збуту є оперативне задоволення індивідуального попиту, то політика постачання повинна включати гнучкі умови замовлень, швидкі поставки, достатній запас на складі.
2. Єдине інформаційне середовище - вся система ПЗП має функціонувати на базі спільних ІТ-платформ (наприклад, ERP, SCM, CRM), що забезпечує прозорість, синхронізацію та швидке реагування на зміни.
3. Зворотний зв'язок між етапами ланцюга - наприклад, аналіз залишків на складах та даних про обсяги продажу повинен безпосередньо впливати на рішення щодо обсягів і графіків наступних закупівель.
4. Єдина політика управління ризиками - ризики на етапі постачання (затримки, неякісна продукція) повинні враховуватись у стратегії роботи зі споживачами, щоб забезпечити гнучкість у виконанні замовлень.
5. Координація функцій і підрозділів - відділи закупівель, логістики, складу, збуту, фінансів мають працювати не окремо, а як підсистеми одного цілого. Наприклад, оптимізація витрат на логістику не повинна суперечити цілям підвищення рівня сервісу.

Для підприємств оптової торгівлі принцип системності є критично важливим з огляду на:

- великий обсяг операцій та асортименту;
- необхідність точного управління оборотом товарів;
- велике навантаження на склади та логістичну інфраструктуру;
- швидку реакцію на зміну попиту клієнтів різних типів (мережі, магазини, регіональні дистриб'ютори).

Без реалізації принципу системності підприємство ризикує втратити керованість, допустити надлишкові витрати або створити дисбаланс між попитом і пропозицією. Він дозволяє забезпечити логічну інтеграцію всіх управлінських рішень у межах постачальницько-збутової діяльності. Його реалізація підвищує надійність, передбачуваність та ефективність функціонування підприємства, а також забезпечує готовність до адаптації в умовах динамічного середовища оптової торгівлі.

У межах управління постачальницько-збутовою політикою принцип економічності формує орієнтир на максимально ефективне досягнення господарських цілей із мінімальним споживанням ресурсів. Йдеться не лише про зниження витрат, а насамперед про оцінку доцільності кожної управлінської дії, її впливу на загальний результат та внесок у створення цінності.

Принцип економічності вимагає, щоб кожен ресурс, залучений до логістичного або збутового процесу — товар, транспорт, персонал, час — використовувався обґрунтовано й приносив вимірювану користь. Він також передбачає:

- Вибір раціонального рівня сервісу, що відповідає очікуванням ринку, але не перевищує їх без потреби.
- Відмову від надлишкових, дублюючих або малоефективних операцій.
- Здатність швидко виявляти джерела непродуктивних витрат і усувати їх без втрати основної функціональності.

Прояви економічності в ПЗ-політики

Раціоналізація логістичної інфраструктури – наприклад, вибір між централізованим і децентралізованим складом здійснюється не лише з міркувань зручності, а за критерієм оптимального співвідношення витрат і логістичного сервісу.

Використання залишкового потенціалу – раціональне завантаження транспортних засобів, використання зворотних рейсів, повторне використання пакувальних матеріалів

Аналіз доцільності асортименту – замість розширення товарного ряду заради враження, застосовується принцип економічного ефекту кожної товарної позиції: чи дійсно вона приносить дохід, чи лише накопичує витрати на зберігання й логістику.

Оцінка ефективності партнерств – співпраця з постачальниками чи дистриб'юторами базується на принципі взаємовигідності, а не лояльності, якщо партнер генерує витрати без реальної користі.

Принцип науковості. Принцип науковості є одним із ключових загальних управлінських принципів, що визначає якість прийняття управлінських рішень та рівень ефективності функціонування всієї системи постачальницько-збутової політики. У сучасних умовах високої конкуренції, динамічного розвитку логістичних технологій та зростання обсягів інформації, що підлягає обробці, значення цього принципу постійно зростає [173;19].

Суть принципу науковості полягає в опорі на знання, досвід, аналітичні методи, прогнозування та системний підхід при формуванні управлінських рішень. Він передбачає не лише використання емпіричних спостережень або інтуїтивного управління, а й ґрунтовне дослідження закономірностей функціонування логістичних систем, використання моделей, індикаторів ефективності, аналізу ризиків і оптимізаційних алгоритмів.

Управління ПЗП повинне спиратися на такі інструменти, як:

- SWOT-аналіз постачальницької стратегії;
- ABC/XYZ-аналіз асортименту;
- прогнозування попиту за статистичними моделями;
- застосування ERP-, CRM- та SCM-систем.

На практиці реалізація цього принципу виявляється у кількох ключових аспектах:

Аналітичне обґрунтування управлінських рішень. Перед укладанням договорів із постачальниками або переглядом маршрутів доставки, підприємство має ґрунтуватися на аналізі ринкових тенденцій, логістичних витрат, термінів виконання, надійності постачальників тощо.

Застосування методів прогнозування. Прогнозування попиту на товари (особливо в умовах сезонності на ринку іграшок) має базуватися на статистичних методах.

Управління запасами на основі моделювання. Розрахунок оптимального обсягу замовлення, частоти поповнення складу, визначення страхових запасів здійснюється на базі класичних моделей EOQ, ABC/XYZ-аналізу тощо.

Використання інформаційних систем. Ввпровадження ERP, CRM та SCM-систем, які забезпечують комплексне управління всією логістичною мережею з доступом до реального часу, автоматизацією розрахунків і моніторингом ефективності.

Оцінювання ефективності логістичних рішень за показниками (KPI). Застосування чітких індикаторів: час виконання замовлення, рівень точності поставок, витрати на логістику в структурі собівартості, коефіцієнт обігу товарних запасів тощо.

Моделювання сценаріїв та оцінка ризиків. Для ухвалення стратегічних рішень підприємство може будувати логістичні симуляції або використовувати SWOT, PEST та сценарний аналіз для оцінки варіантів поведінки на ринку.

Логістичні принципи формують прикладні орієнтири для розробки рішень, які стосуються руху товару, управління запасами, інформаційних потоків, сервісу та витрат. У контексті оптової торгівлі вони виступають інструментом досягнення гнучкості, надійності та швидкості обслуговування клієнтів, а також — зниження загальної вартості логістичного циклу.

Принцип безперервності логістичного потоку формулює одну з найважливіших засад логістичного управління — рух товару, інформації та

супровідних операцій має здійснюватись як ритмічний, злагоджений і безперебійний процес, без зайвих затримок і проміжних накопичень.

Трактування безперервності базується не лише на фізичному русі вантажів, а на системному управлінні темпом і черговістю виконання логістичних функцій. Це означає:

- відсутність затримок між суміжними етапами (наприклад, між прийманням товару на склад і його розміщенням);
- синхронну роботу транспортних, складських та адміністративних ланок;
- динамічну прив'язку процесів до часових вікон (time windows), у яких має відбутися кожна операція.

Ознаки ефективної реалізації принципу безперервності

— склад виконує роль транзитного буфера, а не місця довготривалого зберігання. оптимально організоване пз-середовище передбачає, що товар одразу переміщується до наступної ланки.

— після завершення одного етапу система ініціює наступний автоматично, без ручного втручання або очікування підтверджень.

— у пз-ланцюгу формуються регулярні «ритми» доставки, збору замовлень, розвантаження, які повторюються з визначеною періодичністю (наприклад, кожні 6 годин або в певні дні тижня).

— логістичний маршрут будується так, щоб виключити ситуації, коли товар повертається на раніше пройденої точку обробки.

— сканування товару, підтвердження прибуття або завершення попереднього етапу автоматично запускають наступну операцію — формування накладної, підготовку до пакування, видачу на транспортування тощо.

Отже, цей принцип допомагає структурувати логістику не як сукупність окремих етапів, а як рухомий потік з чіткою часовою логікою. Він стимулює перехід від партійного до потокового управління, особливо у сфері

швидкообігових товарів, а також підтримує принцип оптимізації «швидкий обіг = менші запаси = нижчі витрати».

Принцип оптимізації запасів у ПЗ-діяльності визначає орієнтацію логістичної системи підприємства на підтримання такого рівня товарних залишків, який забезпечує безперебійне обслуговування клієнтів і мінімізує непродуктивні витрати. Його реалізація є критично важливою у контексті управління оборотністю, ліквідністю та фінансовою гнучкістю підприємства, особливо у сфері оптової торгівлі з широким асортиментом.

Цей принцип не ототожнюється з простим зменшенням залишків. Його ключова ідея — підтримка оптимального рівня запасів, тобто такого, який:

- дозволяє виконати зобов'язання перед клієнтами без затримок;
- не призводить до надлишкового зберігання, втрат через моральне старіння або пошкодження;
- не «заморожує» надто багато обігових коштів у непродуктивній формі.

Таким чином, оптимізація — це не мінімізація запасів, а їх раціоналізація відповідно до ринкової динаміки, асортиментної стратегії та операційної потужності підприємства.

Для того щоб реалізувати цей принцип необхідно [133;13;95;94]:

1. Адаптивність запасів до типів клієнтів і каналів збуту:

- запаси формуються не за єдиним стандартом, а з урахуванням особливостей попиту різних цільових сегментів.
- наприклад, для контрактних клієнтів — чітке резервування під графіки; для спонтанного попиту — страхові запаси.

2. Зв'язок між політикою запасів і продуктовим життєвим циклом:

- для нових товарів — гнучкий обсяг і часте оновлення;
- для стабільно продаваних — стандартизоване поповнення;
- для товарів на стадії спаду — обмежене замовлення або ліквідація залишків.

3. Децентралізація з урахуванням регіонального попиту:

- підприємство не тримає всі запаси в одному складі, а розміщує їх ближче до споживача (розподільчі склади, логістичні хаби).
- це дозволяє знизити витрати на екстрені поставки й уникнути регіонального дефіциту.

4. Використання обсягів замовлення як інструменту балансування:

- не обов'язково зменшувати запаси — можна управляти частотою замовлень, їхнім розміром і асортиментною структурою.
- зменшення варіативності постачань дозволяє стабілізувати залишки без шкоди для доступності товару.

5. Інтеграція з сервісною політикою:

- рівень запасів не може бути визначений у відриві від цілей обслуговування.
- якщо бізнес-модель передбачає високий рівень доступності (24h доставка, гарантовані залишки), то запаси будуть більші — і їх потрібно оптимізувати в контексті сервісу, а не нав'язано зменшувати.

Постачальницько-збутова політика підприємств оптової торгівлі, на відміну від логістики виробничих або роздрібних структур, характеризується специфічною сукупністю організаційно-функціональних параметрів, які безпосередньо впливають на підходи до управління логістичними процесами. Саме ці відмінності зумовлюють необхідність формування окремої групи галузевих принципів, що враховують характерні умови функціонування суб'єктів оптової торгівлі.

Ці принципи є похідними від загальноуправлінських і логістичних засад, але доповнюють їх з урахуванням масштабності товарних потоків, високої динаміки попиту, необхідності стабільного ритму поставок і сезонних коливань у реалізації товару. Вони не є універсальними для всіх типів бізнесу, однак відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективності саме в оптовому сегменті, де управлінські рішення мають ухвалюватися з огляду на обсяги, типову повторюваність операцій та обов'язкову точність у виконанні контрактних зобов'язань.

У межах постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі принцип масовості відіграє ключову роль, зумовлену самою природою оптового формату, який передбачає обробку великих обсягів продукції, що реалізується зазвичай партіями однорідного типу. Цей принцип вказує на необхідність організації логістичних процесів таким чином, щоб забезпечити ефективне, ритмічне та стандартизоване виконання великої кількості однотипних операцій із товаром — від моменту його надходження на склад до фактичного відвантаження кінцевому контрагенту.

Застосування принципу масовості передбачає, що логістична система підприємства здатна справлятися з високим навантаженням без потреби в ручному налаштуванні процесів під кожне замовлення. Наприклад, формування циклічних графіків постачання, закріплення фіксованих зон складу під конкретні категорії товарів або використання типових маршрутів доставки дозволяють зменшити рівень випадковості та скоротити час на обробку кожного окремого замовлення. У поєднанні з автоматизованими системами управління складом (WMS) і транспортом (TMS), це забезпечує високий рівень продуктивності та операційну стабільність [107;155;14].

У контексті оптової торгівлі масовість також виступає передумовою досягнення ефекту економії на масштабі. Висока повторюваність логістичних сценаріїв дає змогу зменшити питомі витрати на одиницю продукції, оптимізувати використання ресурсів (персоналу, площ, техніки), а також полегшити прогнозування попиту й планування закупівель. Крім того, наявність типових умов обробки товарів дозволяє скоротити навчальний цикл нових працівників, автоматизувати контроль якості операцій і створити узгоджені канали взаємодії з постачальниками та покупцями.

Таким чином, принцип масовості не лише описує властивість логістичних потоків, а й визначає логіку побудови всієї постачальницько-збутової системи оптового підприємства. Його реалізація сприяє підвищенню продуктивності, узгодженості процесів, передбачуваності витрат та, у

підсумку, — стійкості і конкурентоспроможності підприємства в умовах високої інтенсивності товарообігу.

У контексті постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі принцип надійності поставок відіграє одну з ключових функціональних ролей, оскільки стабільність товаропотоків у цьому сегменті безпосередньо впливає на спроможність підприємства виконувати взяті на себе контрактні зобов'язання перед партнерами, дистриб'юторами та клієнтами. Цей принцип передбачає організацію логістичних процесів таким чином, щоб забезпечити високу ступінь відповідності між запланованими та фактичними параметрами поставки, включно з термінами, обсягами, номенклатурою, якістю та супровідною інформацією.

На відміну від принципу безперервності, який зосереджений на плавності та неперервності процесу, принцип надійності акцентує увагу на регулярності, передбачуваності й стійкості логістичного результату у часі, тобто на здатності підприємства забезпечити гарантовану поставку відповідно до встановлених умов. Надійність виступає основою довгострокових ділових відносин, оскільки у сфері оптової торгівлі будь-яке відхилення від узгоджених умов може призвести до збою не лише у внутрішніх процесах клієнта, а й у всьому подальшому ланцюзі постачання — особливо якщо мова йде про регулярне поповнення асортименту в роздрібних точках.

Реалізація принципу надійності вимагає від підприємства формування гнучких, але стабільно функціонуючих логістичних структур, здатних витримувати зовнішні й внутрішні навантаження без суттєвих втрат у результативності. Йдеться, зокрема, про наявність перевірених постачальників, резервних каналів доставки, ефективного прогнозування попиту та злагоджених процедур контролю на всіх етапах обробки замовлення. Надійність також тісно пов'язана з інформаційною точністю: усі учасники логістичного процесу мають володіти актуальними даними щодо

статусу замовлень, обсягів на складі, можливих відтермінувань або змін у графіках.

Для підприємств оптової торгівлі, які обслуговують велику кількість замовників із чіткими вимогами до регулярності поставок, принцип надійності стає запорукою стабільності не лише зовнішніх, а й внутрішніх операційних процесів. Надійне постачання дозволяє уникнути надлишкового страхового запасу, запобігти зривам контрактів, зберегти репутацію постачальника, а також оптимізувати графіки навантаження виробничих і складських потужностей. У багатьох випадках саме рівень надійності логістичного обслуговування виступає диференціюючим чинником у виборі постачальника на конкурентному ринку.

Серед галузевих принципів організації постачальницько-збутової діяльності принцип сезонності посідає особливе місце, оскільки він безпосередньо пов'язаний із динамікою попиту, що властива багатьом категоріям товарів в оптовій торгівлі, зокрема продукції не першої необхідності, сезонного використання або подарунково-асортиментного характеру [5;65]. Сезонність у даному контексті розуміється як систематичні коливання обсягів закупівель і збуту впродовж календарного року, які зумовлені зовнішніми чинниками — календарними періодами, святковими кампаніями, кліматичними умовами, освітнім циклом, тощо.

Застосування принципу сезонності передбачає, що всі ключові управлінські рішення в межах ПЗ-політики мають бути адаптовані до рівномірно нерівномірної структури ринку. Це означає, що логістичні потоки, обсяг товарних запасів, темпи формування замовлень та логіка взаємодії з контрагентами змінюються залежно від фази сезонного циклу. На етапі пікового попиту — наприклад, перед новорічними або літніми кампаніями — система повинна мати підвищену пропускну здатність, розширені обсяги закупівель, додаткові трудові ресурси й оперативні сценарії реагування. Водночас у міжсезоння актуальними стають заходи

щодо мінімізації залишків, оптимізації витрат і переналаштування під наступний сезонний період.

Особливої актуальності принцип сезонності набуває в таких галузях оптової торгівлі, як реалізація іграшок, канцтоварів, побутової техніки, одягу, декоративної продукції, де споживчий попит має чітко виражений календарний ритм. У таких умовах постачальницько-збутова система має бути не лише гнучкою, а й здатною до прогнозного планування — тобто базуватися на заздалегідь сформованих сценаріях, у межах яких закупівлі, обсяги логістичних потужностей і графіки розподілу регулюються з урахуванням очікуваних змін кон'юнктури.

Реалізація принципу сезонності передбачає також тісну координацію між маркетингом, аналітикою та логістикою. Дані про попередні цикли продажу, аналітика клієнтської поведінки, активність конкурентів та календар подій слугують основою для прийняття рішень щодо обсягів закупівель, часу активації ланцюга постачання, формування складу сезонного портфеля. Крім того, важливою є здатність підприємства оперативно переорієнтовуватись на залишкові канали збуту або вчасно ліквідувати надлишкові залишки після завершення піку сезону.

Огляд принципів постачальницько-збутової політики засвідчує, що ефективне управління ПЗ-політикою підприємства неможливе без чіткого розуміння теоретичних основ, на яких ґрунтується логіка логістичних рішень. Таким чином, для цілісного розуміння принципів постачальницько-збутової політики доцільно згрупувати їх відповідно до логіки управлінського, логістичного та галузевого підходів (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Ключові принципи постачальницько-збутової політики

Група принципів	Назва принципу	Суть принципу	Приклади застосування в оптовій торгівлі
Загальні управлінські	Системність	Цілісне узгодження всіх елементів ПЗ-діяльності як єдиної логістичної системи	Спільне планування закупівель і збуту, інтеграція ІТ-систем, координація відділів закупівель і логістики
	Економічність	Досягнення господарських результатів з мінімальними витратами ресурсів	Аналіз ефективності асортименту, оптимізація маршрутів доставки, зниження дублюючих операцій
	Науковість	Обґрунтування управлінських рішень на основі аналітики, моделей і інформаційних систем	Застосування прогнозування попиту, ЕОQ-розрахунки, АВС/XYZ-аналіз, використання ERP-систем
Логістичні	Безперервність потоку	Організація ритмічного, злагодженого руху товару без затримок і розривів	Автоматичний запуск процесів після сканування товару, узгоджені графіки транспортування
	Оптимізація запасів	Баланс між достатнім рівнем запасів і мінімізацією витрат на їх утримання	Моделювання запасів на основі попиту, децентралізоване зберігання в регіональних хабах
Галузеві (специфічні для оптової торгівлі)	Масовість	Орієнтація логістики на обробку великих партій товарів за стандартизованими процедурами	Автоматизація повторюваних операцій, шаблонні документи, типові логістичні сценарії
	Надійність поставок	Забезпечення передбачуваності, регулярності та стабільності постачання	Резервні логістичні канали, контроль графіків, підписання SLA з перевізниками
	Сезонність	Адаптація логістичних рішень до циклічних коливань попиту впродовж року	Складання календаря закупівель і розпродажів, формування сезонного запасу, аналітика минулих кампаній

Систематизовано автором за даними джерел: [63;69;148;58;23]

Зазначені принципи виступають методологічною основою для побудови ефективної системи постачальницько-збутової політики підприємств, зокрема тих, що функціонують у сфері оптової торгівлі. Їх комплексне врахування забезпечує узгодженість управлінських рішень, логістичних операцій та специфіки ринкового середовища. Утім, наявність методологічних засад сама по собі не гарантує ефективності логістичної діяльності. Не менш важливим є чітке розуміння функціонального змісту

постачальницько-збутової політики, що дозволяє визначити її практичну спрямованість, організаційну структуру та очікувані результати.

Функції постачальницько-збутової політики відображають її цільове призначення в системі управління підприємством та розкривають ключові напрями впливу на формування конкурентних переваг. Вони визначають, що саме виконує ця політика на прикладному рівні, які процеси координує, які завдання реалізує і яку роль відіграє в досягненні стратегічних та операційних цілей суб'єкта господарювання [137;47].

З метою візуалізації функцій постачальницько-збутової політики була розроблена узагальнена блок-схема, що показує взаємозв'язки і підпорядкованість основних функцій (рис.1.5).

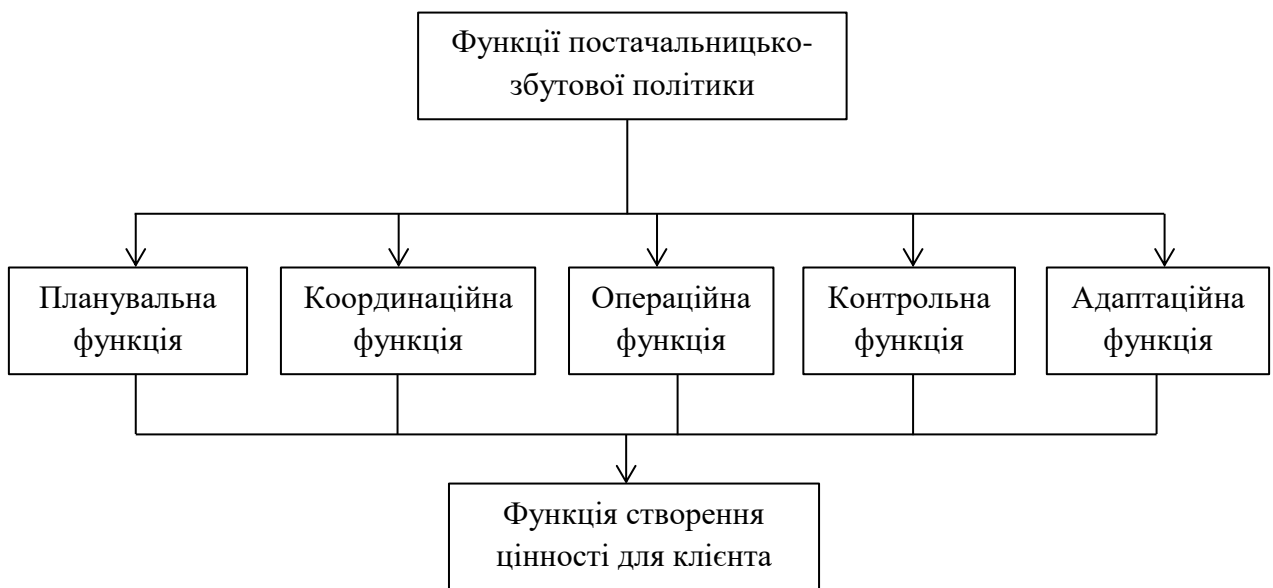


Рис.1.5. Узагальнена блок-схема, що показує взаємозв'язки і підпорядкованість основних функцій

Сформовано автором

Планувальна функція постачальницько-збутової політики виконує базову роль у системі управління логістичною діяльністю підприємства, забезпечуючи структуровану підготовку до реалізації операційних і стратегічних завдань. Її суть полягає у систематичному визначенні цілей, обсягів, напрямів і термінів постачань та збуту продукції відповідно до ринкової кон'юнктури, ресурсних можливостей підприємства та вимог

клієнтів. На відміну від інших функцій, планування орієнтоване не на оцінку або контроль поточного стану процесів, а на моделювання майбутнього стану логістичних потоків, визначення пріоритетів і ресурсного забезпечення для їх реалізації. Саме через планувальну функцію підприємство інтегрує свої внутрішні можливості з ринковими очікуваннями, перетворюючи стратегію розвитку у конкретні показники діяльності логістичних підрозділів.

У межах оптової торгівлі ця функція набуває особливого значення, оскільки обробка великих партій товару, сезонна варіативність попиту та висока відповідальність за своєчасність виконання замовлень вимагають високого рівня точності й гнучкості планових рішень. Планування постачань має враховувати фактори стабільності роботи постачальників, доступність транспортних ресурсів, можливості складської інфраструктури та прогнозу поведінку споживачів.

Одним із ключових аспектів планувальної функції є розробка балансу закупівель і збуту, що передбачає узгодження обсягів поставок із реальними або прогнозованими продажами. Невід'ємною частиною цього процесу виступає побудова графіків постачання, які визначають черговість та ритмічність надходження товарів відповідно до очікуваного попиту та наявних запасів.

Важливою складовою планувальної функції є також формування потреб у ресурсах, необхідних для реалізації ПЗ-політики. Йдеться про планування транспортних потужностей, складських площ, людських ресурсів, а також фінансового забезпечення обігу товарів. З урахуванням цього, планування постачальницько-збутової діяльності повинно охоплювати не лише фізичні переміщення товару, а й інформаційні потоки, які підтримують оперативність і точність логістичних рішень. Крім того, планувальна функція у ПЗ-політиці передбачає врахування факторів ризику, пов'язаних зі змінами зовнішнього середовища: затримками постачань, сезонними піками попиту, коливаннями цін, валютними ризиками тощо. Для

мінімізації впливу таких ризиків планування має включати розробку альтернативних сценаріїв і варіантів реагування на можливі відхилення.

Координаційна функція забезпечує узгодження дій усіх підрозділів і учасників логістичного ланцюга для досягнення цільових показників постачальницько-збутової діяльності. Її завдання — синхронізувати закупівлю, складування, транспортування, збут і інформаційний обмін між цими етапами.

Основні напрями реалізації координаційної функції [32;89;52]:

- гармонізація планів закупівлі та збуту: обсяги замовлень формуються з урахуванням реальних графіків відвантажень кінцевим споживачам.
- узгодження графіків поставок і логістичних потужностей: оптимізація черговості приймання, комплектації та відвантаження для уникнення перевантажень складів.
- об'єднання інформаційних потоків: впровадження спільних систем обліку (erp, crm, wms), що синхронізують дані щодо замовлень, залишків і поставань.
- єдиний стандарт обслуговування клієнтів: закупівлі, склад і транспорт працюють за однаковими сервісними вимогами щодо термінів, точності й умов доставки.
- оперативне усунення розбіжностей: створення механізмів швидкого вирішення конфліктів між відділами постачання, логістики та продажу при відхиленнях від плану.

Для підприємств оптової торгівлі координація критична через великі обсяги товару, різноманітність клієнтської бази та необхідність швидкої адаптації логістики під змінний попит. Відсутність координації призводить до простоїв складів, недовантаження транспорту, порушення строків виконання замовлень і зростання витрат.

Операційна функція постачальницько-збутової політики підприємства охоплює організацію та управління процесами переміщення товарних

потоків на всіх етапах: від надходження товару на склад до його доставки кінцевому споживачу [148]. Основними завданнями операційної функції є:

- управління товарними запасами з метою забезпечення балансу між рівнем обслуговування клієнтів та мінімізацією витрат на зберігання;
- оперативне планування і координація закупівель, транспортування і збуту товарів відповідно до змін попиту;
- контроль ритмічності поставок та своєчасного виконання замовлень споживачів;
- мінімізація логістичних витрат без погіршення якості обслуговування;
- гнучка адаптація операційних процесів до змін у зовнішньому середовищі (ринковий попит, сезонні коливання, зміни в логістичній інфраструктурі).

Операційна функція безпосередньо забезпечує реалізацію стратегічних завдань постачальницько-збутової політики на практиці, сприяє підвищенню ефективності комерційних процесів і є критичним елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку оптової торгівлі.

Контрольна функція постачальницько-збутової політики полягає у систематичному моніторингу виконання логістичних і збутових процесів, оцінці їх відповідності затвердженим планам, стандартам і очікуваним результатам. Вона виконує роль механізму, що виявляє відхилення у реальному часі та дозволяє оперативно коригувати дії для запобігання збоєм у постачаннях, перевищенню витрат або втратам товару.

Реалізація контрольної функції передбачає встановлення чітких критеріїв оцінки ефективності ПЗ-операцій: терміни поставок, точність замовлень, рівень обігу запасів, кількість повернень через невідповідність, витрати на логістику в розрахунку на одиницю продукції. Показники контролю мають бути стандартизованими і доступними для аналізу в рамках інформаційних систем управління підприємством.

На практиці контрольна функція проявляється через регулярні перевірки дотримання встановлених графіків постачання, правильності

обробки замовлень, своєчасності документообігу, відповідності фактичних запасів плановим нормам. Важливою складовою є автоматизація контролю за допомогою ERP- та WMS-систем, які дозволяють отримувати аналітику щодо ключових параметрів ПЗ-діяльності у режимі реального часу.

Контрольна функція має не лише фіксувати порушення, а й забезпечувати зворотний зв'язок для удосконалення процесів: аналіз причин відхилень, розробку коригувальних заходів, підвищення відповідальності за якість операцій. Особливо це актуально для оптової торгівлі, де через великі обсяги товару навіть незначні похибки на окремих етапах можуть призводити до суттєвих фінансових втрат або погіршення репутації підприємства.

Функція адаптації полягає у гнучкому пристосуванні системи постачальницько-збутової діяльності до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до коливань попиту, сезонних чинників, появи нових товарів або змін у поведінці конкурентів. Її основна мета — забезпечити оперативне реагування на ринкові зміни без втрати ефективності логістичних процесів і сервісної якості. У межах реалізації цієї функції підприємство повинно своєчасно переглядати обсяги закупівель, змінювати склад і структуру запасів, коригувати маршрути постачання та адаптувати умови обслуговування клієнтів відповідно до нових ринкових умов. Зокрема, при різкому зростанні попиту необхідно швидко масштабувати логістичні потужності, а у фазі спаду — оперативно скорочувати надлишкові залишки і зменшувати витрати.

Функція адаптації також передбачає тісну взаємодію з маркетинговими і збутовими підрозділами для оперативного збору інформації про зміни в попиті, аналіз конкурентних дій та формування пропозицій щодо оптимізації логістичних рішень. Використання прогнозних моделей попиту, аналіз сезонних циклів, регулярний перегляд договорів з постачальниками та транспортними компаніями є інструментами практичного виконання цієї функції.

Особливо важливою адаптація є для підприємств оптової торгівлі товарами з високою сезонністю або чутливістю до трендів, таких як іграшки, електроніка, товари для дому, де швидкість реакції на зміни визначає частку ринку і фінансовий результат [61;119;9].

Функція створення цінності для клієнта полягає у формуванні такого рівня логістичного обслуговування, який не лише задовольняє базові очікування споживачів, а й перевищує їх, створюючи додаткову конкурентну перевагу для підприємства. Цінність для клієнта у сфері постачальницько-збутової політики визначається не тільки якістю самого товару, але й швидкістю поставки, точністю виконання замовлень, надійністю логістичних процесів, гнучкістю в умовах обслуговування та рівнем інформаційної підтримки. Реалізація цієї функції передбачає оптимізацію процесів з урахуванням сприйняття сервісу кінцевим клієнтом: своєчасні та повні поставки без дефіциту, гнучкі умови змін замовлень, персоналізовані підходи до різних категорій клієнтів, прозорість усіх етапів логістики. У практиці оптової торгівлі це може виражатися через забезпечення гарантованого наявного запасу популярних позицій, надання додаткових логістичних послуг (наприклад, передсортування товарів), швидке реагування на запити клієнтів або оперативне вирішення претензій.

Створення цінності також передбачає неухильну відповідність обіцяним умовам співпраці: точність строків поставок, узгодженість графіків розвантаження, якість пакування, зручність документообігу. Підприємства, які системно реалізують цю функцію, здатні не лише утримувати клієнтів, але й формувати довгострокові партнерські відносини, що особливо важливо на ринку оптової торгівлі, де постійність і довіра мають критичне значення.

Слід зазначити, що саму функцію мотивації не було виокремлено як самостійну не через її недооцінювання, а тому, що в межах нашого дослідження вона розглядається як імпліцитна, тобто така, що природно супроводжує реалізацію всіх основних функцій управління. На нашу думку, мотивація не виступає відокремленою ланкою лише в одному сегменті

управлінського процесу, а пронизує планування, організацію, координацію, контроль і регулювання, оскільки без належної зацікавленості персоналу та узгодженості його дій жодна з цих функцій не може бути реалізована належним чином.

Після розкриття основних функцій постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі логічним продовженням є аналіз того, як саме ця політика організовується на практиці [147;148;149]. Адже ефективність її реалізації залежить не тільки від правильного формулювання цілей і завдань, а й від того, наскільки чітко вибудована внутрішня структура управління.

Щоб кожна функція могла бути виконана якісно й своєчасно, потрібна зрозуміла і гнучка організаційна побудова, яка об'єднує закупівлі, логістику, збут, складське господарство та аналітичну підтримку в єдину систему. Крім того, важливу роль відіграє координація між цими елементами та їхня взаємодія із зовнішнім середовищем — постачальниками, клієнтами, логістичними операторами.

Організація ПЗ-підрозділу зазвичай має будову [178;174;189]:

- відділ закупівель
- відділ логістики
- відділ збуту
- складський відділ
- інформаційно-аналітична служба (рис.1.6).

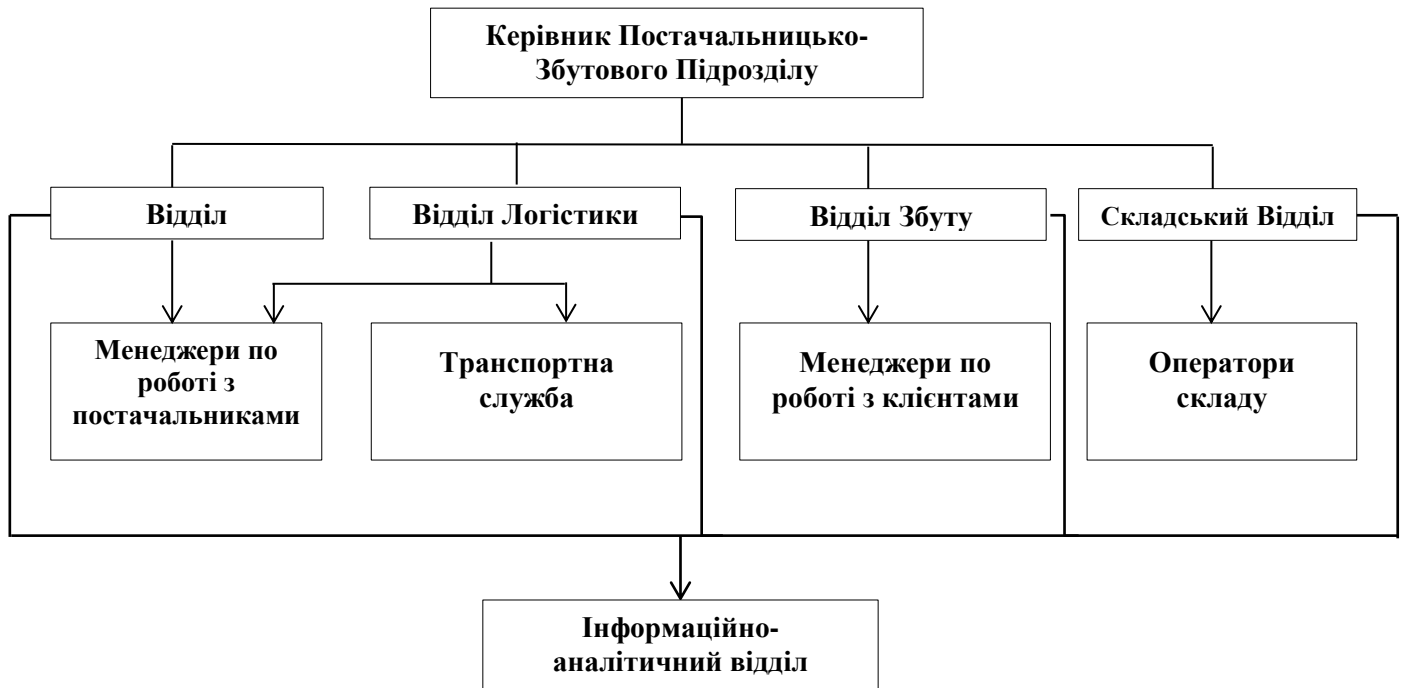


Рис.1.6. Організація постачальницько-збутового підрозділу

Сформовано автором

Відділ закупівель є структурним підрозділом підприємства оптової торгівлі, відповідальним за формування постачальницької бази, організацію процесу закупівель та контроль виконання договорів постачання. Його діяльність охоплює пошук і вибір надійних постачальників, оцінку потенційних партнерів за критеріями якості, ціни та рівня надійності, укладання контрактів на постачання товарів і подальший моніторинг їх виконання.

Організація процесу закупівель включає планування потреб підприємства у товарах, розміщення замовлень, контроль за дотриманням умов поставок, а також забезпечення своєчасного надходження продукції на склад. Відділ закупівель здійснює моніторинг дотримання постачальниками договірних зобов'язань, вирішення питань, пов'язаних із порушенням умов постачання, та підтримку взаємовигідних відносин із контрагентами.

Ефективність роботи відділу закупівель безпосередньо впливає на стабільність постачань, якість отримуваної продукції, рівень закупівельних

витрат і загальну ефективність діяльності підприємства. Злагоджена робота закупівельної служби сприяє мінімізації ризиків переривання логістичних ланцюгів, покращенню фінансових показників компанії та зміцненню її конкурентних позицій на ринку оптової торгівлі.

Закупівельна діяльність (procurement) визначається як сукупність практичних методів і прийомів, що допомагають максимально забезпечити інтереси замовника під час проведення закупівельної кампанії за допомогою конкурсних торгів [19;47;167;121].

У межах підприємницької діяльності класичними завданнями закупівельної діяльності вважаються: забезпечення наявності необхідної продукції у необхідний час у потрібному місці; відповідність якості продукції встановленим технічним вимогам; досягнення найнижчої можливої ціни без втрати якості; організація сервісного обслуговування, що підвищує цінність продукції у процесі її використання; формування міцних довготермінових відносин із постачальниками та активний пошук нових джерел поставок .

Відділ логістики є структурним підрозділом підприємства оптової торгівлі, відповідальним за управління транспортними потоками, оптимізацію маршрутів перевезення, контроль термінів доставки та координацію складських операцій. Його діяльність спрямована на забезпечення належного рівня обслуговування споживачів при мінімізації витрат на транспортування і зберігання товарів. Важливою складовою функціонування відділу є розробка логістичних схем і впровадження ІТ-рішень для моніторингу доставки в режимі реального часу.

Впровадження логістичного відділу на підприємстві повинне спиратися на розуміння основної концептуальної ідеї логістичного управління – посилення значущості діяльності з управління матеріальними потоками, що є центральним елементом побудови ефективної логістичної системи підприємства.

Серед основних напрямів діяльності відділу логістики, відповідно до підходів, викладених у навчальній літературі, виділяють організацію доставки товарів, оптимізацію маршрутів і вибір транспортних засобів, управління складськими запасами, а також забезпечення ритмічного руху товарних потоків [81]. Координація транспортних і складських операцій дозволяє уникати затримок у постачаннях і мінімізувати витрати на зберігання продукції.

Відділ збуту є структурним підрозділом підприємства оптової торгівлі, відповідальним за організацію процесу реалізації продукції, ведення роботи із замовленнями клієнтів, супровід виконання комерційних угод та підтримку відносин з постійними покупцями. Його діяльність спрямована на забезпечення ефективного продажу товарів, задоволення потреб клієнтів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основними завданнями відділу збуту є прийом і обробка замовлень, розробка цінових пропозицій, формування портфеля клієнтів та підтримка їхньої лояльності. Відділ також взаємодіє з відділом маркетингу для координації рекламних кампаній і акцій збуту, що сприяє підвищенню обсягів продажу та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Інформаційно-аналітична підтримка збутової діяльності передбачає організацію системи інформаційних потоків, що охоплюють процеси збуту, закупівельної діяльності, керівництва підприємством, а також взаємодію між усіма учасниками збутового процесу. Інформація, що циркулює в межах цієї підсистеми, повинна відповідати основним вимогам повноти, достовірності та оперативності, забезпечуючи основу для своєчасного і обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Ефективність функціонування інформаційно-аналітичної підсистеми значною мірою залежить від рівня кваліфікації персоналу, що здійснює обробку і аналіз даних, а також від якості організації відповідних бізнес-процесів.

Складський відділ виконує комплекс завдань, спрямованих на організацію приймання товарів, їх обліку, належного зберігання,

комплектації замовлень і підготовки продукції до відвантаження клієнтам. Ефективна організація складських процесів передбачає оптимальне розміщення товарів з урахуванням їх фізико-хімічних властивостей, забезпечення відповідних умов зберігання, постійний контроль обігу товарно-матеріальних цінностей та мінімізацію втрат у процесі обробки вантажів.

Раціональна побудова складської логістики є важливим чинником підвищення швидкості обслуговування клієнтів, зменшення операційних витрат і забезпечення безперебійності постачальницько-збутових процесів підприємства. Оптимізація складських операцій сприяє не лише скороченню термінів обробки замовлень, але й підвищенню загальної ефективності функціонування логістичної системи підприємства.

Згідно з навчальним посібником «Складська логістика» [114], склад є елементом логістичного ланцюга, призначеним для приймання, розміщення, зберігання, комплектації і видачі продукції, який має необхідну для виконання цих функцій матеріально-технічну базу. Основне призначення складу – концентрація запасів, їх зберігання та забезпечення безперебійного і ритмічного постачання на замовлення споживачів. Ефективне управління складським господарством дозволяє знизити витрати, пов'язані із здійсненням складських операцій, та забезпечити цілісність матеріальних ресурсів.

Склади являються однією з ключових підсистем логістичного ланцюга. Логістична система забезпечує формування організаційних та техніко-економічних вимог до складів, визначає цілі й критерії їх оптимального функціонування, а також окреслює умови переробки вантажів. Організація складування матеріалів і готової продукції суттєво впливає на витрати обігу, обсяги, а також рух запасів на різних ділянках логістичного ланцюга.

Інформаційно-аналітична служба на підприємстві оптової торгівлі виконує ключову роль у підтримці управлінських рішень, забезпечуючи збір, обробку та аналіз даних щодо закупівель, складських запасів, логістичних

витрат та обсягів збуту. Її діяльність спрямована на формування достовірної інформаційної бази, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних.

1.3. Концептуальні засади оцінювання ефективності управління постачальницько-збутової діяльності підприємств оптової торгівлі

Ефективність управління постачальницько-збутовою діяльністю підприємств оптової торгівлі сьогодні являється критичною умовою стабільності, тому що постпандемічне зовнішнє середовище залишило після себе нестійкі ланцюги постачання, коливання попиту, нерівномірність логістичних потужностей і підвищену чутливість цін до будь-яких збоїв. В такого роду умовах оптова ланка не просто переміщує товар, вона координує інтереси виробників, перевізників і роздрібних партнерів, забезпечує наявність асортименту, підтримує обіговість капіталу та знижує втрати від надлишкових запасів або дефіцитів. Разом із цим зростає значення швидких управлінських рішень щодо диверсифікації постачальників, перегляду умов закупівель, укріплення договірної дисципліни та побудови прозорого управління ризиками, адже саме ці елементи визначають, чи зможе підприємство втримати сервісний рівень і маржинальність у періоди повторних хвиль нестабільності.

Так, повномасштабне збройне вторгнення додало до цієї нестійкості фактор фізичних і операційних обмежень, коли порушення транспортних коридорів, обмеження пропускнуої спроможності, ризики для складів і персоналу, а також нерівномірність доступу до інфраструктури прямо впливають на строки, вартість і передбачуваність постачання. Для оптової торгівлі в нашій країні це означає, що ефективність управління постачальницько-збутовими процесами перетворюється на питання безперервності бізнесу, а не лише конкурентної переваги, оскільки потрібно одночасно забезпечувати альтернативні маршрути, резервні канали

закупівель, гнучке планування запасів і фінансову стійкість у ситуації, коли витрати на логістику та страхування не рідко зростають, а «нормальні» строки виконання замовлень втрачають стабільність. Відтак, саме міжнародний контекст також підсилює актуальність теми, тому що війна має відчутний вплив на торгівлю й інвестиції та загалом демонструє, наскільки далеко можуть поширюватися наслідки розривів ланцюгів постачання, а отже управлінські підходи в оптовій торгівлі мають спиратися на стійкість, адаптивність і швидке переналаштування операційних рішень. Масове впровадження технологій на базі штучного інтелекту робить цю тему ще більш актуальною, тому що з'являється реальна можливість перейти від реактивного управління до проактивного, коли планування попиту, оптимізація запасів, маршрутизація доставок, виявлення аномалій у постачаннях і персоналізація пропозицій для клієнтів можуть виконуватися швидше та точніше на основі даних. Разом із цим технології на базі штучного інтелекту підвищують вимоги до якості даних, кібербезпеки, зрозумілих правил відповідальності, а також до компетентності персоналу, тому що помилки моделей, перекося в даних або некоректна інтеграція з обліковими системами здатні не знизити, а підсилити ризики, особливо у середовищі з високою невизначеністю. Саме тому дослідження ефективності управління постачальницько-збутовою діяльністю в оптовій торгівлі нині має подвійний фокус, з одного боку на організаційних і логістичних механізмах стійкості, з іншого боку на тому, як правильно вбудувати технології на базі штучного інтелекту в управлінські процеси так, щоб вони підсилювали результативність, а не створювали нові вразливості.

Потреба у дослідженні ефективності управління постачальницько-збутовою діяльністю підприємств оптової торгівлі логічно підводить до уточнення самого поняття управління та його ролі, адже саме через управлінські рішення зовнішні виклики перетворюються або на втрати, або на можливості для розвитку. Наприклад, в постпандемічному зовнішньому середовищі, в умовах повномасштабного збройного вторгнення і масового

впровадження технологій на базі штучного інтелекту підприємство стикається з нестійкістю попиту, перебоями постачання, змінами в логістиці, тиском на витрати, а також з необхідністю швидко обробляти значні обсяги даних і узгоджувати інтереси багатьох контрагентів. За таких обставин управління вже не являється лише адміністративною функцією, воно виступає механізмом цілеспрямованої координації ресурсів, процесів і відповідальності, який забезпечує безперервність операцій, своєчасність постачань, збалансованість запасів і якість сервісу для клієнтів.

Історія розвитку концепції управління почала розвиватись разом із цивілізованим ладом людства, появою первісних державних інституцій, господарської діяльності та спільної праці людей. Як зазначають науковці [92;62;135], перші появи реалізації управлінського концепту можна прослідкувати ще у цивілізації Стародавнього Сходу. Археологічні та письмові джерела з Месопотамії датуються приблизно 3000–2500 рр. до н.е. і свідчать про наявність адміністративних процедур у шумерських містах-державах, де використовувалися облік, планування розподілу ресурсів і контроль виконання робіт. Наступним важливим кроком стали Закони Хаммурапі, які були створені в 1754 році до н.е. Даний збір законів містив не лише основи регуляції суспільства, але і норми відповідальності вищих керівних посадовців [113, с. 92]. Визначним етапом розвитку концепції управління став час Стародавнього Єгипту, де будівництво пірамід вимагало координації десятків тисяч рабів, організації надійної логістики та планування строків.

З приходом періоду Античності, розвитку зазнала саме теоретична частина концепції управління. Так, Платон у IV ст. до н.е. у своїй праці «Держава» розглядав проблематику раціонального поділу праці, ролі правителів і необхідності спеціальної підготовки керівників. В той час як Арістотель у «Політиці» аналізував різні форми державного управління, наголошуючи на значенні законів, організації влади та етичної відповідальності правителів [120, с.77].

В епоху Середньовіччя, розвиток концепції управління, як і розвиток всіх інших наукових та практичних галузей відбувалось виключно в контексті церковних та феодальних структур. Монастирські статuti, зокрема «Правило святого Бенедикта», створене близько 529 р., містили чіткі норми організації праці, підпорядкування та контролю, що вплинуло на формування дисциплінованих організаційних моделей [183, с.20].

Розвиток ідей раціоналізму та початок періоду Просвітництва знаменував новий потужний поштовх розвитку концепції управління. До прикладу, Адам Сміт у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів», яка була випущена в 1776 році, досліджував можливості покращення поділу праці та розвитку технік підвищення результативності [169, с.12]. Все це стало основою для сучасних управлінських концепцій, що орієнтуються на ефективну організацію виробництва.

Початок Першої промислової революції вніс чітке розуміння критичної важливості наявності управлінської стратегії на будь-якому підприємстві. Хоча в цей час, центром управлінської парадигми все ще був результат, не зважаючи на потреби та здоров'я працівників, науковці та політики почали працювати в напрямку організації безпечних умов праці [107, с.82]. Це стало першим кроком до розуміння, що кадровий потенціал та благополуччя працівника є одним із ключових чинником будь-якої стратегії управління. Ці ідеї продовжили розвиватись в 20 столітті, де дослідник Елтон Мейо у 1924–1932 рр. під час Хоторнських експериментів, довів, що продуктивність праці залежить не лише від матеріальних стимулів, а й від соціально-психологічних чинників [181, с.111].

На сьогоднішній день концепція управління продовжує свій активний розвиток під впливом глобалізації, цифровізації та соціальних-економічних потрясінь. Благополуччя працівника, формування сприятливого робочого клімату та розвиток так званих *soft skills* стають все більш актуальними [185, с.150]. Окрім того спостерігається нівелювання підпорядковуючої ролі керівника, який виконує менторську, підтримуючу та консультативну роботу.

Поняття «управління» А. Лихолобов [68, с. 9] тлумачить як хронологічно впорядковану сукупність дій або впливів, спрямованих на об'єкт управління для розв'язання конкретного завдання. Така сукупність має алгоритмічний характер і спирається на знання, що стосуються відповідної предметної сфери застосування. Базуючись на трактуванні автора, в основі управління лежить процеси послідовності та процедурності. Поряд з тим, таке трактування дещо звужує розуміння сучасної концепції управління, оскільки у визначенні останнє зводиться до механічного виконання поставленого завдання. Це не розкриває складні механізми узгодження та формування управлінських рішень, не враховує всі функції управління (планування, організації, координації, мотивації та контролю). Разом із цим В. Колпаков і О. Кузьменко [50, с. 70] подають ширше трактування, розглядаючи управління як діяльність суб'єкта, що проявляється у цілеспрямованому та організуючому впливі на об'єкт управління. Такий вплив здійснюється з метою приведення об'єкта до стану, який є бажаним для суб'єкта. На думку авторів, до основних компонентів управлінської системи належать: 1) суб'єкт управління, тобто носій управлінського впливу, який здійснює керівні функції та спрямовує дії на об'єкт для переведення його у якісно інший стан; 2) об'єкт управління, тобто сфера, процес або сукупність ресурсів, на які орієнтований вплив суб'єкта, і які функціонують та змінюються під його дією; 3) управлінський вплив, що охоплює узгоджений набір цілеспрямованих дій, інструментів, методів і організаційних заходів, через які забезпечується вплив на об'єкт і досягаються практичні результати; 4) зворотний зв'язок, тобто інформаційний потік, що надає суб'єкту дані про наслідки здійсненого впливу, рівень досягнення поставлених цілей і зміни, які відбулися в об'єкті. Попри системність та акцентування на наявності зворотного зв'язку, фокус виключно на кінцевому стані об'єкту, на нашу думку, є дещо помилковим. Вважаємо, що більш доцільним розглядати управління як процес узгодженого вироблення рішень.

В той же час, В. Пікельна [97, с.35] трактує поняття «управління» як «вплив на будь-яку соціально-економічну систему, що має за мету її впорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення та розвиток, і зумовлено суспільним характером праці, а також необхідністю спілкування людей у процесі праці». Віддаючи належне авторці, дане поняття є дещо спрощеним та не чітко окреслює всі функції управління.

На нашу думку, узагальнюючи (Додаток А) поняття «управління» слід трактувати як цілеспрямований процес формування і реалізації узгоджених рішень щодо планування, організації, координації, мотивації та контролю діяльності, ресурсів і взаємодії учасників для досягнення визначених цілей у заданих умовах через раціональний розподіл повноважень і відповідальності, забезпечення зворотного зв'язку, коригування дій відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища та отримання бажаного соціально-економічного ефекту.

Під ефективністю системою управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі слід розуміти комплексну характеристику результативності та доцільності здійснюваних управлінських заходів щодо організації та оптимізації матеріальних, фінансових, інформаційних і сервісних потоків у межах логістичного ланцюга. Це поняття інтегрує в собі як економічні результати (прибутковість, обіг товару, мінімізацію витрат), так і нематеріальні аспекти (рівень задоволеності клієнтів, своєчасність поставок, гнучкість логістичних процесів).

Сучасна система управління постачальницько-збутовою діяльністю підприємств оптової торгівлі формується під впливом взаємопов'язаних чинників, які одночасно задають обмеження і відкривають можливості для підвищення результативності. Постпандемічне зовнішнє середовище, повномасштабне збройне вторгнення і масове впровадження технологій на базі штучного інтелекту змінюють вимоги до швидкості ухвалення рішень, точності планування, стійкості ланцюга постачання і якості сервісу для клієнтів. При такого роду ситуації управління не може бути універсальним

набором процедур, воно являється системою узгоджених рішень, що охоплює закупівлю, складське зберігання, логістику, збут, взаємодію з партнерами, фінансове забезпечення і контроль ризиків, а також забезпечує досягнення цілей підприємства в умовах нестабільності. Дистриб'ютори повного циклу працюють у логіці комплексної відповідальності за закупівлю, зберігання, логістику, маркетинг, сервіс і гарантію, логістично орієнтовані оптовики концентруються на швидкому обслуговуванні та підтриманні значних складських запасів, а маркетингові оптовики роблять пріоритетом просування, організацію рекламних кампаній, виставки та інші інструменти формування попиту. Саме тому детермінанти сучасної системи управління доцільно визначати так, щоб вони відображали як загальні вимоги зовнішнього середовища, так і внутрішню специфіку моделі діяльності оптового підприємства, що дозволяє більш обґрунтовано переходити до подальшого аналізу управлінських рішень і критеріїв їх ефективності (рис.1.7).

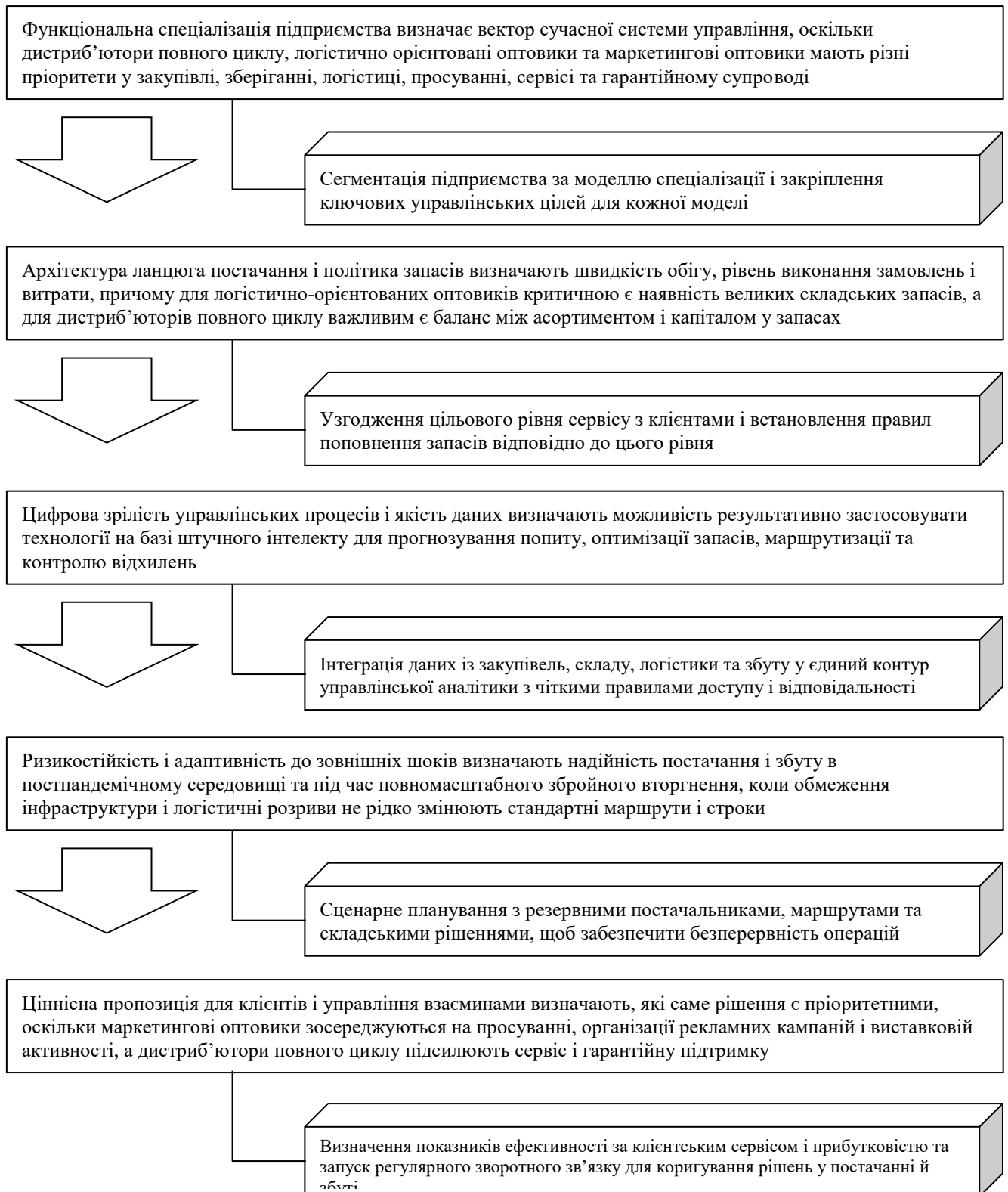


Рис.1.7. Детермінанти сучасної системи управління постачальницько-збутової діяльності підприємств оптової торгівлі

Сформовано автором

Ефективність ПЗ-політики передбачає досягнення балансу між витратами на здійснення логістичних і збутових операцій та отриманими

вигодами у вигляді ринкових результатів (частка ринку, збільшення кількості замовлень, покращення іміджу підприємства).

У сфері оптової торгівлі логістика виступає не просто інструментом забезпечення товарного обігу, а одним із ключових джерел формування конкурентних переваг підприємства [71;3;73;85]. Своєчасне постачання, точне прогнозування попиту, гнучке управління запасами та якісне складування — усе це критично впливає на фінансову стабільність, сервісний рівень та репутацію компанії серед партнерів.

Оцінювання ефективності логістичних процесів у такій моделі потребує комплексного підходу — як за методами, так і за структурою показників. Доцільно виокремити п'ять основних груп індикаторів, які відповідають ключовим управлінським цілям (рис.1.8)



Рис.1.8. Основні індикатори ефективності логістичних процесів

Систематизовано автором за даними джерел: [51;158;170;35]

Слід зазначити, що так званий людський чинник на рис. 1.8 не було виокремлено в самостійну групу індикаторів не через його недооцінювання, а тому, що в межах нашого дослідження він розглядається як наскрізна складова всієї системи логістичних процесів. На нашу думку, результативність персоналу природно відображається через загальні показники швидкості виконання операцій, якості обслуговування, точності комплектації, рівня витрат і безперервності логістичних процедур, тобто

через ті індикатори, на які працівники безпосередньо впливають у процесі своєї діяльності.

З урахуванням багатовимірності логістичних процесів в оптовій торгівлі, ефективність їх реалізації доцільно оцінювати не за одним, а за сукупністю показників, згрупованих відповідно до ключових управлінських завдань. Такий підхід дозволяє комплексно охопити як економічні, так і операційні, сервісні, технологічні та екологічні аспекти логістики.

Кожен із блоків показників виконує окрему функцію: одні характеризують витрати, інші — швидкість обігу або якість обслуговування клієнтів, ще інші — готовність логістичної системи до адаптації й розвитку. Це особливо актуально для оптових підприємств, які працюють з великою кількістю контрагентів, широким асортиментом продукції та розгалуженою мережею поставок (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні компоненти оцінювання логістики

Компонент логістики	Головні показники	Методи оцінювання	Інструменти
Управління запасами	Середній запас, швидкість товарообігу, час обігу, частка запасів в обігу	Розрахункові формули, ABC/XYZ-аналіз	Excel, WMS-системи
Постачання і транспорт	Витрати на логістику, точність виконання замовлень, готовність до поставки	КРІ доставки, маршрутна аналітика	TMS, GPS-моніторинг
Складування	Площа використання, продуктивність обробки замовлень	Тайм-аудит, контроль навантаження	Складська аналітика, QR-сканери
Обробка замовлень	Час обробки, точність комплектування	Вимірювання SLA, зворотній зв'язок клієнтів	ERP/CRM-системи
Загальна ефективність	Частка логістичних витрат, ROI логістики	Balanced Scorecard, BCG-матриця	Power BI, інтегровані дашборди

Систематизовано автором за даними джерел: [64;81;114;28]

Упровадження системи логістичних показників у діяльність підприємства має не лише аналітичне, а й прикладне значення. Вони стають основою для побудови внутрішньої системи контролю, яка дозволяє

виявляти слабкі місця, оптимізувати процеси та формувати ефективні управлінські рішення.

Щоб ці показники не залишалися лише загальними орієнтирами, на практиці використовують конкретні методики їх розрахунку. Більшість із них є універсальними й адаптуються під специфіку підприємства. У тому числі — під його масштаби, тип продукції, сезонність або географію діяльності.

Сьогодні в постпандемічних умовах, під час повномасштабного збройного вторгнення і на тлі масового впровадження технологій на базі штучного інтелекту ефективність управління проявляється не лише у фінансовому результаті, а й у здатності підтримувати безперервність процесів, прогнозованість виконання замовлень, збалансованість запасів і стабільність сервісу. Саме тому оцінювання має спиратися на чітко визначену логіку, яка поєднує умови функціонування підприємства, якість управлінських рішень і отримані наслідки, щоб висновки були прикладними, а не декларативними. Разом із цим модель повинна враховувати різновиди підприємств оптової торгівлі за функціональною спеціалізацією, оскільки дистриб'ютори повного циклу, логістично орієнтовані оптовики і маркетингові оптовики мають різні управлінські пріоритети та різні критерії успіху. Відмінності у глибині сервісу, ролі складу, логістики, маркетингу і гарантійного супроводу означають, що єдині показники без контексту можуть спотворювати висновки, тому концептуальна модель має задавати послідовність оцінювання, де спочатку уточнюється тип підприємства і детермінанти системи управління, далі оцінюється процесна якість управління, а потім аналізуються результати з обов'язковим механізмом зворотного зв'язку для коригування рішень. Такий підхід дозволяє пов'язати оцінювання з реальними управлінськими діями і водночас забезпечує можливість порівняння ефективності між підприємствами зі схожими моделями діяльності (рис.1.9).

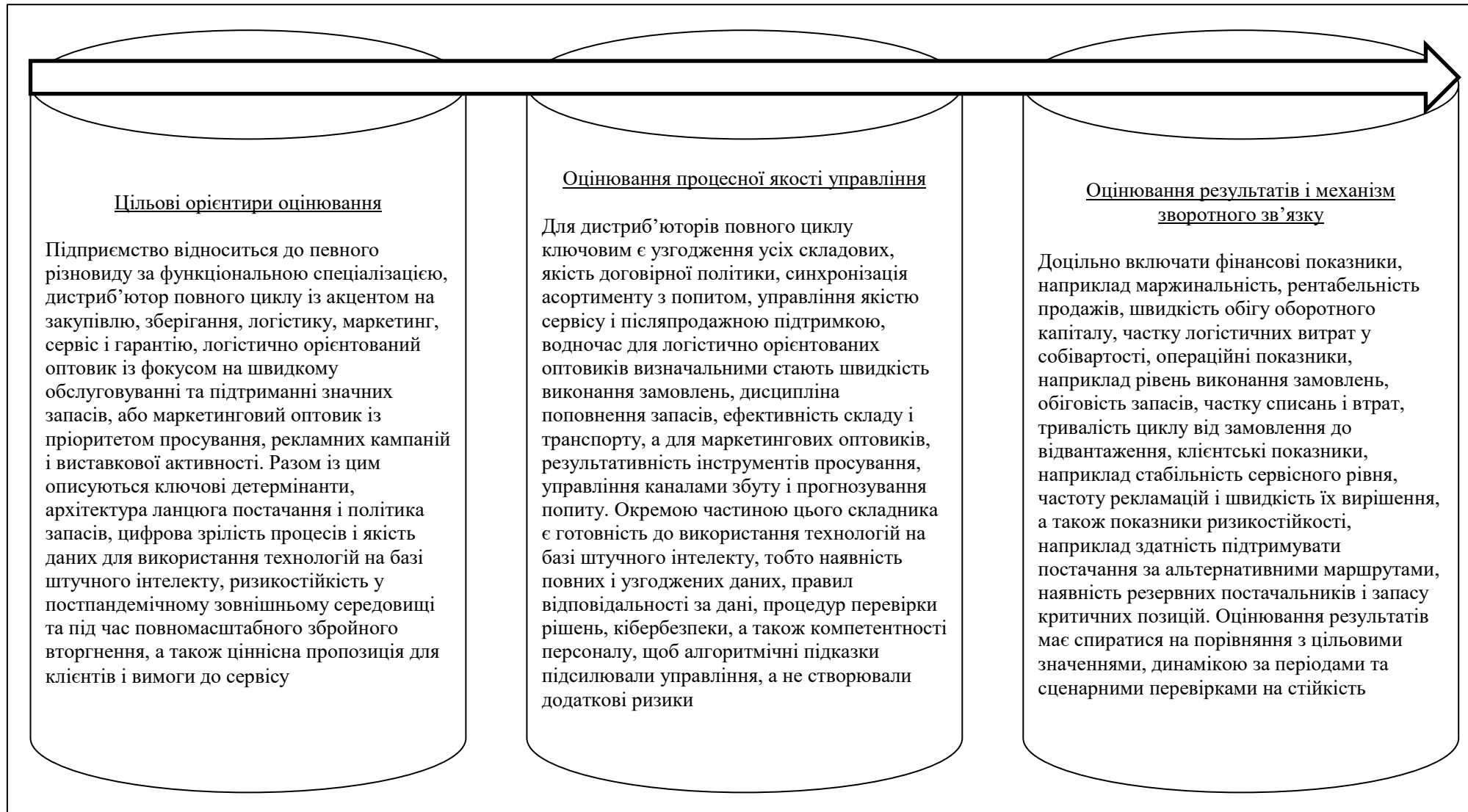


Рис.1.9. Концептуальна модель оцінювання ефективності управління постачальницько-збутової діяльності підприємств оптової торгівлі

Сформовано автором

Підсумовуючи, зазначимо, що ефективність управління постачальницько-збутовою діяльністю підприємств оптової торгівлі в постпандемічному зовнішньому середовищі являється не просто чинником конкурентності, а умовою збереження керованості бізнесу. Коли попит коливається, логістика змінюється, а ціни реагують на будь-які затримки, саме управління визначає, наскільки узгоджено працюють закупівлі, складська обробка, транспортування, збут і фінансове забезпечення цих процесів. Високий рівень невизначеності підсилює ціну помилки, тому системність у плануванні, чіткість ролей, своєчасний контроль і коригування рішень стають ключем до зниження втрат від дефіцитів, надлишкових запасів і розривів у постачаннях. Разом із цим посилюється потреба у прозорості рішень, вимірюваності результатів і відповідальності за показники, які відображають реальну якість сервісу та обіговість ресурсів. Відтак, в умовах повномасштабного збройного вторгнення та довготривалих сучасних загроз актуальність теми ще більше зростає, тому що постачання і збут опиняються під впливом обмежень інфраструктури, підвищених витрат, ризиків переривання маршрутів і кадрових викликів. Для підприємств у нашій країні це означає, що управління має забезпечувати не лише економічну доцільність, але й безперервність операцій, резервування критичних функцій, гнучкість у роботі з постачальниками, а також фінансову стійкість у ситуації, коли прогнозованість строків і вартості не рідко знижується.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами виокремлення теоретичних аспектів управління постачальницько-збутовою політикою, можна зробити наступні висновки:

1. Розглянуто сутність, цілі та методи формування підприємствами постачальницько-збутової політики. Доведено, що формування ефективної політики постачання ґрунтується на досягненні цілого комплексу цілей, що визначають стабільність, рентабельність і конкурентоспроможність

підприємства. Встановлено порядок із цим, що постачання як процес, слід розглядати на трьох рівнях: стратегічний, тактичний і операційний. Разом із цим охарактеризовано завдання збутової політики підприємства.

2. Визначено основні принципи, функції та структуру організації постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі. Доведено, що організація постачальницько-збутової політики підприємства потребує чіткого методологічного підґрунтя, що базується на сукупності принципів — тобто засадничих положень, якими слід керуватися у процесі управління матеріальними потоками. В результаті, з метою візуалізації функцій постачальницько-збутової політики була розроблена узагальнена блок-схема, що показує взаємозв'язки і підпорядкованість основних функцій.

3. Уточнено сутність управління та його ролі як механізму координації ресурсів, процесів і відповідальності у закупівлі, зберіганні, логістиці, збуті, маркетингу, сервісі та гарантійному супроводі. Виділено детермінанти сучасної системи управління з урахуванням функціональної спеціалізації підприємств, дистриб'ютори повного циклу, логістично орієнтовані оптовики і маркетингові оптовики, що дозволяє коректно визначати пріоритети і критерії ефективності. Запропоновано концептуальну модель оцінювання, яка складається з трьох послідовних складових, контекст і цільові орієнтири, оцінювання процесної якості управління, оцінювання результатів із зворотним зв'язком для коригування рішень.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [90;187;29]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ІГРАШКАМИ

2.1. Аналіз постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі іграшками

Поточний стан діяльності підприємств оптової торгівлі іграшками в нашій країні визначається поєднанням воєнних ризиків, нестабільної логістики та зміни поведінки споживачів. Ця сфера залишається високозалежною від імпорту, тому будь-які збої на маршрутах постачання, коливання витрат на перевезення, страхування, складське зберігання та митні процедури одразу відображаються на наявності товару й швидкості виконання замовлень. Разом із цим попит на іграшки став більш контекстним, він сильніше реагує на безпекову ситуацію, доходи домогосподарств, міграцію та психологічний стан сімей. Через це оптовики вимушені працювати з більшою невизначеністю, підтримувати гнучкі закупівельні рішення, швидше оновлювати асортимент і не рідко приймати рішення в умовах неповної інформації, коли помилка означає або дефіцит у роздробі, або заморожені запаси, що знецінюються морально й товарно. Разом із цим посилилася роль вимог щодо безпечності продукції, бо іграшка є чутливою категорією, де відповідальність за якість, маркування та простежуваність партій стає не формальністю, а основою довіри в ланцюгу постачання. Так, в такого роду умовах внутрішня організація оптової ланки не рідко змінюється швидше, ніж у багатьох інших сегментах торгівлі, оскільки саме тут сходяться потоки товару, даних і фінансових зобов'язань. Підприємства переосмислюють управління складом, транспортом і запасами, збільшують прозорість наявності, скорочують час від отримання замовлення до відвантаження та намагаються синхронізуватися з онлайн-каналами, які диктують темп ринку. Водночас масове використання технологій на базі

штучного інтелекту стає практичною відповіддю на нестабільність, бо такі технології допомагають точніше прогнозувати попит з урахуванням сезонності й промоактивностей, підказують оптимальний рівень запасів, знижують ризик надлишків, підтримують автоматизоване планування поповнення, а також пришвидшують обробку звернень через чат-боти та інтелектуальні системи підтримки продажів. Разом із цим технології на базі штучного інтелекту застосовуються для контролю якості даних про товари, виявлення нетипових замовлень, зменшення помилок у комплектації та формування описів і каталожних матеріалів у рішеннях на базі застосованих цифрових технологій, які інтегруються з обліком, складськими системами та платформами електронної комерції.

До 2019 року ринок іграшок в Україні демонстрував стабільну позитивну динаміку, що відображала загальносвітову тенденцію до зростання попиту на дитячі товари. Обсяг українського ринку іграшок у роздрібних цінах сягнув \$740 млн, при цьому щорічні темпи приросту становили від 10% до 15%, що свідчить про його привабливість для виробників, дистриб'юторів і ритейлерів [184]. Основними драйверами зростання в цей період були стабільна макроекономічна ситуація, зростання купівельної спроможності окремих соціальних груп, а також поступове розширення асортименту та каналів реалізації — зокрема через інтернет-торгівлю. Однак з початком пандемії COVID-19 у 2020 році відбулося суттєве скорочення ринку. Жорсткі карантинні обмеження, зниження доходів населення та переривання логістичних ланцюгів призвели до зменшення обсягів продажів іграшок на 9%, що відповідало загальному падінню ринку до \$242 млн. Незважаючи на це, у 2021 році відбулося часткове відновлення: у першому півріччі ринок виріс на 6,2% у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року, досягши \$256 млн, а за підсумками всього року — \$693 млн [153]. Це зростання було зумовлене адаптацією споживачів до нових умов, розвитком e-commerce, а також поступовим відновленням споживчого попиту.

Таким чином, пандемія COVID-19 трансформувала структуру ринку іграшок передусім через зміну каналів взаємодії, характеру попиту та організації постачальницько-збутових процесів. Поряд із воєнними викликами пандемія стала чинником, який змусив підприємства оперативно реагувати на порушення ланцюгів постачання, зміну споживчого попиту та коливання цін, а надалі посилила роль дистанційної взаємодії з постачальниками і клієнтами, електронних каналів продажу, автоматизованих сервісів обліку та онлайн-аналітики.

Подальший розвиток ринку був перерваний повномасштабним вторгненням росії в Україну у 2022 році. Війна спричинила суттєве падіння ринку до \$395 млн [140]. Основними причинами скорочення стали вимушене переміщення населення, зниження рівня доходів, тимчасове припинення діяльності значної частини бізнесів, а також руйнування логістичної інфраструктури. Крім того, значна частина роздрібних точок була знищена або припинила роботу внаслідок бойових дій, що суттєво обмежило доступ споживачів до продукції.

Станом на 2023 рік ситуація на ринку залишається нестабільною, а його подальша динаміка залежить насамперед від безпекових умов у країні. Значну роль у відновленні ринку відіграє гуманітарна допомога та міжнародна підтримка, яка, зокрема, включає постачання товарів для дітей, у тому числі й іграшок, що певною мірою компенсує комерційне зниження обсягів реалізації. Крім короткострокових шоків, ринок іграшок в Україні стикається з низкою структурних проблем, що мають довгостроковий вплив. Зокрема, за останні п'ять років в Україні спостерігається зниження рівня народжуваності на 30%, що напряму зменшує цільову аудиторію ринку. Також значного впливу зазнав ринок через масштабну еміграцію дітей та сімей з дітьми за кордон — як тимчасову, так і постійну. Це призвело до зменшення внутрішнього попиту, особливо в регіонах, де частка вимушених переселенців є найвищою.

Водночас світовий ринок іграшок зберігає позитивну динаміку з середньорічним темпом зростання (CAGR) на рівні 4,42% до 2027 року [164]. Це створює потенційні можливості для українських компаній, орієнтованих на експортну модель, зокрема шляхом інтеграції до міжнародних ланцюгів постачання. Участь у глобальних виставках, розвиток власних брендів і виробництво екологічних, інноваційних або етичних продуктів може стати важливим фактором конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

У 2021 році структура каналів збуту на ринку іграшок в Україні зазнала суттєвих змін, зумовлених впливом як глобальних цифрових трендів, так і локальних викликів, зокрема наслідків пандемії COVID-19. Основними каналами реалізації залишалися спеціалізовані магазини, на які припадало 57% ринку. Вони зберігають лідерство завдяки експертності персоналу, широкому асортименту, зручному розташуванню в ТРЦ та можливості взаємодії з продукцією безпосередньо перед покупкою.

Частки супермаркетів (19,5%) та ринків (11,5%) продовжили знижуватися. Таке скорочення пояснюється поступовим переходом покупців до форматів з вищим рівнем обслуговування та довіри, а також через обмеження на роботу під час карантину.

Значним є зростання частки інтернет-магазинів, яка сягнула 12% у 2021 році. Цей канал демонструє найшвидші темпи розвитку, що пояснюється зміною споживчих звичок: ще у 2020 році кількість онлайн-покупців (34,8%) вперше перевищила кількість офлайн-покупців (32,9%). Поширення мобільних застосунків, активний розвиток служб доставки та збільшення довіри до онлайн-платформ сприяють подальшому посиленню цього тренду [21].

Окремо варто відзначити зростання частки продажів через соціальні мережі — вона досягла 4,6%. Такий канал є особливо привабливим для мікробізнесу та крафтових виробників іграшок, які можуть демонструвати продукцію через інтерактивний візуальний контент, прямі ефіри, відгуки користувачів та інфлюенсер-маркетинг. Присутність у соцмережах також

забезпечує прямий контакт із клієнтом, що дозволяє краще розуміти споживчі потреби (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Канали збуту іграшок в Україні за 2021 рік,%

Канал збуту	Частка ринку, %
Спеціалізовані магазини	57,0
Супермаркети	19,5
Ринки	11,5
Інтернет-магазини	12,0
Соціальні мережі	4,6

Узагальнено автором за даними джерел:[22]

Серед найбільш популярних категорій іграшок на українському ринку стабільно лідирують товари для малюків (80,4%), розвиваючі іграшки (67,3%), машинки і трансформери (52,3%), настільні ігри та пазли (49,1%), а також конструктори (48,8%). Така структура попиту зберігається з незначними змінами протягом останніх років (рис.2.1).

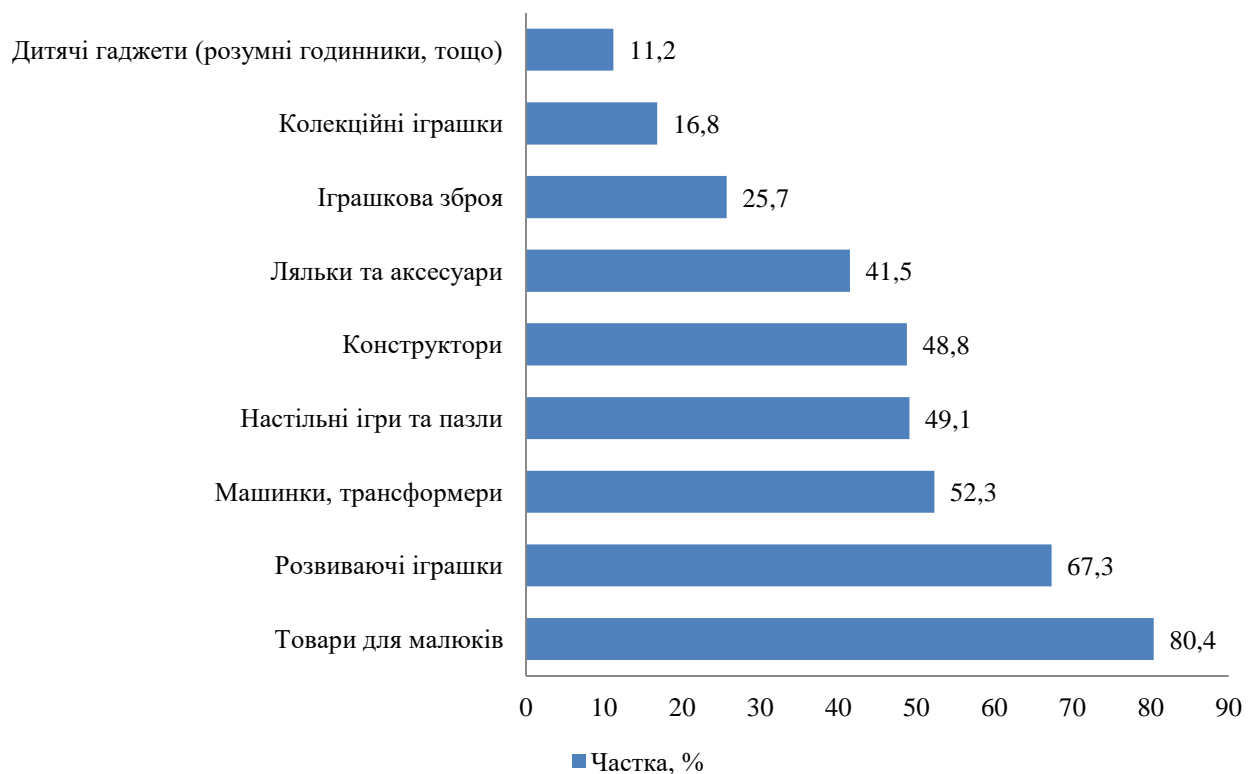


Рис.2.1. Популярні категорії іграшок в Україні, % від загальної кількості покупців

Узагальнено автором

Іншою серйозною проблемою є тіньовий сегмент. За оцінками дослідження Vechirniy Kyiv, із загального обсягу ринку на рівні 12,6 млрд грн, лише 3,4 млрд грн припадає на легальні продажі. Це становить лише 27%, тоді як 73% обігу відбувається у тіньовому секторі (рис.2.2).

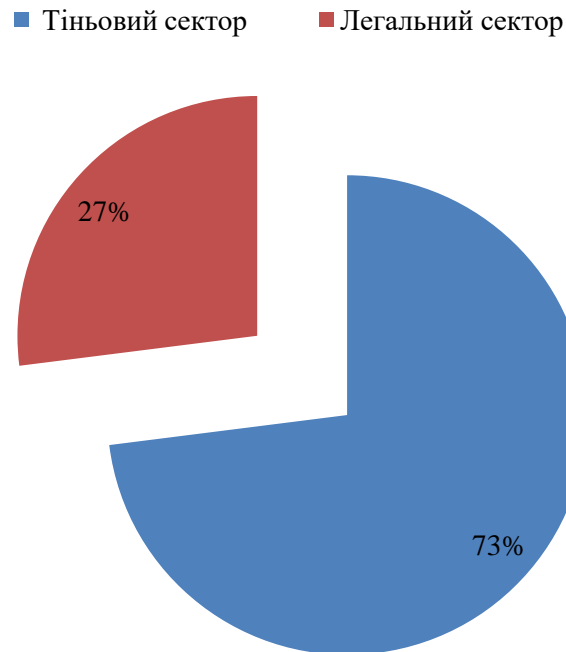


Рис.2.2. Структура ринку іграшок в Україні (2023), млрд грн.

Узагальнено автором

Такий високий рівень тінізації ринку іграшок, а саме 73%, зумовлений поєднанням кількох чинників. Насамперед йдеться про високу цінову чутливість споживачів в умовах зниження доходів населення, що стимулює попит на дешевшу продукцію сумнівного походження. Разом із цим, значна імпортозалежність ринку, поширення схем заниження митної вартості, продаж товарів без належного документального оформлення, а також недостатній контроль у сфері онлайн-торгівлі та на маркетплейсах формують сприятливе внутрішнє середовище для функціонування тіньового сегмента. Водночас, в умовах воєнного стану додатково посилюються логістичні ускладнення, послаблюється системність контролю за каналами збуту, що в

сукупності і призводить до домінування нелегального обігу над легальними продажами. Така ситуація створює низку критичних наслідків:

- недобросовісна конкуренція легальні підприємства, які дотримуються стандартів якості та сплачують податки, опиняються в нерівних умовах.
- ризики для безпеки дітей нелегальна продукція часто не проходить сертифікації, може містити токсичні матеріали або не відповідати віковим нормам.
- втрати для бюджету недонадходження пдв, митних зборів та податків суттєво зменшують фінансові ресурси держави.

Додатковим викликом є відсутність належного контролю за онлайн-продажами, де часто реалізуються іграшки без маркування, сертифікатів відповідності та належного походження. Така продукція особливо активно розповсюджується через соціальні мережі та маркетплейси. Крім того, в умовах війни загострюються проблеми логістики, імпорту та доступу до якісної продукції в регіонах, що постраждали від бойових дій. Зростає залежність від гуманітарних поставок або локальних ініціатив, що не завжди гарантують стабільний асортимент.

Слід зазначити, що іграшки мають широкий асортимент і швидку зміну моделей, тому тут особливо важливі рішення щодо вибору постачальника, швидкості обігу запасів, правил повернення та управління номенклатурою, що робить оптову ланку центральною складовою стійкості ринку. Категорія поєднує жорсткі вимоги до безпечності та репутаційні ризики, а це означає, що постачальницькі рішення невіддільні від контролю документів, маркування, простежуваності й відповідальності за відповідність продукції. Саме оптовики акумулюють дані від багатьох клієнтів і каналів, тому ефект від технологій на базі штучного інтелекту тут масштабується найшвидше, він підсилює прогнозування, зменшує втрати, підвищує швидкість реакції та допомагає підтримувати сервіс навіть тоді, коли зовнішнє середовище є непередбачуваним. Так, цей сегмент добре показує, як підприємство

балансує між економією на витратах і виконанням вимог клієнта щодо швидкості, наявності й якості, тому він є показовим для формування підґрунтя висновків про постачальницько-збутову діяльність у сучасних умовах.

Загальна динаміка кількості підприємств оптової торгівлі іграшками в нашій країні демонструє хвилеподібний характер, який чітко корелює з макроекономічними та соціальними шоками. Період 2020–2021 років відображає вплив пандемії COVID-19, коли кількість підприємств послідовно скорочувалася. Відтак, це скорочення було наслідком зниження споживчої активності, розривів міжнародних ланцюгів постачання, зростання витрат на логістику та невизначеності щодо роботи роздрібних каналів. Оптові компанії, які мали вузьку спеціалізацію, низький запас ліквідності або залежали від одного каналу збуту, не рідко залишали ринок або переходили в неформальні схеми діяльності. У 2022 році негативний тренд ще зберігався, однак його природа вже була іншою, оскільки пандемічні чинники наклалися на повномасштабне збройне вторгнення. Саме цей рік можна вважати точкою структурного зламу, коли частина підприємств припинила діяльність через фізичні ризики, втрату складів, неможливість імпорту та різке падіння прогнозованості попиту. Водночас вже з 2023 року спостерігається відновлення кількості підприємств, яке продовжується у 2024 та 2025 роках, що свідчить не про повернення до довоєнної моделі, а про адаптацію галузі до нових умов (рис.2.3).

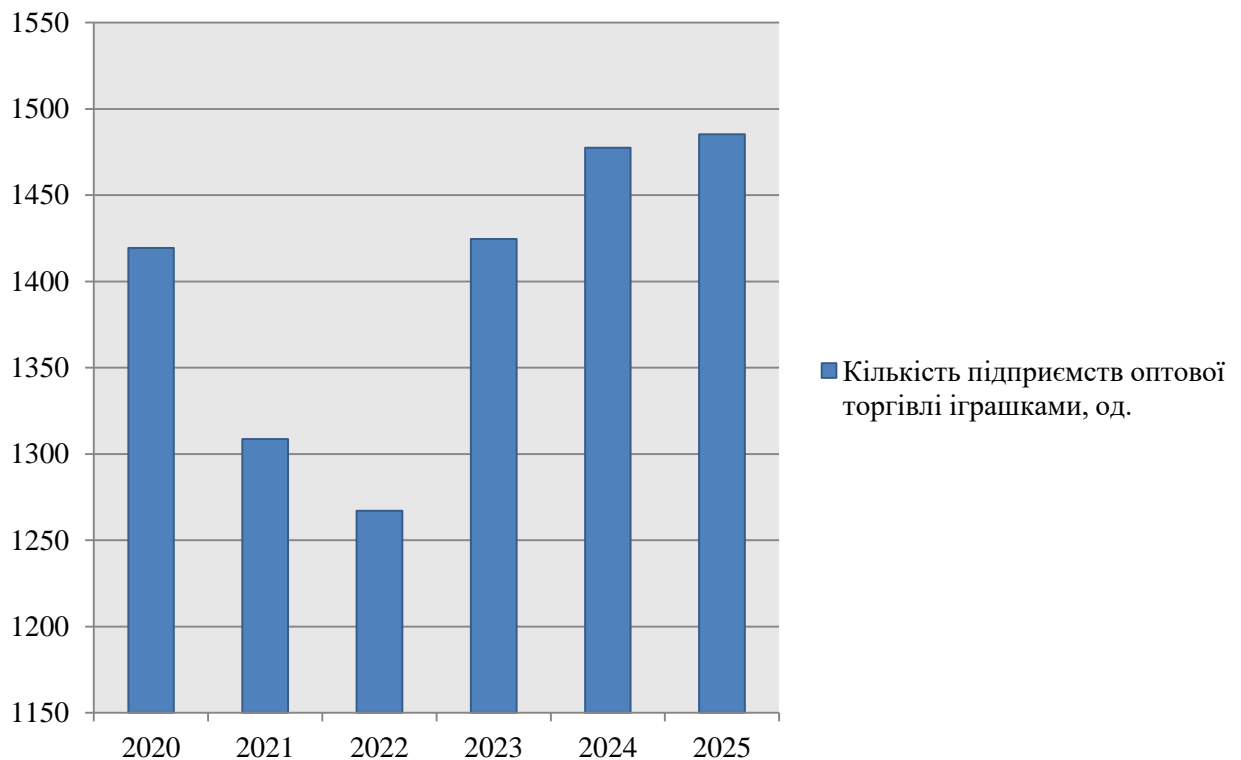


Рис.2.3. Динаміка змін в загальній кількості підприємств оптової торгівлі іграшками в Україні за період 2020-2025 рр., од.

Сформовано автором за даними джерел: [45]

Поточна динаміка кількості зайнятих працівників у підприємствах оптової торгівлі іграшками в нашій країні показує, що кадрова база виявилася відносно стійкою навіть під тиском багаторівневих шоків. У період пандемії COVID й подальшої постпандемії спостерігалось помірне зниження зайнятості, що виглядає логічним для сегмента, який залежить від регулярності імпорту, передбачуваності попиту й роботи роздрібних каналів. Обмеження на переміщення, нерівномірна робота логістики, обережність домогосподарств у витратах та перебудова графіків закупівель створювали ситуацію, коли підприємства не рідко стримували найм і підвищували вимоги до багатофункціональності персоналу. Разом із цим оптова ланка не могла різко скоротити штат, бо вона виконує критичні операції, які не можна повністю зупинити без втрати клієнтів, зокрема приймання партій, комплектацію, контроль документів і комунікацію з постачальниками. На фоні повномасштабного збройного вторгнення ця тенденція інерційно

зберігалася, але її зміст змінився, бо частину втрат зайнятості формували вимушена міграція, релокація складів, мобілізаційні процеси та фізичні ризики для інфраструктури, а не лише кон'юнктура попиту (рис.2.4).

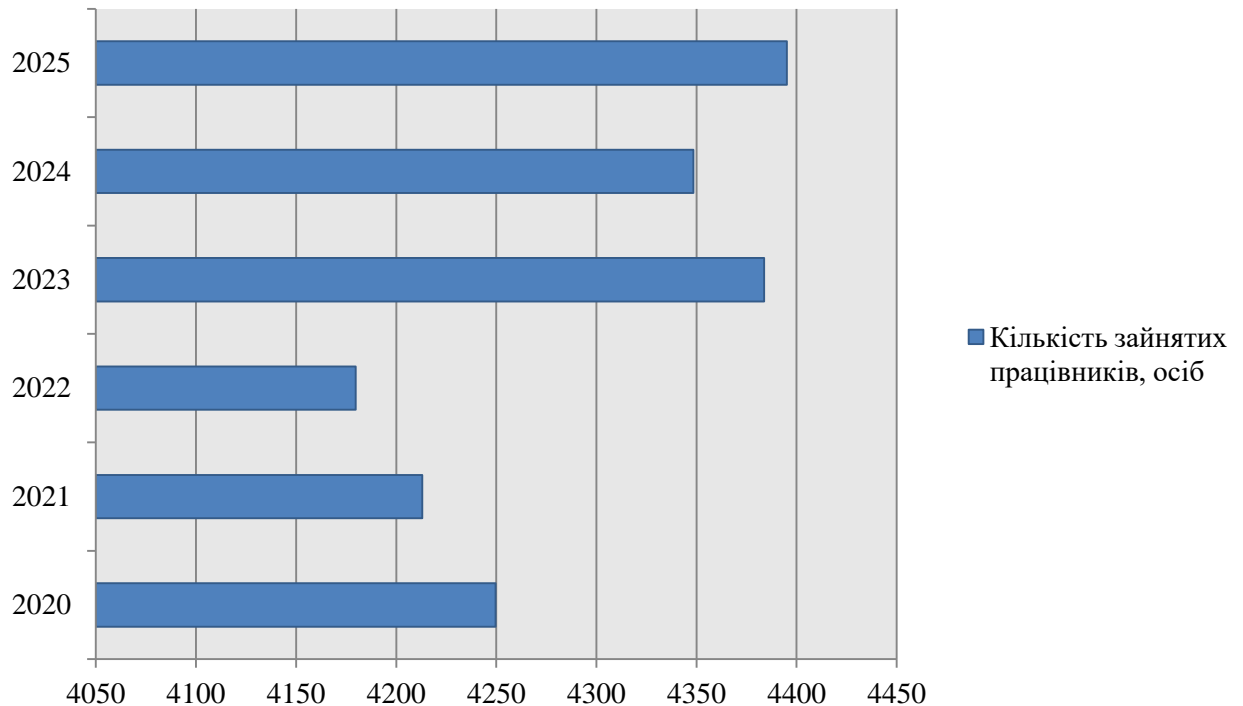


Рис.2.4. Динаміка змін в загальній кількості зайнятих працівників на підприємствах оптової торгівлі іграшками в Україні за період 2020-2025 рр., осіб

Сформовано автором за даними джерел: [46]

Обсяг реалізованих іграшок у нашій країні змінювався нерівномірно, і ця траєкторія добре читається через великі події, які одночасно впливали на попит і можливості постачання. Відтак, в 2020–2021 роках продажі зростали з 9,1 до 9,8 млрд.грн., що виглядає як адаптація до пандемії COVID дев'ятнадцять, коли сім'ї частіше шукали формати дозвілля вдома, а подарункові покупки не зникали повністю, хоча й зміщувалися в онлайн. У 2022 році стався різкий провал до 7,3 млрд.грн., і його логіка полягає не лише в ослабленні попиту, а й у розриві ланцюгів постачання, втраті складів, зростанні ризиків доставки, а також у тому, що споживчі пріоритети змістилися до базових товарів. Для оптового сегмента це означало зниження обороту навіть тоді, коли частина продажів могла зберігатися в роздробі, бо

оптова ланка першою відчуває перебої імпорту, затримки партій і необхідність зупиняти або різко скорочувати закупівлі, щоб не накопичувати запаси, які важко обертати в умовах невизначеності (рис.2.5).

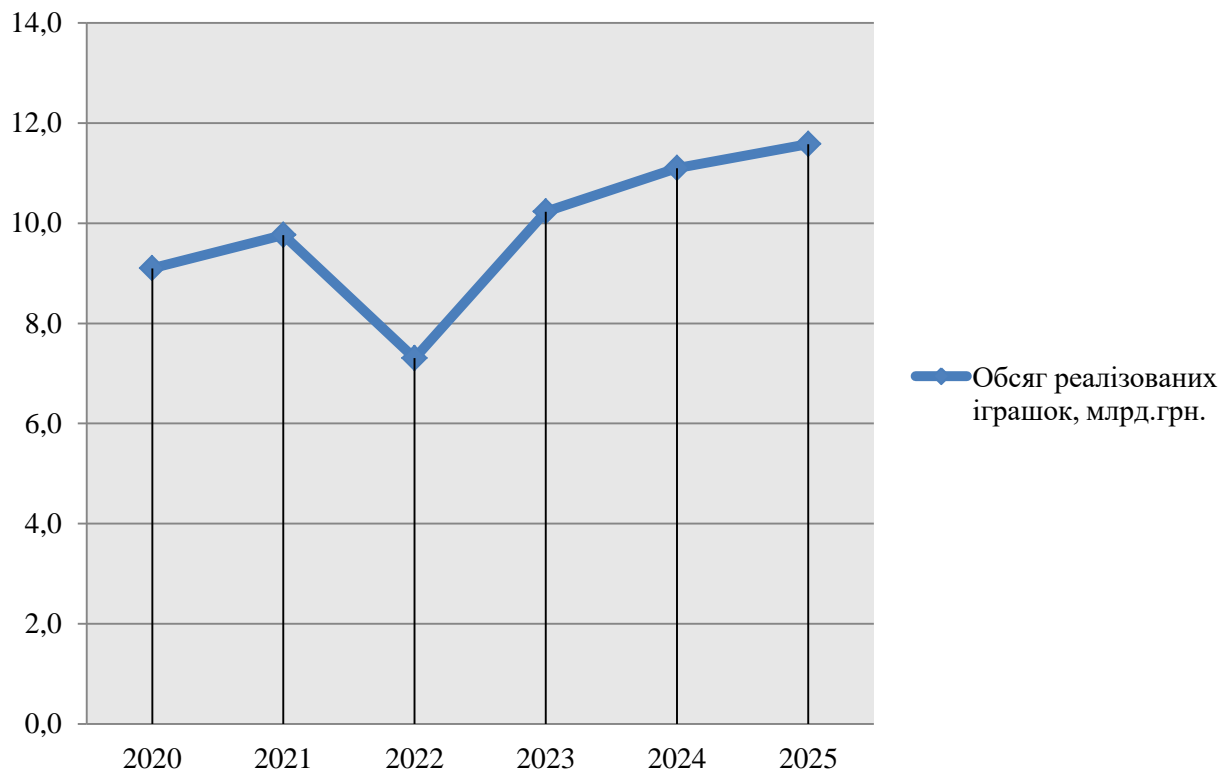


Рис.2.5. Динаміка змін в обсягах реалізованих товарів підприємствами оптової торгівлі іграшками в Україні за період 2020-2025 рр., млрд.грн.

Сформовано автором за даними джерел: [87]

Після первинної адаптації до воєнних умов відбувається якісний перелом у характері інвестування, коли вкладення стають істотно більш масштабними і надалі утримуються на високому рівні, що відображає перехід від режиму виживання до режиму системного переоснащення. Така траєкторія зазвичай означає, що ринок прийняв нову реальність як довготривалу, тому підприємства починають інвестувати у склади з вищою продуктивністю, автоматизацію комплектації, резервування критичних операцій, енергетичну автономність, інтеграцію каналів збуту та швидший обіг запасів. Разом із цим масове використання технологій на базі штучного інтелекту підсилює інвестиційну мотивацію, бо воно робить віддачу від модернізації більш прогнозованою, зокрема через точніше прогнозування

попиту, оптимізацію запасів, зменшення втрат від надлишків, скорочення помилок у відвантаженні та автоматизацію підтримки клієнтів. У підсумку капітальні інвестиції в цій сфері перетворюються на інструмент конкурентної стійкості, оскільки саме оптова ланка мусить тримати баланс між швидкістю виконання замовлень, відповідальністю за якість товару та здатністю працювати в середовищі, де ризики постачання і збуту залишаються високими (рис.2.6).

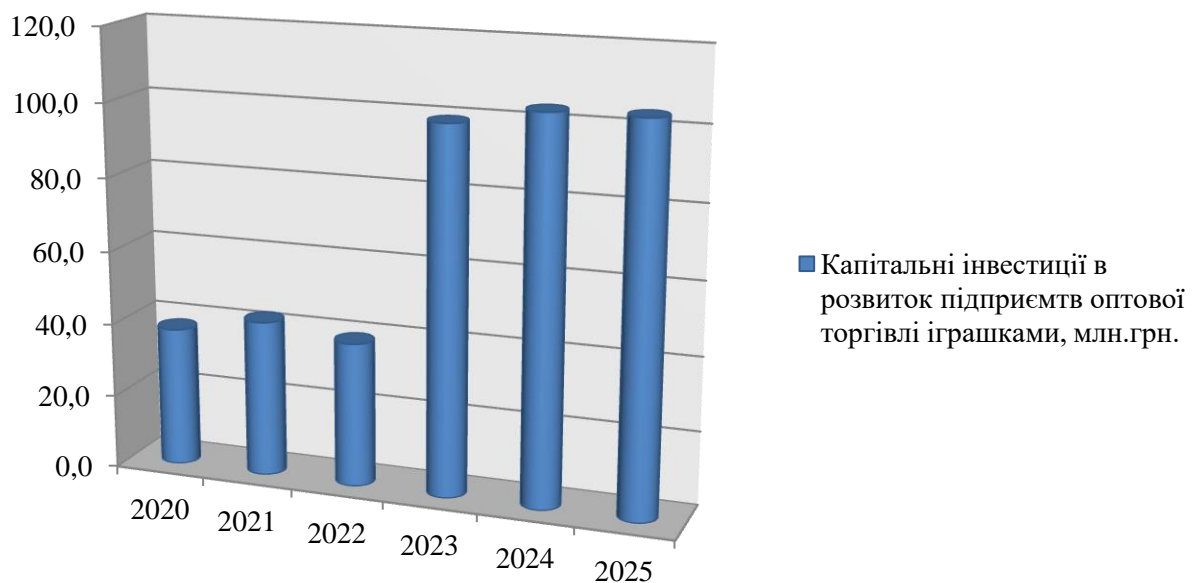


Рис.2.6. Динаміка змін в обсягах капітальних інвестицій в розвиток підприємств оптової торгівлі іграшками в Україні за період 2020-2025 рр., млн.грн.

Сформовано автором за даними джерел: [43]

Частка підприємств оптової торгівлі іграшками, які використовують технології на базі штучного інтелекту, у нашій країні зростала безперервно протягом усього періоду, і це зростання має чітку логіку, якщо накласти його на пандемію COVID-19, постпандемічну перебудову та повномасштабне збройне вторгнення. На старті це явище виглядало як впровадження окремих інструментів, які допомагають підтримувати продажі та операції за умов дистанційної взаємодії з клієнтами, збоїв у поставках і нестабільності роздрібних каналів. Саме пандемічний досвід сформував потребу в кращій керованості даними, у швидшій реакції на зміну попиту та в автоматизації

рутинних операцій, і тому частка користувачів технологій на базі штучного інтелекту досить швидко перейшла межу, коли це вже не експеримент окремих компаній, а стандарт конкурентної поведінки. Разом із цим воєнний шок зробив технологічну адаптацію практично безальтернативною, бо у ситуації ризикової логістики, кадрових втрат, нерівномірного попиту та частих змін умов постачання підприємства почали шукати не рідко саме ті рішення, які зменшують залежність від ручного планування та підсилюють стійкість операцій (рис.2.7).

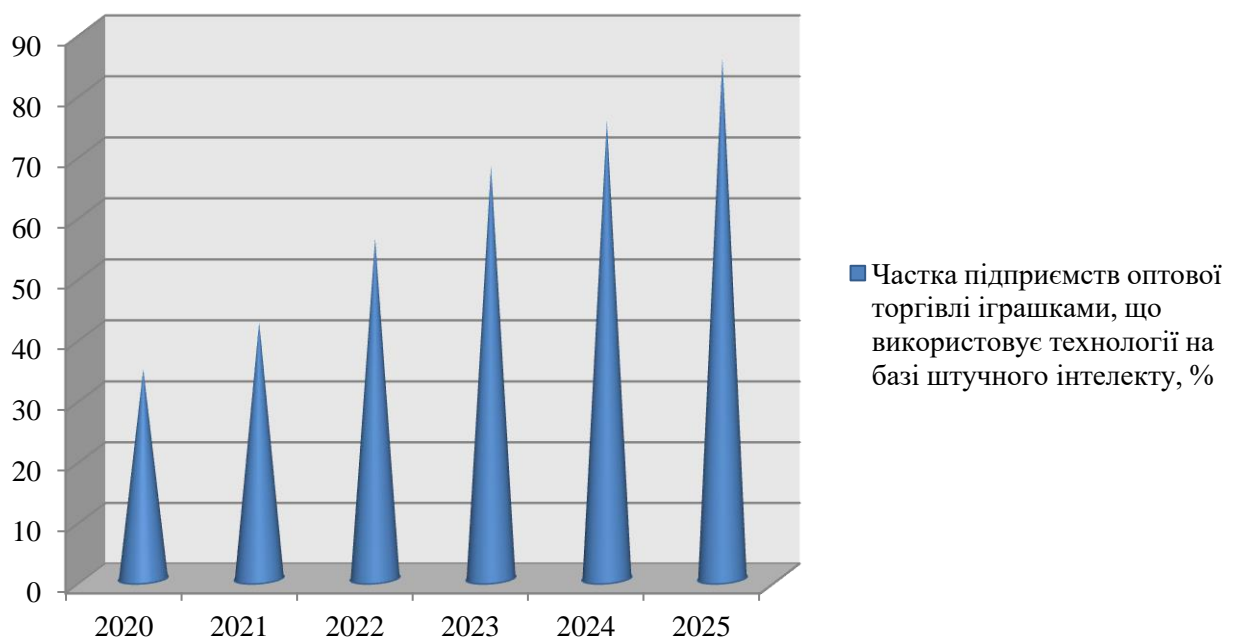


Рис.2.7. Динаміка змін в частці підприємств оптової торгівлі іграшками в Україні, що активно використовує технології на базі штучного інтелекту за період 2020-2025 рр., %

Сформовано автором за даними джерел: [10]

Проведений нами також, SWOT аналіз дозволяє узагальнити, як саме підприємства оптової торгівлі іграшками в нашій країні виглядають з позиції постачальницько-збутової діяльності в умовах наслідків пандемії COVID-19, постпандемічної перебудови, повномасштабного збройного вторгнення та масового використання технологій на базі штучного інтелекту. Відтак, сильні й слабкі сторони описують внутрішні характеристики бізнесу, можливості й загрози описують зовнішнє середовище, на яке компанія має реагувати через

закупівлі, управління запасами, логістику, асортимент і канали збуту (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємств оптової торгівлі іграшками в Україні за 2020-2025 рр.

S	W
<p>1.Накопичені компетенції в управлінні широкою номенклатурою, сезонністю, промоактивностями та поверненнями, що підсилює керованість запасів у роздрібних партнерів</p> <p>2. Центральна роль у ланцюгу постачання між імпортом і продажем, оптовик може синхронізувати графіки поставок, стандарти маркування та документацію для багатьох клієнтів одночасно</p> <p>3. Масштабованість ефекту від технологій на базі штучного інтелекту, дані з багатьох каналів збуту дають кращі прогнози попиту та точніше поповнення</p> <p>4. Адаптивність каналів реалізації, поєднання роботи з роздрібом, електронною комерцією та мережевими клієнтами, що знижує залежність від одного сегмента</p>	<p>1. Висока залежність від імпортних поставок і зовнішньої логістики, будь-які затримки або подорожчання швидко знижують стабільність виконання замовлень</p> <p>2. Значні потреби в оборотному капіталі, запас є одночасно активом і ризиком, у разі помилок планування він швидко перетворюється на заморожені кошти</p> <p>3. Нерівномірна цифрова зрілість, частина компаній має фрагментовані дані та слабку інтеграцію систем, через це технології на базі штучного інтелекту дають менший ефект або дають його повільно</p> <p>4. Дефіцит кадрів з навичками роботи з даними та процесами, не рідко виникає залежність від вузького кола ключових працівників</p>
O	T
<p>1. Розширення електронної комерції та омніканальної моделі продажів, оптова ланка може стати сервісним партнером для онлайн продавців, забезпечуючи швидке поповнення та якісну картку товару</p> <p>2. Розвиток прогнозування попиту й оптимізації запасів на основі технологій на базі штучного інтелекту, зниження втрат від надлишків і дефіцитів, підвищення точності планування постачань</p> <p>3. Диверсифікація постачальників і форматів поставок, перехід до більш коротких циклів закупівель та швидшого обігу, що підсилює стійкість у нестабільному зовнішньому середовищі</p> <p>4. Посилення ролі комплаєнсу, простежуваності та відповідності, компанія може перетворити контроль якості й документації на конкурентну перевагу для роздрібних партнерів</p>	<p>1.Тривалі воєнні виклики для логістики, складів і транспортних коридорів, включно з перебоями, пошкодженнями та непередбачуваними витратами</p> <p>2. Волатильність споживчого попиту через доходи домогосподарств, міграцію та психологічні чинники, сезонність стає менш прогнозованою</p> <p>3. Регуляторні та репутаційні проблеми, пов'язані з безпечністю іграшок, помилки в документах або невідповідність партії може зруйнувати довіру клієнтів і каналів збуту</p> <p>4. Посилення конкуренції з боку великих платформ і вертикально інтегрованих імпортерів, вони можуть скорочувати роль класичного оптовика, якщо той не дає сервісу та аналітики</p>

Сформовано автором

Так, конкурентоспроможність оптовика тепер формується не лише ціною та шириною асортименту, а здатністю підтримувати керованість ланцюга постачання в ситуації нестабільної логістики й хвилеподібного попиту. Саме тому технології на базі штучного інтелекту стають підсилювачем рішень на базі застосованих цифрових технологій, вони допомагають робити прогноз попиту, нормувати запаси, підвищувати точність комплектації та швидкість обробки замовлень, водночас зростає значущість контролю відповідності й простежуваності, бо категорія іграшок є чутливою для довіри споживача.

Таким чином, представимо матрицю трансформації підприємств оптової торгівлі іграшками в Україні за 2020-2025 рр., яка переводить усі попередні спостереження в логіку трьох послідовних періодів (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Матриця трансформації підприємств оптової торгівлі іграшками в Україні за 2020-2025 рр.

Пандемія COVID-19 2020 і 2021 рр.	Постпандемічний період 2021 і 2022 рр.	Повномасштабне збройне вторгнення 2022 рік -по сьогоднішній день
Ринок входить у фазу обережності, підприємства зосереджуються на виживанні й утриманні клієнтської бази. Відбувається природний відбір, коли слабші учасники скорочують діяльність або виходять із сегмента, а ті, хто залишився, намагаються зберегти операційне ядро. Зайнятість реагує м'якше, ніж кількість підприємств, бо для оптової ланки критично зберігати мінімально достатні функції, зокрема роботу зі складом, документами та виконанням замовлень	Період переходу від пандемічних обмежень до іншого типу нестабільності. На початку ринок очікує на відновлення, але швидко стикається з новими ризиками, тому підприємства знову діють стримано. Структура ринку стає більш нервовою, компанії переглядають географію складів і модель взаємодії з постачальниками, частина учасників іде в релокацію або перереєстрації	Формується нова рівновага, де виживають і зростають ті, хто навчився працювати в ризиковому середовищі. Кількість підприємств відновлюється та поступово стабілізується, ринок стає більш підприємницьким і більш фрагментованим, бо з'являються гнучкі компанії, які відразу будують процеси з урахуванням небезпек. Зайнятість не скорочується пропорційно шокам, а змінює зміст, зростає потреба в ролях, пов'язаних із плануванням, управлінням даними, координацією каналів збуту та операційною аналітикою
Попит у цій категорії не зникає, але стає обережнішим, більш ситуативним і залежним від каналів продажів. Значущість онлайн-каналів посилюється, а оптовик отримує вимогу швидше реагувати на дрібніші партії замовлень і на більш часті зміни асортименту. Збут підтримується домашніми форматами дозволя, подарунковими покупками та звичкою компенсувати стрес через покупки для дітей, але підприємства працюють у режимі постійного коригування закупівель	Постпандемічна хвиля не означає автоматичного повернення до стабільності, і попит стає ще більш чутливим до доходів домогосподарств і до загальної невизначеності. Відбувається зсув пріоритетів у споживанні, а рішення про покупки не рідко відкладаються. На цьому тлі оптовик сильніше залежить від точності планування, бо помилка закупівель перетворюється на надлишки, які складніше реалізувати	Після початкового провалу формується відновлювальна траєкторія збуту, яка поєднує номінальне зростання обороту й реальне пристосування бізнесу. Попит не є рівним, він має хвилю, однак оптові компанії краще навчаються працювати з хвилеподібністю, швидше переформатовують асортимент і переходять до більш частого поповнення ходових позицій. Значущість електронної комерції закріплюється як норма, тому зростає тиск на швидкість виконання й на прозорість залишків
Капітальні інвестиції мають обережний характер, підприємства вкладаються точково, щоб підтримати операційну спроможність і знизити ризики. Пріоритетом стають склади, базова автоматизація обліку, оновлення інфраструктури, а також рішення на базі застосованих цифрових технологій, які забезпечують контроль залишків і дистанційну взаємодію з клієнтами	В інвестиціях з'являється мотив підготовки до довшої нестабільності, бізнес починає вкладати не лише в підтримку, а й у підвищення керованості. Воєнний шок у кінці цього періоду змінює логіку вкладень, частина витрат набуває характеру вимушеної перебудови та забезпечення безпеки зберігання й постачання. Технології на базі штучного інтелекту швидко переходять із категорії інновацій у категорію практичних інструментів для прогнозування попиту та зменшення втрат від невдалого планування	Інвестиційна поведінка стає більш масштабною й послідовною, бо підприємства приймають нові ризики як тривалі. Вкладення спрямовуються на підвищення продуктивності складів, часткову автоматизацію комплектації, резервування критичних операцій, енергетичну стійкість та інтеграцію каналів збуту. Частка компаній, які використовують технології на базі штучного інтелекту, стає домінуючою, і це змінює правила конкуренції
Ринок входить у фазу обережності, підприємства зосереджуються на виживанні й утриманні клієнтської бази. Відбувається природний відбір, коли слабші учасники скорочують діяльність або виходять із сегмента, а ті, хто залишився, намагаються зберегти операційне ядро. Зайнятість реагує м'якше, ніж кількість підприємств, бо для оптової ланки критично зберігати мінімально достатні функції, зокрема роботу зі складом, документами та виконанням замовлень	Період переходу від пандемічних обмежень до іншого типу нестабільності. На початку ринок очікує на відновлення, але швидко стикається з новими ризиками, тому підприємства знову діють стримано. Структура ринку стає більш нервовою, компанії переглядають географію складів і модель взаємодії з постачальниками, частина учасників іде в релокацію або перереєстрації	Формується нова рівновага, де виживають і зростають ті, хто навчився працювати в ризиковому середовищі. Кількість підприємств відновлюється та поступово стабілізується, ринок стає більш підприємницьким і більш фрагментованим, бо з'являються гнучкі компанії, які відразу будують процеси з урахуванням небезпек. Зайнятість не скорочується пропорційно шокам, а змінює зміст, зростає потреба в ролях, пов'язаних із плануванням, управлінням даними, координацією каналів збуту та операційною аналітикою

Сформовано автором

Основні проблеми ринку іграшок в Україні — це домінування імпортової продукції, високий рівень тіньової торгівлі, слабкість внутрішнього виробництва та ризики безпеки нелегальних товарів. Подолання цих викликів вимагає системного державного підходу: посилення митного та фіскального контролю, стимулювання національного виробника, жорсткішої сертифікації продукції, особливо в інтернет-продажах, а також інформаційної підтримки відповідального споживання серед батьків. російська агресія проти України кардинально змінила географію, логістику та формат постачання іграшок. Якщо до 2022 року більшість товаропотоків проходили через центральні склади у великих містах (Київ, Харків, Дніпро), то з початком повномасштабної війни логістичні моделі були змушені оперативно трансформуватися.

Постачальницька система ринку іграшок в Україні після 2022 року демонструє високу адаптивність і перехід до моделі регіонального, гнучкого та багатоканального постачання. Умови нестабільності змусили гравців ринку змінити підходи до логістики, переосмислити географію складів, скоротити запаси і зміцнити зв'язки з новими партнерами. Для оптових компаній ключовим завданням стає оперативна реакція на зміни попиту, цифровізація процесів та оптимізація логістичних витрат.

Зовнішньоекономічна активність є важливою складовою функціонування ринку іграшок в Україні. Вона демонструє потенціал українських виробників на міжнародному ринку, а також виявляє ключові залежності у постачанні продукції з-за кордону.

За даними RAU (, експорт українських іграшок за 9 місяців 2021 року зріс на 50%, що вже перевищило річні показники 2020 року. Така динаміка свідчить про нарощування виробничого потенціалу окремих вітчизняних підприємств і їх здатність конкурувати на зовнішніх ринках — передусім у країнах ЄС, Близького Сходу та Східної Європи.

Проте, незважаючи на позитивні сигнали з боку експорту, ринок залишається критично залежним від імпортової продукції. Частка імпорту на

ринку іграшок України, як зазначалося раніше, становить близько 85%, з яких більше 70% — це поставки з Китаю [170]. Така структура створює високі ризики для стабільності внутрішнього ринку:

- цінова волатильність через валютні коливання та збільшення вартості контейнерних перевезень.
- логістичні бар'єри у зв'язку з воєнними діями та блокуванням морських шляхів.
- фінансові ризики через зменшення платоспроможності населення, що впливає на обсяги імпорتنих закупівель.

Водночас, після початку повномасштабної війни у 2022 році імпорту скоротився, а підприємства, які зберегли виробничі потужності, почали активніше виходити на міжнародні ринки як спосіб компенсації втрат на внутрішньому. Це підтверджує адаптивність сектору та його потенціал до зростання за умови стратегічної підтримки держави та зменшення бюрократичних бар'єрів для експорту.

Таким чином, підприємства оптової торгівлі іграшками в нашій країні є показовим об'єктом для аналізу постачальницько-збутової діяльності, бо в цій категорії одночасно концентруються імпортозалежність, висока номенклатурна складність, чутливість до сезонності та посилені вимоги до якості й простежуваності продукції. Пандемія COVID-19 і постпандемічна фаза сформували передумови для пришвидшення переходу до онлайн-каналів і до більшої дисципліни управління запасами, а повномасштабне збройне вторгнення перевело ці процеси в режим швидкої адаптації, де ключовими стали безперервність постачання, гнучкість логістики та керованість ризиків. Зростання ролі технологій на базі штучного інтелекту означає, що сучасний оптовик конкурує не лише ціною, а здатністю робити точніші прогнози, оперативно нормувати запаси, підвищувати якість виконання замовлень і підтримувати прозорість товарних даних у каналах збуту. Отже, подальша стійкість і безпековий розвиток цього сегмента визначатимуться тим, наскільки підприємства зможуть перетворити

технологічну адаптацію, комплаєнс і сервісну логістику на стабільну конкурентну перевагу в умовах тривалих зовнішніх ризиків.

2.2. Оцінювання рівня ефективності постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі іграшками

Ключовою складовою стратегічного розвитку будь-якого підприємства, що функціонує у сфері товарного обігу. У контексті оптової торгівлі іграшками ця сфера управління набуває особливої складності через високу динамічність попиту, сезонні піки, різноспрямовані споживчі тренди та швидке оновлення асортименту. Іграшки, на відміну від багатьох інших товарів, є одночасно емоційно забарвленим і функціональним продуктом, що поєднує в собі розважальну, освітню та виховну функції. Це створює унікальні вимоги до логістики, структури товарних запасів, термінів постачання, каналів реалізації та обслуговування споживачів.

Постачальницько-збутова політика в цьому сегменті формується під впливом не лише економічних чинників, а й культурних особливостей, освітніх тенденцій, цифрових технологій і загальносвітових соціальних зрушень. Успішна компанія в галузі торгівлі іграшками повинна одночасно забезпечувати гнучкість постачання, точність прогнозування попиту, відповідність продукції актуальним педагогічним підходам, безпеку товару для дітей і надійність дистрибуції в умовах конкурентного середовища. Крім того, специфіка цього ринку вимагає тісної інтеграції маркетингових стратегій із логістичними рішеннями, особливо в умовах активного розвитку онлайн-продажів та омніканальних моделей дистрибуції.

Аналітична декомпозиція елементів постачальницько-збутової політики передбачає поетапне вивчення та структурування ключових складових, що формують політику підприємства у сфері постачання та реалізації продукції. Для структурного аналізу ПЗ політики доцільно застосовувати трирівневий підхід: стратегічний, тактичний та операційний

рівні. Це дозволяє логічно поєднати довгострокові цілі компанії з поточними діями та інструментами управління.

До основних елементів постачальницької політики в даному сегменті належать: формування та управління товарними запасами, вибір і оцінка постачальників, транспортна логістика, гнучкість постачань та адаптивність до змін попиту. Елементами збутової політики є: канали реалізації (оптова дистрибуція, дропшипінг, маркетплейси), управління асортиментом, маркетингові інструменти, обслуговування клієнтів, регіональна специфіка попиту. Ці елементи збутової політики варто також класифікувати за рівнями: стратегічними є вибір каналів збуту й асортиментна стратегія, тактичними — регіональні продажі та маркетинг, а операційними — щоденне обслуговування клієнтів і робота з дропшиперами.

Ринок іграшок в Україні має низку специфічних особливостей, які формуються під впливом як глобальних, так і локальних економічних, соціальних та технологічних факторів [153;140;164;21]. В останні роки спостерігається поступове зростання попиту на дитячі товари, зокрема іграшки, що пов'язано зі зростаючим інтересом до якісних, безпечних та розвиваючих продуктів. За даними Української асоціації іграшок, ще у 2019 році обсяг ринку сягав близько 740 млн доларів США, що демонструє позитивну динаміку на фоні попередніх років.

Попри війну та економічні виклики, ринок залишається життєздатним і здатним до відновлення, оскільки іграшки залишаються категорією базових споживчих витрат для родин з дітьми. Очікується, що в умовах поступової стабілізації ситуації та відновлення внутрішнього попиту, ринок демонструватиме подальше зростання — до 10-15% щорічно, зокрема за рахунок онлайн-каналів і зростання частки вітчизняного виробництва.

Сезонність залишається однією з ключових характеристик ринку іграшок. У рамках аналітичної декомпозиції, вона впливає на всі три рівні: стратегічно — визначає календар планування закупівель, тактично —

впливає на маркетингові кампанії та логістику, а операційно — на поповнення запасів і інтенсивність відвантажень у пікові періоди.

Основні пікові продажі припадають на грудень — період новорічних та різдвяних свят, а також частково на червень — час завершення навчального року та підготовки до літнього відпочинку. В цей період характерним є продаж надувних іграшок, басейнів, кругів для плавання. Також ринок іграшок має міжсезоння на початку весни де значно зростають продажі пластикових іграшок та пісочниць, а також прогулянкових колясок, Це обумовлюється тим, що з настанням тепла батьки активно починають проводити час з дітьми на вулиці.

Проте в умовах реформи церковного календаря та перенесення свят, спостерігаються нові коливання попиту. Наприклад, у 2023 році ритейлери фіксували зміщення хвилі закупівель: попит на іграшки різко зростав під час Чорної п'ятниці, продовжуючись аж до кінця грудня, що змусило компанії адаптувати свої логістичні та маркетингові плани. Також слід зазначити, що регіональність теж має велике значення в продажах іграшок. З аналітичної точки зору, регіональний фактор слід враховувати на тактичному рівні — він визначає структуру каналів збуту, маркетингові повідомлення та розподіл товарних залишків між складськими зонами. Так на заході України пік продажів в сезон припадає на листопад, початок грудня, оскільки на заході основним святом де дарують подарунки дітям є свято свято Святого Миколая, на відміну від сходу та центру України де переважно подарунки дітям дарують переважно на Новий Рік що зміщує сезон і пік продажів на грудень. Таким чином для компанії що займається торгівлею на заході України доцільно використовувати інтернет продажі та дропшипінг для того щоб подовжити сезонність.

Вивчення споживчих звичок батьків дозволяє точніше налаштувати постачальницько-збутову політику підприємств у сфері торгівлі іграшками. Згідно з результатами опитування, варто зазначити, що більшість споживачів орієнтується на бюджет до 1000 гривень, а основні покупки здебільшого

здійснюються через офлайн-магазини, попри загальне зростання онлайн-торгівлі. Нижче наведено розподіл відповідей батьків щодо свят, під час яких вони зазвичай купують іграшки (рис.2.8).

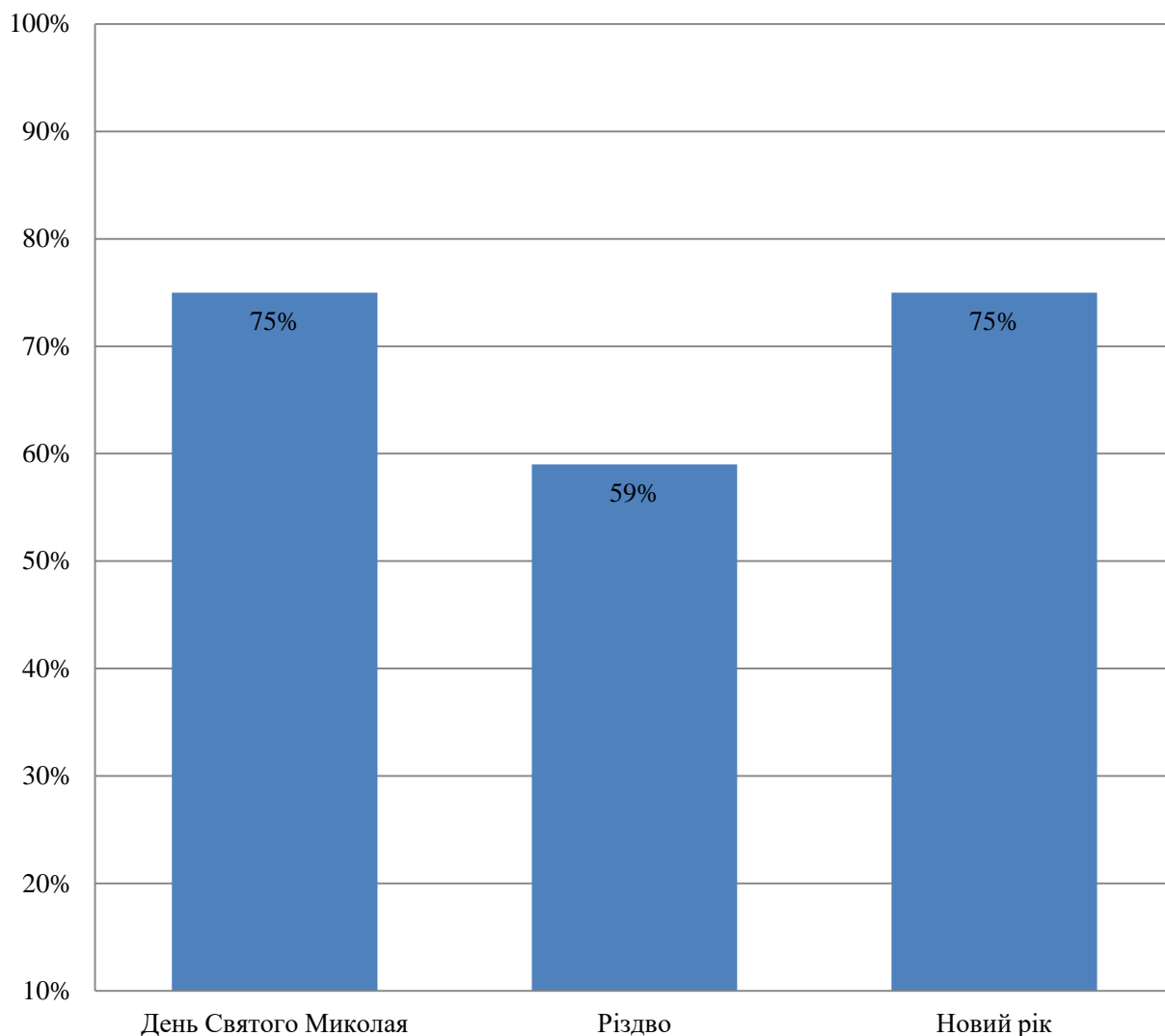


Рис.2.8. Частота купівлі іграшок до свят, %

Сформовано автором за даними джерел: [141;154;151]

Зважаючи на чітко виражену сезонну концентрацію продажів у грудні, своєчасна підготовка складських запасів, гнучке реагування на попит та регіонально адаптовані кампанії дозволяють досягти максимальної ефективності. Умови зростаючої конкуренції та зміни споживчої поведінки потребують від підприємств більшої оперативності та чіткого узгодження між функціями закупівель, логістики та збуту.

Окремим трендом на українському ринку іграшок є стійке зростання попиту на екологічні, розвиваючі та інноваційні продукти, що відображає

зміну споживчих пріоритетів, особливо серед молодих батьків. Сучасні покупці дедалі частіше обирають іграшки, виготовлені з натуральних або перероблених матеріалів, що не містять токсичних барвників чи пластику. Така орієнтація зумовлена як глобальними трендами «зеленого» споживання, так і підвищенням обізнаності щодо безпеки дитячих товарів. Зокрема, дерев'яні, текстильні та крафтові іграшки поступово витісняють пластикову масову продукцію, яку часто пов'язують із низькою якістю та потенційною шкодою для здоров'я дитини. За даними видання The Page, у 2023 році особливо активно зростали продажі саме таких товарів серед українських виробників, які роблять ставку на унікальний дизайн, натуральну сировину та відповідність європейським екологічним стандартам.

Макроаналіз проведений нами в попередньому підрозділі (підрозділ 2.1) відображає загальні тенденції, наприклад зміну споживчого попиту, логістичні обмеження або коливання цін, проте він не дозволяє побачити, як конкретна компанія управляє запасами, як узгоджує графіки поставок, як працює з дебіторською заборгованістю та як обирає канали збуту. Для оптової торгівлі іграшками це критично через сезонність, велику номенклатуру, залежність від своєчасності поставок та високу чутливість клієнтів до наявності товару. Разом із цим мікроаналіз потрібен ще й тому, що підприємства оптової торгівлі іграшками працюють у різних стартових умовах, мають різний масштаб, асортиментну політику, рівень цифровізації та різну якість управлінських процедур. Двоє учасників одного ринку можуть діяти в однаковому макросередовищі, але демонструвати протилежні результати, один зростає, інший втрачає частку ринку. Так, це пояснюється відмінностями у договірній роботі з постачальниками, структурі запасів, швидкості обороту, дисципліні виконання замовлень, якості прогнозування попиту та здатності реагувати на ризики. Саме тому оцінювання ефективності по конкретним підприємствам дає можливість встановити причинно-наслідкові зв'язки, а не лише описати загальний фон.

На нашу думку, саме поєднання макроаналізу і мікроаналізу формує практичну основу для управлінських рішень, оскільки дозволяє перейти від загальних висновків до точкових рекомендацій. Мікрооцінювання робить можливим порівняння підприємств за єдиною системою показників, виявлення сильних і слабких місць у постачальницько-збутовій політиці, визначення резервів підвищення оборотності, зниження логістичних і складських витрат, поліпшення сервісного рівня для клієнтів. Отже, попри важливість макроаналізу, мікроаналіз являється необхідним для обґрунтування конкретних заходів підвищення ефективності, які можна впровадити в кожному підприємстві з урахуванням його ресурсів і обмежень.

До формування індикаторів, порогів і ваг ми залучили 40 незалежних експертів з постачання, закупівель, логістики, управління запасами, B2B продажів, маркетингу та категорійного менеджменту, фінансового контролінгу, аналітики даних, а також правового забезпечення зовнішньоекономічних операцій у нашій країні. Опитування виконано дистанційно за методом Дельфі у три раунди з анонімізацією відповідей, на кожному раунді експерти отримували агреговані підсумки й могли переглянути власні судження, узгодженість перевіряли коефіцієнтом Кендалла W, крайні значення відсікали кватильним правилом, у результаті погоджено остаточний перелік індикаторів, їх ваги та пороги для інтегрального оцінювання ефективності постачальницько збутової політики. Метод Дельфі було застосовано для формування системи індикаторів ефективності тому, що у досліджуваній сфері відсутня універсальна, наперед задана модель показників, яка б повною мірою враховувала специфіку саме оптової торгівлі іграшками. У такій ситуації принципово важливим є не лише добір самих індикаторів, а й погодження їх порогових значень та ваг, що мають відображати реальну значущість окремих складових постачальницько-збутової політики (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Шкала інтегрального оцінювання рівня ефективності постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі іграшками

Рівень	Інтервал інтегрального показника	Узагальнення
Критичний	0–0,2	Система постачання і збуту нестабільна, процеси та дані неузгоджені
Низький	0,21–0,4	Є поодинокі покращення без системності, сервіс і оборотність коливаються
Базовий	0,41–0,6	Сформовано мінімально-необхідні практики постачальницько-збутової політики, цифровізація вибіркова, контроль обмежений
Прийнятний	0,61–0,8	Процеси, дані та команда працюють узгоджено, ефект відчутний і відтворюваний для підприємств оптової торгівлі іграшками
Бажаний	0,81–1	Проактивне управління економічною безпекою, масштабовані рішення, стійка висока результативність постачальницько-збутової політики

Сформовано автором

При цьому, сама шкала інтерпретації рівнів у нашому дослідженні не має довільного або суто умовного характеру, оскільки її побудовано на основі нормування інтегрального показника в інтервалі від 0 до 1, а порогові значення погоджено експертно за методом Дельфі. Відтак, межі між критичним, низьким, базовим, прийнятним і бажаним рівнями відображають не механічний поділ шкали, а узгоджені стани зрілості та результативності постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі іграшками.

Ми застосовуємо інтегральне оцінювання [161;175]. Воно на нашу думку, є доцільним для вимірювання ефективності постачальницько збутової політики оптових компаній іграшок, оскільки цей вид діяльності поєднує гетерогенні процеси від імпорту і закупівель до складування, оброблення замовлень, транспортування, B2B комунікацій і післяпродажного сервісу. Окремі показники часто суперечать один одному, наприклад швидкість обороту і рівень сервісу проти вартості запасів, тому порівняння лише за одним критерієм спотворює реальну картину. Інтегральний показник дозволяє синтезувати різні за природою індикатори у єдину узгоджену

оцінку в інтервалі від нуля до одиниці, зберегти порівнянність між підприємствами з різним масштабом і портфелем та відстежити динаміку за 2023–2025 роки (рис.2.9).

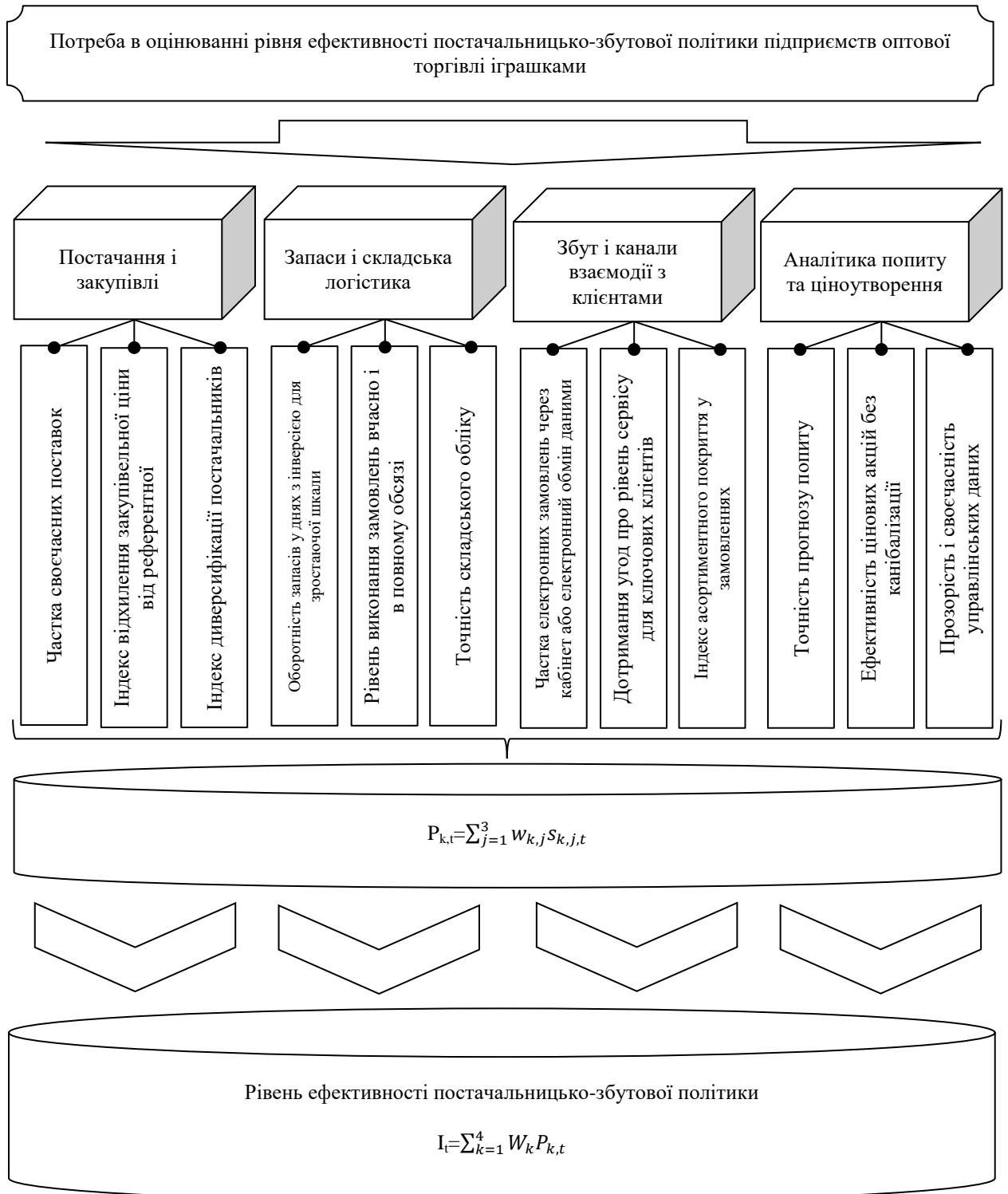


Рис.2.9. Науково-методичний підхід до оцінювання рівня ефективності постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі іграшками

Сформовано автором

В межах застосування запропонованого науково-методичного підходу, було обрано ряд підприємств:

1. ТОВ «Кіттісвіт». Компанія зареєстрована у місті Дніпро за адресою вулиця Старочумацька, будинок 12А, працює на загальній системі оподаткування та має чинний статус платника податку на додану вартість, у 2024 році задекларовано дохід 1.5 млрд. грн. та 240 працівників. Профіль діяльності вирізняється оптовим B2B каналом постачання дитячих іграшок у нашій країні, що передбачає широку номенклатуру, вимогливу логістику та високі вимоги до управління запасами і сервісу для партнерів [123].

2. ТОВ «Белес Україна». Підприємство зареєстроване в Одеській області, основний вид діяльності за Класифікацією видів економічної діяльності 46.49, що включає оптову торгівлю іграми та іграшками, у 2024 році виторг становив 582 млн. грн., кількість працівників 38, статус платника податку на додану вартість чинний. Наявність окремого розділу для гуртових замовлень підтверджує спеціалізацію на оптовому сегменті з акцентом на швидке оброблення замовлень і підтримку партнерської мережі [122].

3. ТОВ «Лего Україна». Підприємство зареєстроване у місті Київ, основний вид діяльності 46.49, серед додаткових видів вказано роздрібну торгівлю іграми та іграшками у спеціалізованих магазинах, що логічно доповнює оптовий напрям, виторг у 2024 році становив 1,3 млрд. грн. Поєднання оптової та роздрібної присутності підвищує вимоги до синхронізації каналів, аналітики попиту і керованості складськими залишками [124].

Наприклад, ТОВ «Лего Україна» вирівнює якість постачань поступово, покращує переговорну позицію щодо умов закупівель і розширює пул контрагентів, однак ще відчутно залежить від кількох ключових партнерів, що обмежує гнучкість у сезонні періоди. ТОВ «Белес Україна» підтягується з нижчої бази, водночас головний резерв полягає у структурованому розвитку альтернативних маршрутів і постачальників, уніфікації вимог до термінів і

якості, а також у запровадженні регулярного моніторингу ринкових цін на рівні категорій для оперативного коригування тендерних умов (рис.2.10).

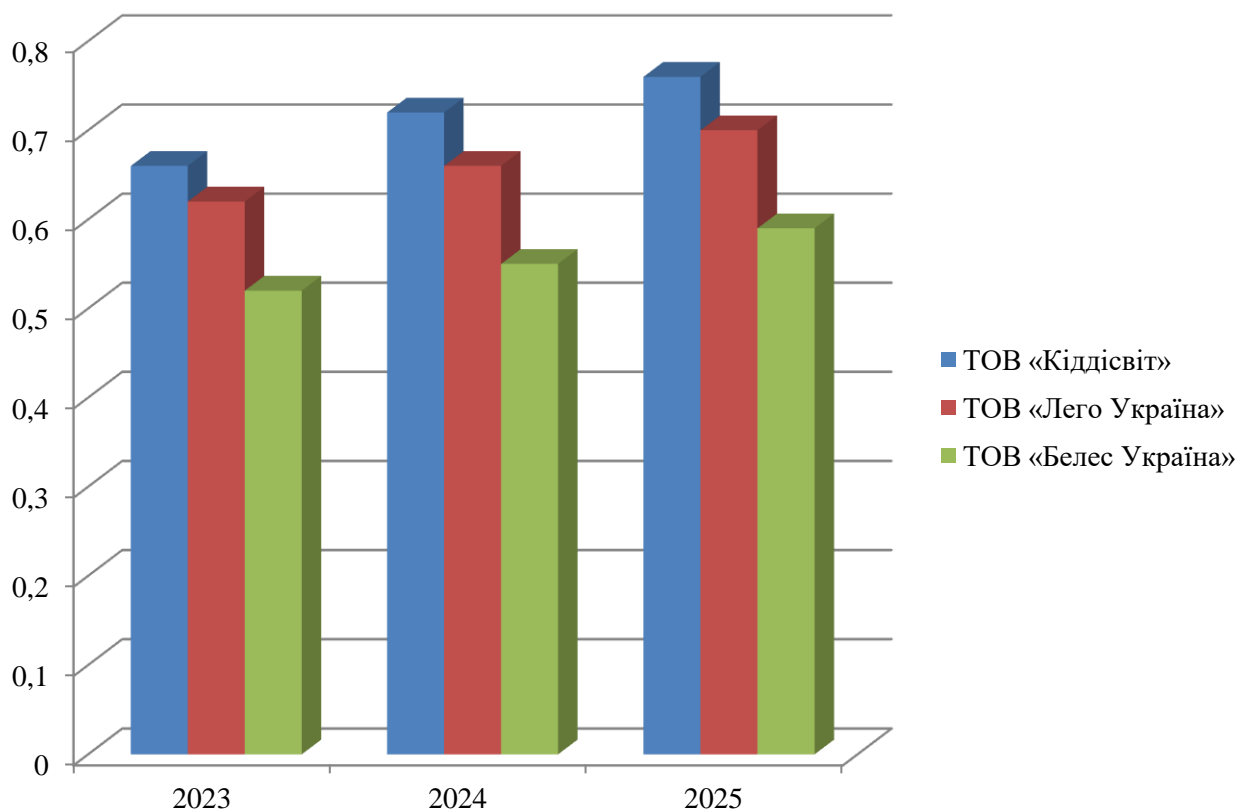


Рис.2.10. Значення інтегрального показника рівня ефективності постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі іграшками за складовою «Постачання і закупівлі»

Сформовано автором за даними Додатку Б

ТОВ «Кіттісвіт» підтримує вищу керованість обороту завдяки кращій точності складського обліку і системнішому виконанню замовлень вчасно і в повному обсязі, що водночас знижує приховані втрати сервісу і витрати на термінові довозення, а розумне скорочення циклу комплектування спирається на адресне розміщення та прозорі правила поповнення. ТОВ «Лего Україна» послідовно поліпшує оборотність і підвищує точність інвентаризацій, проте усе ще має простір для прискорення операцій на стиках приймання, крос докінгу та відвантаження, де доцільно розгорнути прості рішення на базі застосованих цифрових технологій для відстеження помилок у реальному часі. ТОВ «Белес Україна» демонструє висхідну динаміку, разом

із цим ключовий ефект дасть стандартизація карт поповнення, регулярний аналіз повільнорухомих позицій і скорочення непотрібної номенклатурної складності, що напряду підвищить точність комплектування і зменшить заморожений капітал (рис.2.11).

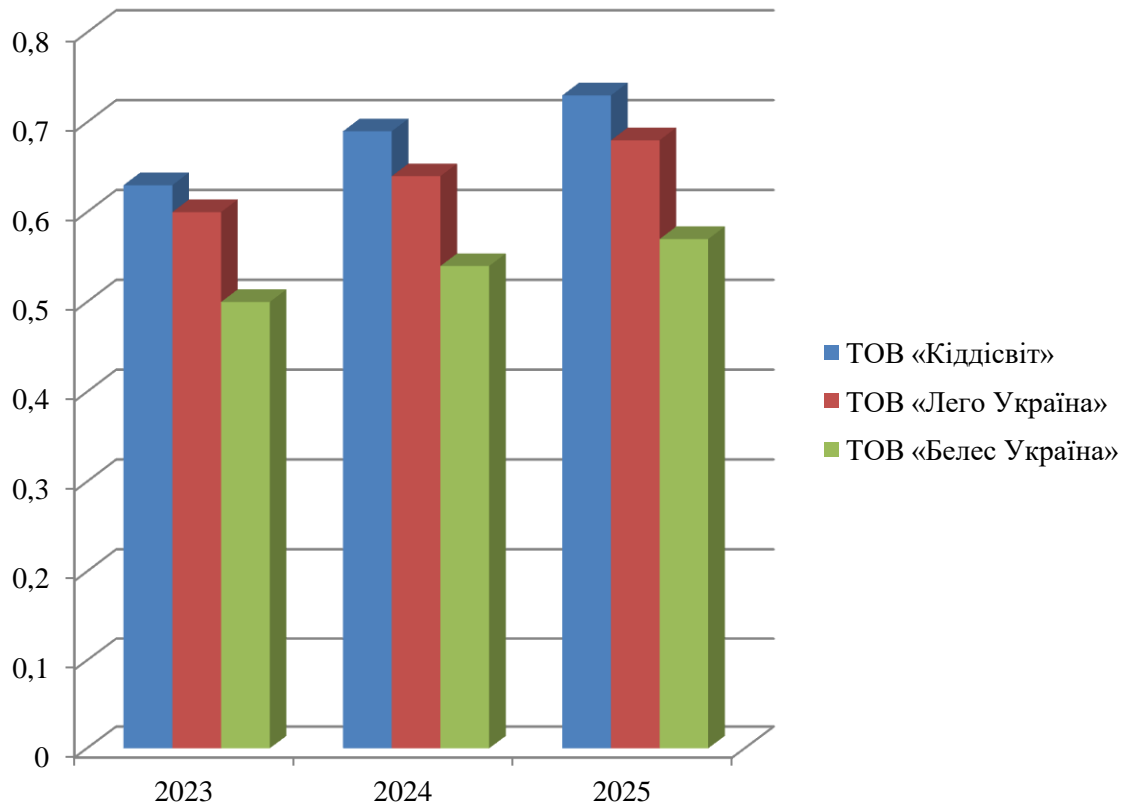


Рис.2.11. Значення інтегрального показника рівня ефективності постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі іграшками за складовою «Запаси і складська логістика»

Сформовано автором за даними Додатку Б

ТОВ «Кіттісвіт» вирізняється більшою часткою електронних замовлень через B2B кабінет, кращим дотриманням угод про рівень сервісу для ключових клієнтів і ширшим асортиментним покриттям у замовленнях, завдяки чому зменшуються відмови та повернення, а повторні продажі зростають, водночас персоналізовані правила відвантаження під попит окремих мереж зміцнюють лояльність. При цьому, той самий ТОВ «Лего Україна» утримує сильний збутовий профіль завдяки організованим каналам і стандартизованим SLA, проте потребує більш гнучких механізмів

асортиментної рекомендації, щоб підвищити повноту кошика клієнта і зменшити нерівномірність замовлень. ТОВ «Белес Україна» підвищує частку електронної взаємодії і дисципліну виконання, однак справжній стрибок забезпечить консолідація правил промо для гуртових партнерів, прозорі вікна відвантажень і рекомендаційні підказки для перехресних продажів (рис.2.12).

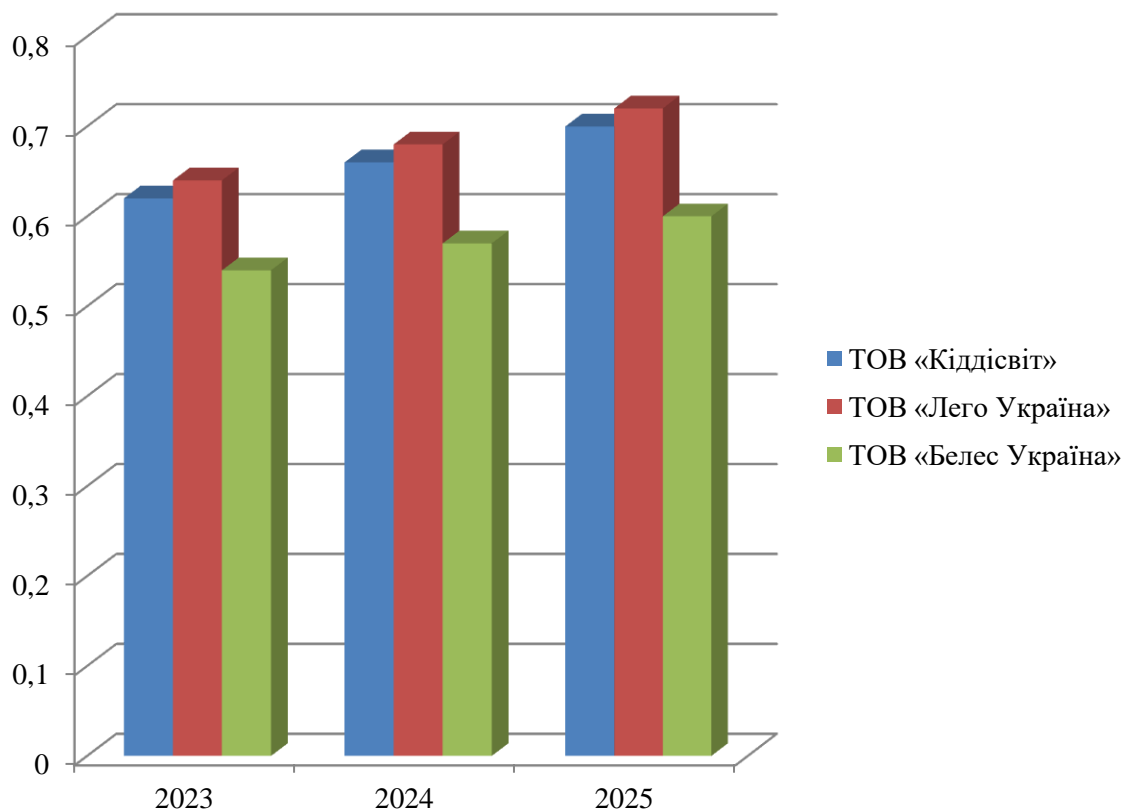


Рис.2.12. Значення інтегрального показника рівня ефективності постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі іграшками за складовою «Збут і канали взаємодії з клієнтами»

Сформовано автором за даними Додатку Б

Відтак, до прикладу, ТОВ «Кіттісвіт» послідовно підвищує точність прогнозу попиту, краще вимірює ефект цінових акцій без канібалізації і забезпечує вищу прозорість управлінських даних, що дозволяє заздалегідь формувати баланс між сервісом і оборотністю, водночас застосування технологій на базі штучного інтелекту у виявленні сезонних візерунків підсилює стійкість планування. В свою чергу, ТОВ «Лего Україна» демонструє помірне, але стабільне зростання якості прогнозів і покриття

даними, разом із цим найбільший ефект дасть збільшення частоти оновлення моделей і ширше залучення даних з каналів роздрібної присутності для збагачення оптової аналітики. ТОВ «Белес Україна» рухається з нижчого старту, проте вже покращує прозорість даних і методики оцінювання промо ефектів, а подальше розгортання дашбордів попиту й маржинальності по категоріях дозволить точніше балансувати ціни, знижки і складські пріоритети (рис.2.13).

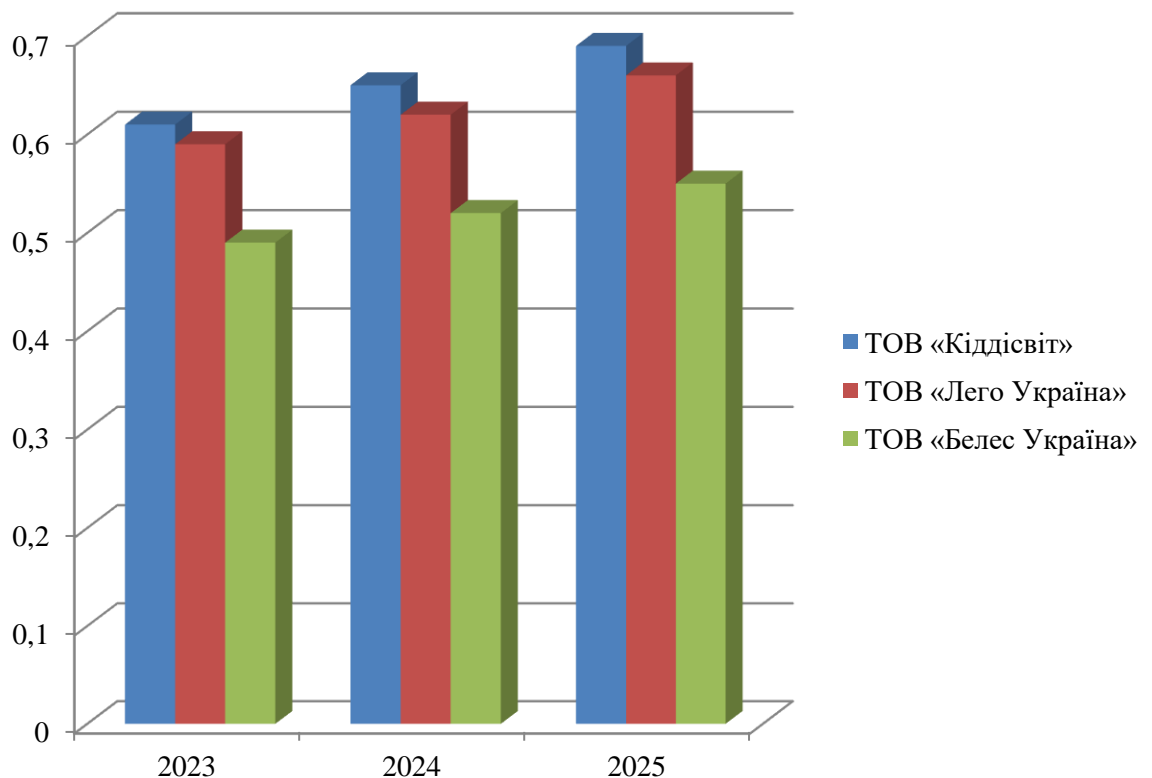


Рис.2.13. Значення інтегрального показника рівня ефективності постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі іграшками за складовою «Аналітика попиту та ціноутворення»

Сформовано автором за даними Додатку Б

Сукупна інтегральна оцінка фіксує ієрархію, де ТОВ «Кіттісвіт» посідає перше місце завдяки узгодженості чотирьох складових, а зростання забезпечується не окремими проривами, а синхронним покращенням постачань, запасів, каналів і аналітики, що формує стійкий прийнятний профіль із наближенням до верхньої межі цього рівня. ТОВ «Лего Україна» утримує впевнену траєкторію в середині прийнятного інтервалу, сильні

сторони зосереджені у збуті та зростанні електронних замовлень, а ключ до прискорення полягає у прискоренні циклу складських операцій і поглибленні аналітики попиту. ТОВ «Белес Україна» закріплюється у верхній частині базового рівня з чіткою висхідною динамікою, водночас головний вектор прискорення формується через диверсифікацію постачальників, стандартизацію складу і впровадження прозорих управлінських даних, що в комплексі підвищить швидкість обігу, точність виконання та керованість цінових дій (рис.2.14).

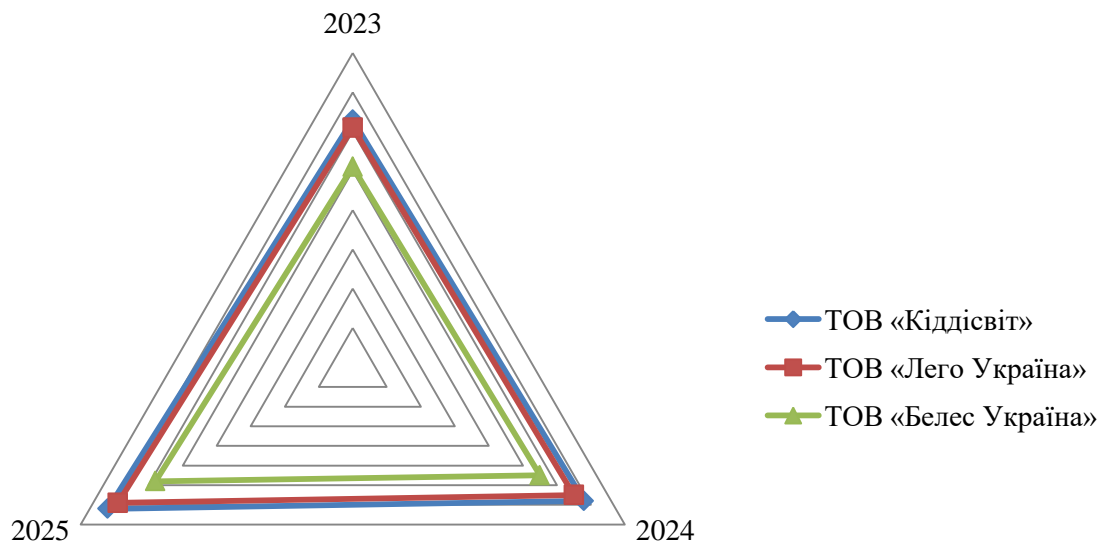


Рис.2.14. Значення загального інтегрального показника рівня ефективності постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі іграшками

Сформовано автором за даними Додатку Б

Таким чином, нами визначено ієрархію ефективності постачальницько-збутової політики у вибірці підприємств оптової торгівлі іграшками нашої країни за 2023–2025 роки, встановлено, що ТОВ «Кіттісвіт» досягло найвищого інтегрального результату з наближенням до верхньої межі прийнятної рівня, ТОВ «Лего Україна» утримало стійку траєкторію в

середині прийняттого інтервалу, а ТОВ «Белес Україна» забезпечило висхідний рух у верхню частину базового рівня. При цьому вирішальними драйверами зростання виступають дисципліна постачань, диверсифікація постачальників, керованість оборотності запасів, частка електронних замовлень і якість виконання угод про рівень сервісу, разом із цим критично важливою є зрілість аналітики попиту та коректне оцінювання ефектів цінових акцій. Нами також було належним чином обґрунтовано доцільність інтегрального підходу з нормуванням показників і зваженою агрегацією, що забезпечує порівнянність різної природи індикаторів і прозорість внеску кожної складової. Охарактеризовано новизну дослідження у побудові профільної системи індикаторів саме для оптового сегмента іграшок, а також у застосуванні експертного узгодження через метод Дельфі для визначення ваг та порогів.

2.3. Аналіз впливу цифровізації на систему управління постачальницько-збутовою політикою підприємств оптової торгівлі іграшками

Необхідність проведення оцінювання ефективності управління постачальницько-збутовою політикою підприємств оптової торгівлі іграшками зумовлена комплексом факторів, які визначають особливості функціонування цього сегменту ринку. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств постійної адаптації до змін у зовнішньому середовищі, підвищення гнучкості в управлінських рішеннях, удосконалення логістичних процесів, а також посилення контролю за витратами та рівнем обслуговування клієнтів. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах постійної турбулентності економіки, інфляційних коливань, обмежень зовнішньоекономічної діяльності та загального спаду купівельної спроможності населення.

Управління постачальницько-збутовою (ПЗ) політикою є ключовим елементом ефективної діяльності підприємств оптової торгівлі, особливо у висококонкурентній та динамічній галузі торгівлі іграшками. Сучасні умови ринку вимагають від підприємств швидкої адаптації до змін у споживчих вподобаннях, сезонних коливань попиту, а також до зростаючих вимог щодо якості та швидкості обслуговування. Саме тому виникає нагальна потреба у впровадженні методик оцінювання управління ПЗ-політикою, що дозволить своєчасно виявляти слабкі місця, підвищувати ефективність управлінських рішень і забезпечувати сталий розвиток підприємства.

Потреба в оцінюванні управління ПЗ-політикою виникає не лише з огляду на внутрішні потреби підприємства, але й у зв'язку з посиленням конкуренції на ринку. У сучасних умовах ті компанії, які здатні швидко приймати рішення на основі реальних даних, мають відчутну перевагу. Це стосується, зокрема, вибору постачальників із кращими умовами співпраці, формування асортиментної політики на основі реального попиту, оптимізації логістичних маршрутів і підвищення швидкості обігу товарів. Наприклад, згідно з дослідженнями Українського клубу аграрного бізнесу, компанії, які систематично проводять аналіз логістичних витрат і показників товарообігу, мають у середньому на 15–20% вищу рентабельність порівняно з тими, хто нехтує такими оцінками [126]. Регулярне оцінювання ефективності управління ПЗ-політикою дозволяє:

- виявити резерви для підвищення логістичної гнучкості;
- зменшити витрати на логістику та запаси;
- пришвидшити обіг товару;
- покращити обслуговування клієнтів.

Таким чином, методика оцінювання управління ПЗ-політикою сприяє комплексній оптимізації діяльності підприємства та адаптації його до змін зовнішнього середовища.

Іграшки як товарна група мають специфіку: попит на них залежить від сезону, вікових уподобань, маркетингових кампаній, а також модних

тенденцій, які змінюються під впливом соціальних мереж, мультиплікаційної індустрії та глобальних брендів. Наприклад, наявність популярного героя мультфільму може призвести до вибухового зростання попиту на певний вид продукції, і саме ті компанії, що мають гнучку систему постачання й можливість швидко адаптуватися, отримують максимальний прибуток у таких ситуаціях. Навпаки, підприємства з повільною логістикою або надлишковими запасами неактуальної продукції зазнають збитків. Ще одним важливим аргументом на користь оцінювання ПЗ-політики є контроль витрат. Логістичні витрати становлять значну частину собівартості продукції, і в умовах подорожчання пального, нестабільності валютного курсу, зміни митних правил, вони можуть різко зростати. Без ефективної системи моніторингу та аналізу ці витрати часто залишаються поза увагою керівництва, що призводить до зниження маржі або втрати конкурентних переваг. Як зазначає Є.Б. Губський, скорочення логістичного циклу хоча б на 10% може забезпечити підвищення оборотності товарних запасів до 15%, що безпосередньо впливає на прибутковість бізнесу [48;20].

Сучасна методика оцінювання ПЗ-політики повинна враховувати комплексний підхід до аналізу, включаючи не лише економічні показники (рентабельність, витрати, обіговість запасів), але й якісні аспекти, такі як рівень задоволеності клієнтів, ефективність комунікації з постачальниками, наявність ризиків в ланцюгах постачання, гнучкість у плануванні поставок. Для забезпечення комплексного аналізу ефективності управління постачальницько-збутовими процесами (ПЗ-політикою) у підприємствах оптової торгівлі, у тому числі й в галузі торгівлі іграшками, застосовуються різноманітні аналітичні інструменти. Найбільш поширеними серед них є: системи ключових показників ефективності (KPI), ABC/XYZ-аналіз товарних запасів, збалансована система показників (Balanced Scorecard) та інтегральна оцінка ефективності у вигляді загального індексу

Ключові показники ефективності (KPI (Key Performance Indicators)) є важливим інструментом оперативного та стратегічного управління

постачальницько-збутовими процесами підприємства. КРІ дозволяють кількісно вимірювати ефективність окремих логістичних функцій і контролювати досягнення встановлених цілей. У системі ПЗ-політики КРІ виконують роль діагностичного механізму, який сигналізує про відхилення в роботі та вказує напрями для удосконалення.

У контексті підприємств оптової торгівлі іграшками, де важливу роль відіграє швидкість обробки замовлень, точність постачань та рівень обслуговування клієнтів, доцільно використовувати такі основні КРІ у поєднанні із цифровими технологіями (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Ключові показники ефективності (КРІ) для ПЗ-політики підприємств оптової торгівлі іграшками

Назва КРІ	Формула розрахунку	Оптимальне значення	Відхилення (ризикова зона)	Призначення
Час виконання замовлення	$OCT = D_{вик} - D_{отр}$	≤ 2 дні	> 4 дні	Оцінка швидкості виконання замовлень
Рівень точності поставок	$DA = (Точні\ поставки / Загальні\ поставки) \times 100\%$	$\geq 98\%$	$< 90\%$	Визначення точності та відповідності поставок
Коефіцієнт задоволеності клієнтів	Опитування, відгуки, повторні покупки	$\geq 85\%$	$< 70\%$	Аналіз рівня задоволення споживачів
Собівартість логістики на одиницю товару	$CL = \text{Логістичні витрати} / \text{Кількість одиниць товару}$	≤ 5 грн/од.	> 10 грн/од.	Оцінка логістичних витрат
Частка виконаних замовлень без дефектів	$DP = (\text{Бездефектні замовлення} / \text{Усі замовлення}) \times 100\%$	$\geq 97\%$	$< 90\%$	Контроль якості виконання замовлень

Узагальнено автором за даними джерел: [152;141;154;151]

У свою чергу, ABC/XYZ-аналіз дозволяє класифікувати товарні запаси за двома параметрами: за важливістю (внеском у прибуток чи обіг) та за стабільністю попиту. Такий підхід є надзвичайно практичним для сфери іграшок, адже він дає змогу не просто аналізувати цифри, а ухвалювати

зважені управлінські рішення щодо кожної товарної групи. Наприклад, товари категорії AX (високий внесок у продажі + стабільний попит) потребують постійної наявності на складі та регулярного оновлення запасів. Товари групи CZ (низький попит і нестабільний обіг) є потенційно проблемними, і їх варто або поступово виводити з асортименту, або реалізовувати за спеціальними умовами (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика категорій ABC/XYZ

Категорія (ABC/XYZ)	Характеристика	Приклад іграшок	Рекомендована стратегія
AX	Висока цінність, стабільний попит	Класичні популярні іграшки (LEGO, Barbie)	Постійна наявність, автоматичне поповнення
AY	Висока цінність, сезонний попит	Іграшки до свят (новорічні набори, пасхальні тощо)	Підготовка закупівель заздалегідь перед сезоном
AZ	Висока цінність, непередбачуваний попит	Трендові іграшки з обмеженим терміном популярності	Закупівля малими партіями, обережне прогнозування
BX	Середня цінність, стабільний попит	Середній сегмент іграшок (набір для творчості, настільні ігри)	Регулярне оновлення запасів, контроль витрат
BY	Середня цінність, сезонний попит	Іграшки до шкільного сезону, літні ігрові набори	Планування закупівель з урахуванням сезонних тенденцій
BZ	Середня цінність, нерегулярний попит	Разові рекламні чи мерч-продукти (наприклад, іграшки з фільмів)	Закупівля під конкретні акції або за наявного попиту
CX	Низька цінність, стабільний попит	Дешеві базові іграшки (м'ячі, скакалки)	Мінімальний запас, зберігати у швидкому доступі
CY	Низька цінність, сезонний попит	Сезонні дешеві іграшки (пісочні набори влітку, сніжколіпи взимку)	Закупівля лише в сезон, уникати перенакопичення
CZ	Низька цінність, нерегулярний попит	Застарілі або непопулярні іграшки, які не користуються стабільним попитом	Ліквідація залишків, розпродаж або виведення з асортименту

Узагальнено автором

Повномасштабне збройне вторгнення різко підвищило рівень невизначеності, порушило звичні ланцюги постачання, змінило логістику, попит і платіжну дисципліну. У таких умовах система управління, яка спирається лише на традиційні процедури, швидше втрачає керованість, оскільки інформація надходить із запізненням, а рішення ухвалюються без

достатньої актуальності даних. Натомість рішення на базі застосованих цифрових технологій дозволяють підтримувати прозорість залишків, відстежувати виконання замовлень, швидше коригувати асортимент і ціни, а також підвищувати стійкість операцій навіть за обмежених ресурсів. Разом із цим повномасштабне збройне вторгнення не зупинило цифровізацію, а в окремих сферах її прискорило. Бізнесу довелося адаптуватися до дистанційної взаємодії з постачальниками та клієнтами, активніше використовувати електронні канали продажу, автоматизовані сервіси обліку, онлайн-інструменти комунікації й аналітики. Водночас масове використання технологій на базі штучного інтелекту стає практичним способом компенсувати дефіцит часу та персоналу, коли потрібні швидкі прогностичні оцінки попиту, оптимізація запасів, раннє виявлення збоїв постачання, підбір альтернативних постачальників, оцінювання ризиків і контроль якості даних. Для оптової торгівлі іграшками це особливо важливо через сезонність, високу номенклатуру, швидку зміну уподобань і залежність від надійності поставок.

Тому варто прямо закласти цифровізацію і технології на базі штучного інтелекту як фактори, що змінюють механізми планування, контролю і коригування постачальницько-збутової політики. Відтак, це надає можливість коректно пояснити, чому одні підприємства краще утримують наявність товару та виконання замовлень, а інші накопичують надлишкові запаси або втрачають продажі через розриви постачання.

В рамках нашого дослідження ми застосуємо комплекс методів кількісного аналізу, що поєднує трансформацію вихідних статистичних рядів у управлінсько інтерпретовані похідні показники, побудову композитного індексу результативності постачальницько-збутової політики та регресійне оцінювання впливу цифровізації. На першому кроці виконано розрахунок індикаторів продуктивності і ресурсної інтенсивності, зокрема реалізація на 1 працівника, реалізація на 1 підприємство, інвестиції на 1 працівника, інвестиції на 1 підприємство та інвестиції до реалізації. Далі для

забезпечення порівнюваності різнорідних показників використано стандартизацію через Z-оцінки, після чого сформовано композитний індекс як середнє стандартизованих складових, що відображають результативність збуту і ресурсне підсилення операцій. Вплив цифровізації оцінено лінійною регресійною моделлю, де пояснювальною змінною виступає частка підприємств, що використовує технології на базі штучного інтелекту, а для врахування структурного шоку введено воєнну бінарну змінну для 2022–2025 років, разом із цим результати верифіковано через порівняння фактичних і розрахованих значень індексу та через інтерпретацію трендів на графіках.

Для початку представимо самі вихідні для моделювання, які ми систематизувати і ретельно проаналізувати в рамках підрозділу 2.1 (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Вихідні дані для моделювання (підрозділ 2.1)

Рік	Кількість підприємств, од.	Кількість зайнятих працівників, осіб	Обсяг реалізованих іграшок, млрд.грн.	Капітальні інвестиції, млн.грн.	Частка підприємств, що використовує технології на базі штучного інтелекту, %
2020	1419	4250	9,1	37,9	34,5
2021	1309	4213	9,8	42,5	42,2
2022	1267	4180	7,3	39,2	55,9
2023	1425	4384	10,2	99,2	67,8
2024	1478	4349	11,1	103,6	75,2
2025	1485	4395	11,6	103,9	85,4

Сформовано автором

Показник “реалізація на 1 працівника” є наближеним відображенням того, наскільки ефективно система управління постачанням, складом, комплектацією і збутом перетворює працю персоналу у фактичний товарообіг. Відтак, в 2022 році він падає до 1,746 млн.грн. на 1 працівника, порівняно з 2,326 млн.грн. у 2021 році, і це сигнал не лише падіння попиту, а й зростання фрикцій у постачанні, збоїв виконання замовлень, повільнішій обробці логістичних змін. Для оптової торгівлі іграшками це не рідко означає дефіцити в одних позиціях і надлишки в інших, тобто втрати від помилок планування запасів, що прямо стосується збутової політики. Найсильніші

структурні зміни видно через інвестиції. Інвестиції на 1 працівника зростають із 10,088 тис.грн. у 2021 році до 22,628 тис.грн. у 2023 році і далі утримуються на рівні близько 23–24 тис.грн. у 2024–2025 роках. Відтак, це означає, що підприємства вкладаються у складські системи, інтеграцію з перевізниками, автоматизацію обробки замовлень, аналітику попиту, контроль залишків (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Похідні показники для оцінки ефективності постачання і збуту

Рік	Працівників на 1 підприємств, осіб	Реалізація на 1 працівника, млн.грн.	Реалізація на 1 підприємство, млн.грн.	Інвестиції на 1 працівника, тис.грн.	Інвестиції на 1 підприємство, тис.грн.	Інвестиції до реалізації, %
2020	2,995	2,141	6,413	8,918	26,709	,416
2021	3,218	2,326	7,487	10,088	32,468	,434
2022	3,299	1,746	5,762	9,378	30,939	,537
2023	3,076	2,327	7,158	22,628	69,614	,973
2024	2,942	2,552	7,51	23,822	70,095	,933
2025	2,96	2,639	7,811	23,641	69,966	,896

Сформовано автором

Стандартизація через Z-оцінки потрібна тому, що обсяг реалізації вимірюється у млрд.грн., інвестиції у тис.грн. на 1 працівника, а продуктивність збуту у млн.грн. на 1 працівника. Без приведення до однієї шкали будь який середній індекс був би зміщений на користь показника з найбільшим числовим масштабом. Z-оцінки роблять усі складові порівнюваними, оскільки показують відхилення від середнього рівня за період у “одиницях стандартного відхилення”. Композитний індекс демонструє зміни у 2022 році, потім прискорене відновлення у 2023–2025 роках. Для теми постачальницько-збутової політики це цінно тим, що індекс реагує не лише на продажі, а й на управлінську здатність “перетворювати ресурси у збут” і одночасно модернізувати процеси. Факт, що індекс у 2025 році досягає 1,162, а частка використання технологій на базі штучного інтелекту за цей період зростає на 50,9 в.п., підтримує інтерпретацію, що цифровізація є одним із ключових факторів, який підсилює керованість збуту і постачання під час і після шоків (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Побудова композитного індексу результативності управління
постачанням і збутом

Рік	Z Обсяг реалізації	Z Реалізація на 1 працівника	Z Інвестиції на 1 працівника	Композитний індекс результативності, z-середнє
2020	-0,534	-0,505	-1,075	-0,705
2021	-0,036	0,128	-0,907	-0,272
2022	-1,817	-1,858	-1,009	-1,561
2023	0,249	0,13	0,892	0,424
2024	0,891	0,903	1,063	0,952
2025	1,247	1,202	1,037	1,162

Сформовано автором

Сам індекс зручний тим, що узагальнює одразу три управлінсько релевантні компоненти, масштаб реалізації, продуктивність збуту, інвестиційну інтенсивність. Падіння до -1,561 у 2022 році і підйом до 1,162 у 2025 році показує не просто відновлення продажів, а структурне покращення організації процесів, яке підтримується інвестиціями і цифровізацією (рис.2.15).

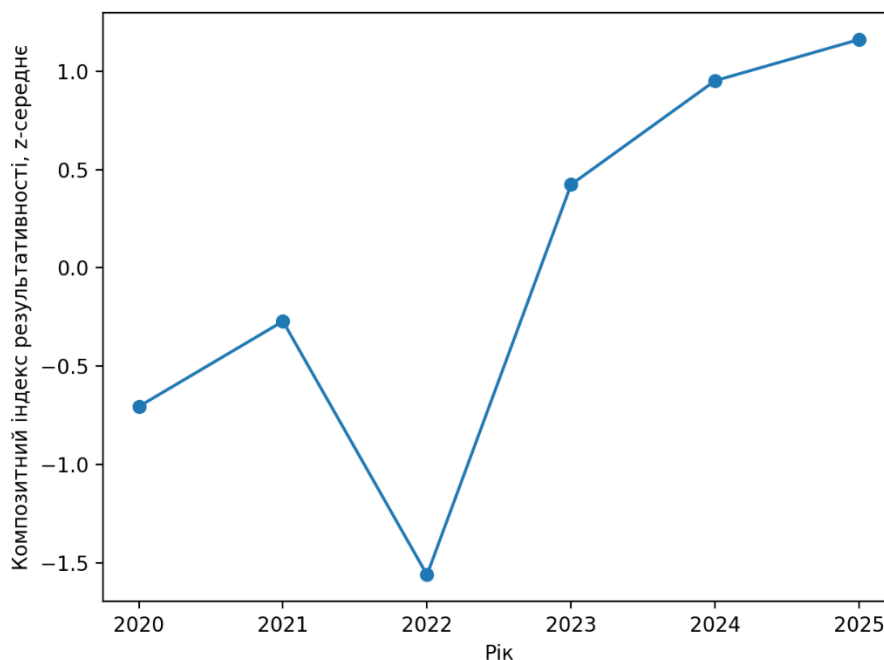


Рис.2.15. Композитний індекс результативності, z-середнє

Сформовано автором

Траєкторії побудовано нами в рамках цього підрозділу дисертаційного дослідження як сценарні реалізації індексу турбулентності постачання і збуту, який моделюється авторським процесом AR(1), де поточне значення частково залежить від попереднього, а також від випадкового збурення, і разового негативного шоку 2022 року, що узгоджується з провалом результативних показників у нашій базі даних. За змістом індекс відображає сукупний тиск невизначеності на ланцюг постачання і збуту, включно з ризиками строків постачання, коливанням попиту, обмеженнями логістики та збільшенням операційних витрат. Вищі значення індексу означають більш “нерівний” режим роботи, коли підприємствам складніше підтримувати планування запасів, виконання замовлень і стабільний сервіс, а нижчі значення відповідають більш передбачуваним умовам, за яких цифровізація та технології на базі штучного інтелекту можуть сильніше підсилювати продуктивність збуту і керованість запасів (рис.2.16).

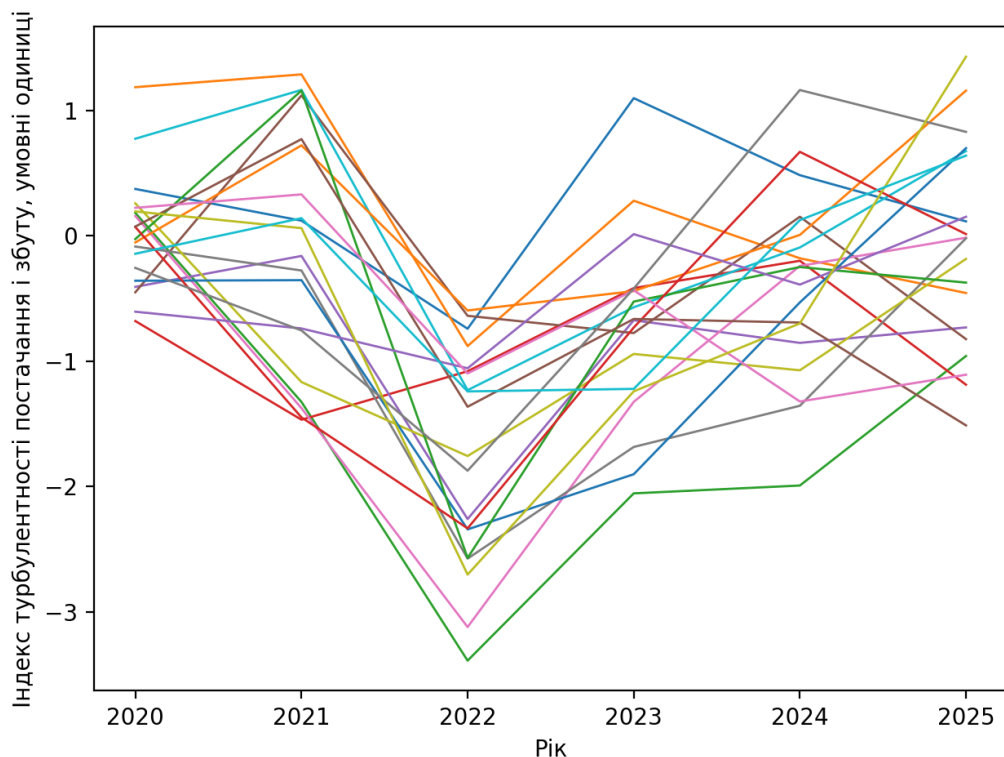


Рис.2.16. Траєкторії індексу турбулентності постачання і збуту на ринку іграшок, 2020–2025

Сформовано автором

Додатний коефіцієнт при змінній цифровізації означає, що зростання частки підприємств, які застосовують технології на базі штучного інтелекту, узгоджується зі зростанням композитного індексу результативності. Інтерпретаційно це можна читати так, збільшення частки на 1 в.п. пов'язане зі зростанням індексу приблизно на 0,09. Оскільки індекс є стандартизованим, цей ефект є доволі відчутним, якщо частка зростає десятками в.п., як у нашому періоді. Від'ємний коефіцієнт воєнного періоду показує, що зовнішній шок 2022–2025 років знижує індекс навіть за умов зростання цифровізації. Відтак, це на нашу думку, вкрай важливий висновок для управління постачальницько-збутовою політикою, цифровізація підсилює керованість і відновлення, але не скасовує системних обмежень, пов'язаних з логістикою, ризиками постачань, змінами попиту та зростанням транзакційних витрат (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Регресійна оцінка впливу цифровізації на композитний індекс

Показник	Коефіцієнт	Стандартна похибка	t-статистика	p-значення
const	-3,955	0,904	-4,375	0,022
Частка підприємств, що використовує технології на базі штучного інтелекту, %	0,09	0,022	4,143	0,026
Воєнний період, 2022-2025	-2,225	0,828	-2,688	0,075

Сформовано автором

Далі, рис.2.17 показує, що вищі значення частки використання технологій на базі штучного інтелекту відповідають вищим значенням композитного індексу. В контексті системи управління це означає, що цифровізація найімовірніше підсилює якість планування попиту, точність управління запасами і швидкість реакції на зміну умов постачання. Водночас

точка 2022 року показує, що навіть за високої частки цифровізації індекс може бути низьким, коли домінує зовнішній шок. Так, це допомагає коректно сформулювати висновок без перебільшення, цифровізація не гарантує відсутність провалу, але підтримує швидкість відновлення.

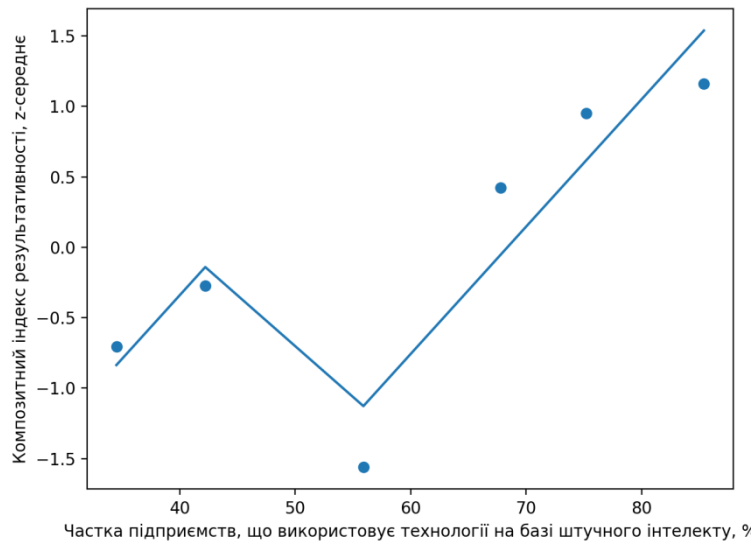


Рис.2.17. Зв'язок композитного індексу результативності з часткою цифровізації

Сформовано автором

Порівняння фактичного і розрахованого індексу показує, що модель у цілому відтворює хвилю 2022–2025 років. Відтак, це вкрай важливо, оскільки чітко демонструє аналітичну придатність змінної цифровізації як пояснювального чинника для результативності постачальницько-збутової політики. Розбіжності, які залишаються, логічно пояснювати додатковими факторами, цінами, курсом, сезонністю, зміною каналів збуту, логістичними витратами, а також структурою асортименту (рис.2.18).

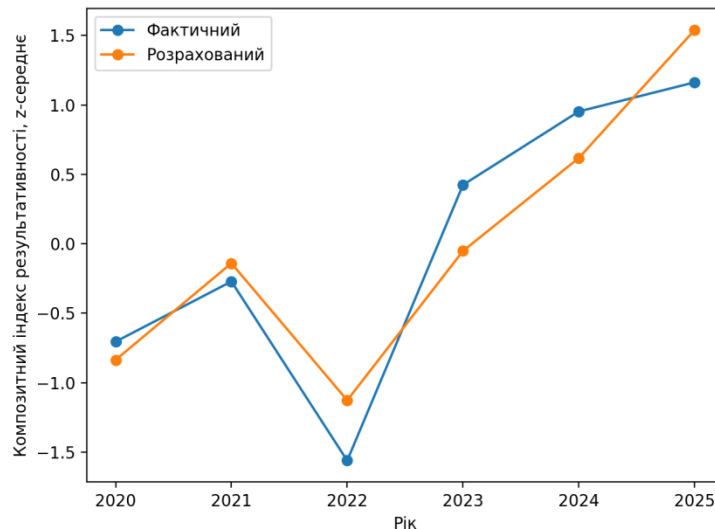


Рис.2.18. Фактичний і розрахований композитний індекс

Сформовано автором

Побудуємо свого роду карту як продовження нашого кількісного аналізу за 2020–2025 роки і логічно “прив’язана” до того, як поводитися базові й похідні показники сектора. Відтак, в 2022 році ми бачимо ситуацію, коли обсяг реалізованих іграшок падає, а зайнятість і кількість підприємств змінюються слабше, через що знижується реалізація на 1 працівника. Для системи управління постачальницько-збутовою політикою це типовий маркер втрати синхронізації між попитом, запасами і поставками, коли організаційний ресурс є, а комерційний результат просідає через логістичні обмеження, нестабільність асортименту, повільне коригування закупівель і невчасне поповнення складу. Різкий стрибок капітальних інвестицій у 2023 році, а далі стабільно високий рівень інвестицій у 2024–2025 роках є сигналом, що сектор почав «капіталізувати» перебудову постачання і збуту. Саме тому в карті дій акцент стоїть на складській інфраструктурі, управлінні запасами, інтеграції з постачальниками і перевізниками, а також на даних. Якщо цифровізація не підтримана інвестиціями у процеси, дані і контроль якості, вона залишається фрагментарною, і тоді ефект у збуті буде слабшим, навіть коли частка використання технологій на базі штучного інтелекту формально висока (табл.2.11).

Таблиця 2.11

**Карта управлінських дій для посилення системи управління постачальницько-збутовою політикою підприємств
оптової торгівлі іграшками через цифровізацію та технології на базі штучного інтелекту**

Напрямок управління	Проблема, яку показує поточна динаміка за останні роки	Цілі для постачання і збуту	Інструменти на базі штучного інтелекту	Керовані параметри впровадження	Очікуваний ефект і показники контролю
Прогнозування попиту і планування асортименту	У 2022 році реалізація просідає, а зайнятість і кількість підприємств змінюються слабше, це сигнал, що планування попиту, сезонності й асортименту не встигає за шоком, а запаси накопичуються “не там”, або виникають дефіцити в ходових позиціях	Підвищити точність прогнозу попиту й швидкість перегляду асортименту, щоб постачання і збут реагували не рідко протягом тижня, а не місяця, і щоб ключові категорії не втрачали продажі через дефіцит або залежалість	Прогнозування попиту на базі технологій на базі штучного інтелекту з урахуванням сезонності, промо, регіонів і каналів, автоматичні рекомендації щодо асортименту, контроль аномалій попиту та раннє попередження про просідання категорій	Горизонт прогнозу 4–12 тижнів, частота оновлення прогнозу щотижнева, правила зміни асортименту за ABC XYZ, пороги для автоматичного поповнення і для обмеження закупівель, стандарти якості даних по товарах і клієнтах	Зростання “реалізація на 1 працівника, млн.грн.”, зменшення випадків дефіциту і списань, стабілізація “реалізація на 1 підприємство, млн.грн.”, скорочення коливань реалізації в пікові місяці
Управління закупівлями і постачальниками	Шоківі роки підвищують ризик зриву строків і неузгоджених поставок, а без цифрових процедур закупівля стає повільною, зростають транзакційні витрати, і збут втрачає темп через нестачу товару на складі	Зробити закупівлі керованими та прозорими, зменшити лаг узгоджень, підвищити надійність постачальників і забезпечити постачання під реальний попит	Електронний документообіг, електронний обмін даними з постачальниками, рейтинг постачальників на базі штучного інтелекту, автоматичне узгодження замовлень і контроль виконання, сценарний вибір постачальника під ціну і строк	Кількість альтернативних постачальників у критичних категоріях, правила штрафів і бонусів за сервіс, вимоги до пакування і маркування, стандартизовані терміни поставки, ліміти ризику концентрації закупівель	Менше прострочених поставок, швидше поповнення складу, зниження “інвестиції до реалізації, %” у частині вимушених витрат на екстра логістичні рішення, підвищення стабільності реалізації в періоди піків
Управління запасами, складом і комплектацією	Після 2023 року інвестиції різко зростають, отже сектор «докупує спроможність» складу, систем обліку і процесів, інакше збільшення реалізації не масштабується, а помилки комплектації прямо б’ють по сервісу і повторних продажах	Зменшити втрати від неточних залишків, прискорити комплектацію, підвищити оборотність, зберегти керованість при зростанні реалізації	Система управління складом, адресне зберігання, сканування і трекінг партій, оптимізація маршруту відбору, прогнозоване поповнення комірок, виявлення аномалій залишків на базі технологій на базі штучного інтелекту	Норми запасів по категоріях, правила розміщення і зонування, стандарти приймання, відвантаження і інвентаризації, SLA комплектації, показники точності складу і швидкості обробки	Скорочення часу від замовлення до відвантаження, зростання “реалізація на 1 працівника, млн.грн.” без пропорційного росту зайнятості, зниження частки помилок комплектації і повернень, зменшення “заморожених” запасів
Управління замовленнями і сервісом клієнтів	Коли шоки порушують ланцюги постачання, клієнтська лояльність залежить від швидкості підтвердження замовлення, інформування і заміні позицій, а без цифрових процедур сервіс стає нестабільним	Підвищити рівень сервісу, зробити виконання замовлень прогнозованим, зменшити втрати клієнтів через відмови, затримки і неузгоджені заміни	Система управління замовленнями, автоматичне підтвердження наявності, рекомендації заміни, прогноз виконання замовлення, чат підтримка на базі технологій на базі штучного інтелекту для стандартних запитів, автоматизація претензій	Регламенти обробки замовлень, правила часткових відвантажень, політики кредитних лімітів, пріоритизація клієнтів, стандарти комунікації, час реакції служби підтримки	Зменшення відмов і скасувань, зростання повторних замовлень, скорочення часу підтвердження, стабілізація реалізації у пікові сезони, зниження витрат часу персоналу на типові операції
Транспорт і дистрибуція	В умовах нестабільності логістики витрати ростуть, строки стають нерівномірними, а постачальницько-збутова політика втрачає передбачуваність	Підвищити надійність доставки, оптимізувати маршрути, зробити контроль витрат прозорим і керованим	Оптимізація маршрутів і завантаження на базі технологій на базі штучного інтелекту, інтеграція трекінгу, автоматичний вибір перевізника, оцінка ризику зриву доставки, контроль відхилень у режимі ближчому до реального часу	Вікна доставки, резервні перевізники, правила консолідації відвантажень, стандарти пакування, КРІ перевізників, коридори витрат на доставку	Скорочення витрат на доставку на одиницю реалізації, зниження пошкоджень, менше запізнь, стабільніший сервіс, зростання довіри клієнтів і повторних продажів

Сформовано автором

Таким чином, проведений нами комплексний аналіз за 2020–2025 роки підтверджує, що цифровізація, включно з масовим упровадженням технологій на базі штучного інтелекту, є вагомим фактором підвищення результативності системи управління постачальницько-збутовою політикою підприємств оптової торгівлі іграшками, особливо у фазі відновлення після шоку 2022 року. Показано, що у 2022 році відбувається різке зниження обсягу реалізації та реалізації на 1 працівника за відносно інерційної зайнятості, що вказує на втрати синхронізації попиту, запасів і постачання, водночас частка підприємств, що використовує технології на базі штучного інтелекту, продовжує зростати, відображаючи перехід цифровізації у режим антикризової адаптації. У 2023–2025 роках зростання інвестиційної інтенсивності та стабілізація операцій супроводжуються суттєвим підвищенням композитного індексу результативності, а регресійна оцінка вказує на додатний зв'язок цифровізації з індексом навіть за врахування воєнного періоду. Практична цінність результатів полягає у формуванні управлінської карти дій, яка конкретизує, які саме цифрові інструменти та організаційні параметри доцільно змінювати для прискорення виконання замовлень, підвищення точності планування попиту, зменшення дефіцитів і надлишків, а також для підсилення стійкості логістики і якості отримання самих даних, тобто задоволення інформаційних потреб суб'єктів постачальницько-збутової політики сучасного підприємства. Запропонована нами карта дій спеціально містить керовані параметри впровадження, частоту оновлення прогнозу, пороги автоматичного поповнення, правила доступу до даних, KPI перевізників, SLA складу, щоб цифровізація стала операційною дисципліною, а не разовим проєктом. У підсумку, ця карта є інструментом, який дозволяє підприємствам оптової торгівлі іграшками в нашій країні формувати стійку постачальницько-збутову політику в умовах шоків, підтримуючи продажі через точніші рішення щодо запасів, кращу координацію постачальників, швидше виконання замовлень і захищену роботу з даними.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами формування аналітичного забезпечення постачальницько-збутовою політики підприємств оптової торгівлі іграшками, можна зробити наступні висновки:

1. Узагальнено стан і трансформацію діяльності підприємств оптової торгівлі іграшками в нашій країні в умовах активної фази пандемії COVID-19, постпандемічної перебудови та повномасштабного збройного вторгнення. Аналітичний фокус спрямовано на постачальницько-збутову діяльність, а саме на стійкість ланцюга постачання, зміну моделей збуту, інвестиційну поведінку та кадрові аспекти. Показано, що після початкових спадів і структурних зрушень ринок адаптувався через релокацію, перегляд логістичних рішень, диверсифікацію постачальників і перехід до більш гнучкого управління асортиментом та запасами. Окремо обґрунтовано, що масове використання технологій на базі штучного інтелекту в рішеннях на базі застосованих цифрових технологій стало чинником підвищення керованості попиту й запасів, пришвидшення обробки замовлень і зниження операційних втрат у нестабільному зовнішньому середовищі.

2. Здійснено інтегральне оцінювання рівня ефективності постачальницько збутової політики трьох оптових підприємств ринку іграшок нашої країни за 2023–2025 роки з урахуванням чотирьох складових, що відображають повний цикл операцій від закупівель і складу до збуту та аналітики попиту. Одержані результати охарактеризували чітку ієрархію та позитивну динаміку по усім обраним нами підприємствам, водночас виділено вузькі місця у запасах і даних для підприємств із нижчою базою. Практична цінність полягає у можливості адресної пріоритизації дій, зокрема у диверсифікації постачальників, стандартизації складських процесів, масштабуванні електронних каналів взаємодії з клієнтами та розгортанні рішень на базі технологій на базі штучного інтелекту в прогнозуванні попиту

і ціноутворенні, що разом із цим забезпечує кероване зростання інтегрального результату та підвищення стійкості ланцюгів постачання.

3. Застосовано комплекс методів кількісного аналізу, що поєднує трансформацію вихідних статистичних рядів у управлінсько-інтерпретовані похідні показники, побудову композитного індексу результативності постачальницько-збутової політики та регресійне оцінювання впливу цифровізації. Вплив цифровізації оцінено лінійною регресійною моделлю, де пояснювальною змінною виступає частка підприємств, що використовує технології на базі штучного інтелекту, а для врахування структурного шоку введено воєнну бінарну змінну для 2022–2025 років, разом із цим результати верифіковано через порівняння фактичних і розрахованих значень індексу та через інтерпретацію трендів на графіках.

Основні наукові результати опубліковані в працях:[145;130;142;143]

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ІГРАШКАМИ

3.1. Побудова організаційно-економічного механізму управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками

В межах попередніх підрозділів нашого дисертаційного дослідження ми неодноразово наголошували на важливості як системи управління постачальницько-збутовою політикою, так і цінності сфери оптової торгівлі іграшками. Відтак, сьогодні іграшки — це товар із яскраво вираженою сезонною циклічністю. Основний попит припадає на кінець року (новорічні свята), період канікул, дні знань та інші суспільно важливі дати. Тобто попит формується не рівномірно, а хвилеподібно, що потребує особливо ретельного прогнозування, планування обсягів закупівель та управління запасами. Батьки або опікуни є вкрай вимогливими до безпеки, якості, бренду, а також до стандартизованості виробництва (екологічність, відсутність токсичних компонентів, відповідність стандартам). А отже, це створює додатковий тиск на підприємства оптової торгівлі у частині контролю постачальників, вибору сертифікованих виробів, логістики з країн, що гарантують якість, а це напряму пов'язано із належною організаційною побудовою процесу управління. Без ефективного організаційно-економічного механізму, сучасне підприємство, яке прагне до безпекового розвитку, ризикує або залишитись із надлишковими складськими залишками, або втратити вигоду через дефіцит товару.

Вважаємо, що саме у сфері торгівлі іграшками, яка залежить від сезонного попиту, міжнародного постачання та жорсткої конкурентної боротьби, важливим є формувати стійкий організаційно-економічний

фундамент, який дозволяє не тільки адаптуватися до ситуації, але й формувати відповідну адаптивну стратегію.

В сучасних умовах функціонування підприємств оптової торгівлі, зокрема у сфері реалізації іграшок, особливої ваги набуває організаційно-економічна складова управління постачальницько-збутовою політикою. Слід зазначити, що повномасштабне збройне вторгнення в Україну, як і пандемія COVID-19, стали чинниками, які не лише трансформували зовнішнє середовище господарювання, а й кардинально змінили механізми внутрішнього управління підприємствами. Вони змусили бізнес, особливо в оптовому сегменті торгівлі, оперативно реагувати на порушення логістичних ланцюгів, зміну споживчого попиту, коливання цін і зростання ризиків постачання. А отже, саме організаційно-економічна складова постачальницько-збутової політики забезпечує основу для безперервного функціонування підприємства, незалежно від змін в динаміці зовнішнього середовища. Вона об'єднує два ключові елементи — чіткість структуризації управлінських процесів та наявність ефективного механізму реалізації стратегічних і тактичних рішень. При цьому, без наявності чітко визначеної організаційної структури, яка передбачає розподіл функціональних обов'язків, відповідальності та каналів комунікації між підрозділами, неможливо забезпечити цілісність дій у відповідь на нові загрози.

Логічно, що будь-які виклики, ризики та загрози – це суттєве випробування для сучасної системи ресурсного забезпечення. Ми говоримо про кадри, фінанси, інформацію, технічні засоби, тощо. Вони представляють собою не просто супровідну частину діяльності, а виступають ключовим інструментом реалізації стратегії підприємства. Можна стверджувати, що без чітко розробленого механізму управління постачанням і збутом, який відповідає обґрунтованим цілям і завданням, підприємство оптової торгівлі не зможе забезпечити стабільність ані в умовах воєнної економіки, ані в умовах гібридної турбулентності мирного часу після перемоги. Подібне можна говорити і про організаційну складову. Відтак, лише організаційно

обґрунтоване управління, підкріплене економічною доцільністю, дозволяє досягати синергії між внутрішніми ресурсами та потребами ринку. Це особливо важливо в умовах, коли посилилася цифровізація процесів та знизився поріг входу на ринок для нових гравців. Так, без ефективної координації внутрішніх процесів навіть найбільш якісна продукція не знайде свого споживача. Слід зазначити також, що в умовах воєнного часу питання швидкої логістики, наявності альтернативних маршрутів постачання, зниження залежності від критичних постачальників та управління запасами, потребує системного управлінського підходу. Вважаємо, що лише на основі організаційно-економічного механізму, зокрема за умови інтеграції сучасних інформаційних технологій, можливо забезпечити адаптивність підприємства до викликів часу.

Все вище описане доводить, наскільки критичною сьогодні постала потреба в побудові сучасного організаційно-економічного механізму управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками. Проте, необхідно встановити що собою являє організаційна та економічна складові.

Відтак, А. Калина [40, с.146] використовує більш прикладний підхід до визначення поняття «організаційний механізм». Автор трактує останній як обґрунтовану певним чином послідовність розпорядчих дій, методів щодо реалізації установчих функцій та принципів управління. Ґрунтуючись на трактуванні автора, організаційний механізм виступає як структурована система інструментів, яка улагоджує та нормалізує управлінські процеси на різних рівнях. Попри таку комплексність, дане визначення не дає чіткого розуміння мети та спрямованості організаційного механізму, залишаючи відкритим питання його практичної ефективності.

Більш формалізований та структурований підхід використовує Б. Поґріщук [98, с.28], який трактує даний механізм як специфічні організаційні форми виробництва, праці та управління. Серед усієї сукупності форм, автор виділяє наступні ключові: організаційні структури та функції управління,

система нормування та планування, а також співвідношення централізації та децентралізації менеджменту. Віддаючи належне автору, визначення якого підкреслює інституційно-функціональний характер організаційного механізму, разом з тим слід зауважити, що даний підхід має ряд обмежень. Так, дане трактування акцентує увагу переважно на статичних елементах управління, не розкриваючи важливість їх взаємодії та динаміки розвитку. Це звужує можливість організаційного механізму до адаптації на практиці. В свою чергу А. Гальчинський та С. Львовчикін [12, с.8] визначає поняття «організаційний механізм» як сукупність різних по формі та природі елементів формування внутрішнього устрою та взаємодії, управління якими реалізується специфічним керуючим органом, через якого проводиться взаємодія та координація підсистем організації. Автори наголошують на виключній важливості адаптивності та гнучкості організаційного механізму у змінних умовах та нестабільності навколишнього середовища. Попри таку багатовимірність трактування, слід наголосити на тому, що дане визначення є дещо абстрактним і концептуально узагальненим, оскільки чітко не розкриває складові елементи організаційного механізму та особливості їх взаємозв'язків. З огляду на це, вважаємо, що така інтерпретація цього поняття потребує уточнення.

Отже, узагальнюючи, вважаємо, що організаційний механізм в контексті нашого дослідження – це система організаційних методів, способів і форм взаємодії між підрозділами підприємства та зовнішніми контрагентами, що забезпечує узгодженість дій, досягнення стратегічних цілей у сфері постачання й збуту, підтримання економічної безпеки та безперервність розвитку логістичної і збутової інфраструктури.

Наступним поняттям, яке слід розглянути, є «економічний механізм». Цікавим є визначення С. Захаріна [33, с.74], який трактує це поняття як «важливий інструмент для досягнення прибутковості соціально-економічної системи. Завдання механізму полягає в забезпеченні ефективного використання ресурсів, зниженні витрат на виробництво, підвищенні якості

продукції та її конкурентоспроможності, збільшенні обсягів виробництва та продажу продукції, що у своєму підсумку дозволяє досягнути максимальної рентабельності та отримання прибутку». Базуючись на думці автора, економічний механізм це практико-орієнтована система, функціонування якої напряму пов'язане із досягненням окреслених фінансово-економічних результатів у межах визначеної господарської діяльності. Разом з тим, вважаємо за необхідне зауважити, що такий підхід акцентує увагу переважно на фінансовому аспекті діяльності соціально-економічної системи. При цьому ігноруються такі важливі елементи економічного механізму як інституційний, регуляторний та інформаційний

В свою чергу І. Лукінов [70, с.10] вважає, що «економічний механізм» це «складна сукупність регуляторів, які забезпечують реалізацію різних економічних політик на рівні підприємства, галузі та держави в цілому. Ці регулятори мають на меті забезпечення раціонального використання ресурсів, зниження вартості продукції, забезпечення її якості та конкурентоспроможності на ринку, стимулювання розвитку підприємств та економіки в цілому». Віддаючи належне автору, слід зауважити, що це трактування зосереджується переважно на функціональних цілях економічних регуляторів, при цьому не розкриваючи внутрішньої логіки, їх взаємодії та механізмів координування. Досить технологічний підхід у визначенні поняття «економічний механізм» використовує П. Гайдуцький [37, с.10], який із співавторами трактує його як «систему інструментів, що використовуються для моделювання прийняття рішень та розробки засобів їх аналізу та реалізації для забезпечення ефективного функціонування економіки держави або підприємства». Розглядаючи дане визначення, можна зробити висновок, що тут економічний механізм розглядається як складна аналітико-процесуальна система, метою функціонування якої є раціоналізація управлінських рішень та оптимізація економічної діяльності. Попри те, що таке визначення можна використовувати на різних рівнях соціально-економічних систем, в той же час воно зводить економічний

механізм до оперативно-інструментального рівня. Вважаємо, що це є помилковим, оскільки економічний механізм це складна система із розгалуженими прямими та зворотними зв'язками, а також елементами адаптивності та гнучкості.

На нашу думку, економічний механізм управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками являє собою систему методів, засобів та важелів впливу, що дозволяє підприємству здійснювати ефективне управління постачальницько-збутовою політикою, контролювати потребу в ресурсах, оптимізувати їх розподіл, знижувати ризики та втрати, а також підвищувати загальну результативність реалізації постачальницько-збутових функцій.

Систематизуючи напрацювання попередників [105;149;132], ми узагальнили та сформуvalи власний перелік основних завдань як організаційної, так і економічної складових системи управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками (табл.3.1).

Далі перейдемо безпосередньо до визначення сутності поняття «організаційно-економічний механізм». Відтак, Ю. Лисенко, П. Єгоров [67, с.86] трактує поняття організаційно-економічний механізм як «систему формування цілей і стимулів, яка дозволяє перетворити в процесі трудової діяльності рух матеріальних і духовних потреб членів суспільства в рух засобів виробництва та його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів». Узагальнюючи тези визначення, можна дійти до висновку, що ключовою особливістю організаційно-економічного механізму є інтеграція суспільних потреб із визначеними економічними результатами, що акцентує на його соціальній орієнтованості. Попри масштабність кінцевих результатів, вважаємо, що таке трактування є дещо загальним та метафоричним. Воно не деталізує конкретні

економічні та організаційні важелі, а також інституційні умови, які є необхідними для ефективного реалізації цього механізму.

Таблиця 3.1

**Завдання організаційно-економічного механізму управління
постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі
іграшками**

Організаційна складова	Економічна складова
Формування організаційної структури управління постачальницько-збутовою політикою з урахуванням безпекового потенціалу підприємства, розподілу повноважень і відповідальності між підрозділами	Забезпечення ресурсної підтримки постачальницько-збутової діяльності
Покращення внутрішньої нормативної бази, що регламентує діяльність у сфері логістики та безпеки, включно з положеннями, інструкціями, правилами, протоколами взаємодії	Оцінювання ефективності постачальницько-збутової діяльності, зокрема шляхом уточнення критеріїв оцінки та формування інформаційної бази для прийняття рішень
Підвищення кваліфікації персоналу, зокрема тих працівників, які залучені до реалізації постачальницько-збутової політики підприємства	Моніторинг впливу зовнішніх викликів та загроз (економічних, правових, репутаційних) на постачальницько-збутову політику
Організація міжструктурної взаємодії всередині підприємства, з метою посилення узгодженості дій, прозорості та звітності	Підвищення інвестиційної привабливості підприємства
Створення та підтримка протоколів взаємодії із зовнішніми суб'єктами реалізації постачальницько-збутової політики підприємства	Розроблення альтернативних сценаріїв управління ланцюгами постачання та збуту залежно від рівня ризиків та доступності ресурсів
Запровадження системи контролю та внутрішнього аудиту за виконанням управлінських рішень у сфері постачань і збуту	Контроль за економічною безпекою підприємства, включаючи виявлення відхилень від нормативних показників, аналіз причин та розробку заходів з корекції
Підтримка функціональності інформаційно-аналітичної системи	Оптимізація управлінських рішень на тактичному й стратегічному рівнях
Розроблення та оновлення стандартів внутрішнього контролю, що стосуються постачальницько-збутової діяльності	Підвищення ефективності використання ресурсів, які спрямовуються на підтримку стабільності логістичних і збутових процесів
Запровадження механізмів швидкого реагування на зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на безпеку поставок та збуту	Аналіз потенційної втрати прибутку внаслідок безпекових ризиків у системі постачання або збуту

Сформовано автором

Як систему організаційних та економічних форм і методів ведення господарства, В. Кушнірук, О. Єрмаков, О. Шибаніна [65, с.9] розглядає «організаційно-економічний механізм» як такий, що «спонукає до підвищення ефективності функціонування виробничих систем та спрямований на свідоме використання економічних законів і досягнення поставлених стратегічних цілей суб'єктами. Базуючись на трактуванні цих науковців, організаційно-економічний механізм на практиці можна представити як ключовий інструмент цілеспрямованого управління господарськими процесами. Внесемо кілька тезисів про те, що попри чітке позиціонування даного механізму як системи форм і методів, такий прагматичний контекст не дає можливість в повній мірі розкрити складність функціонування та взаємодії між організаційним та економічним елементом.

С. Мочерний, Я. Ларіна, О. Устенко, С. Юрій [84, с.208] визначає організаційно-економічний механізм як «комплексну систему, що складається із забезпечення, функціональної та цільової компоненти, які містять певну сукупність організаційних і економічних важелів, які впливають на економічні і організаційні параметри системи управління соціально-економічної системою, з метою забезпечення ефективності управління і отримання переваг». Віддаючи належне науковцю, слід наголосити на тому, що попри зазначення базової структури, дане визначення є дещо декларативним і не деталізує зміст кожної із компонент. Вважаємо, що для повноти опису важливим є включення більш деталізованого опису механізму взаємодії між компонентами.

Вважаємо, що організаційно-економічний механізм управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками – це система, що об'єднує методи, інструменти, форми організації та важелі економічного впливу, які забезпечують координацію та цілеспрямовану взаємодію всіх суб'єктів постачальницько-збутової політики, з метою контролю за потребами в ресурсах, їх раціонального розподілу,

зниження ризиків, мінімізації втрат, підвищення ефективності діяльності у сфері оптової торгівлі іграшками та підтримання функціонування й безпекового розвитку (рис.3.1).



Рис.3.1. Змістовне наповнення поняття організаційно-економічного механізму управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками

Сформовано автором

Узагальнюючи, проведений критичний аналіз ключових понять уможливив представлення відповідного теоретичного підґрунтя формування

організаційно-економічного механізму управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками (рис.3.2).

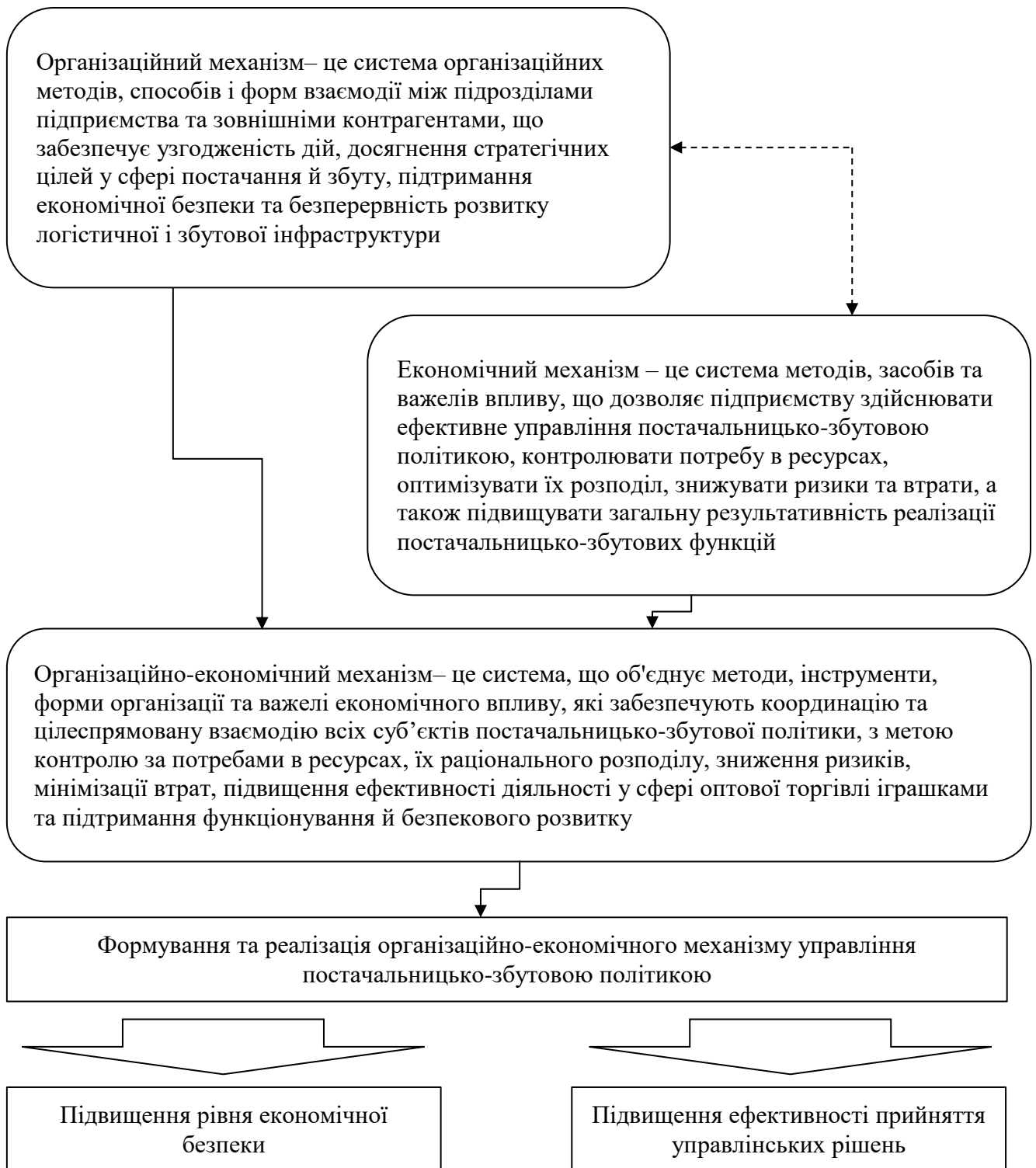


Рис.3.2. Теоретичне підґрунтя формування організаційно-економічного механізму управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками
Сформовано автором

З метою практичної реалізації авторського бачення щодо змісту та суті організаційно-економічного механізму управління постачальницько-

збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками було також визначено і ключові засади забезпечення (рис. 3.3).

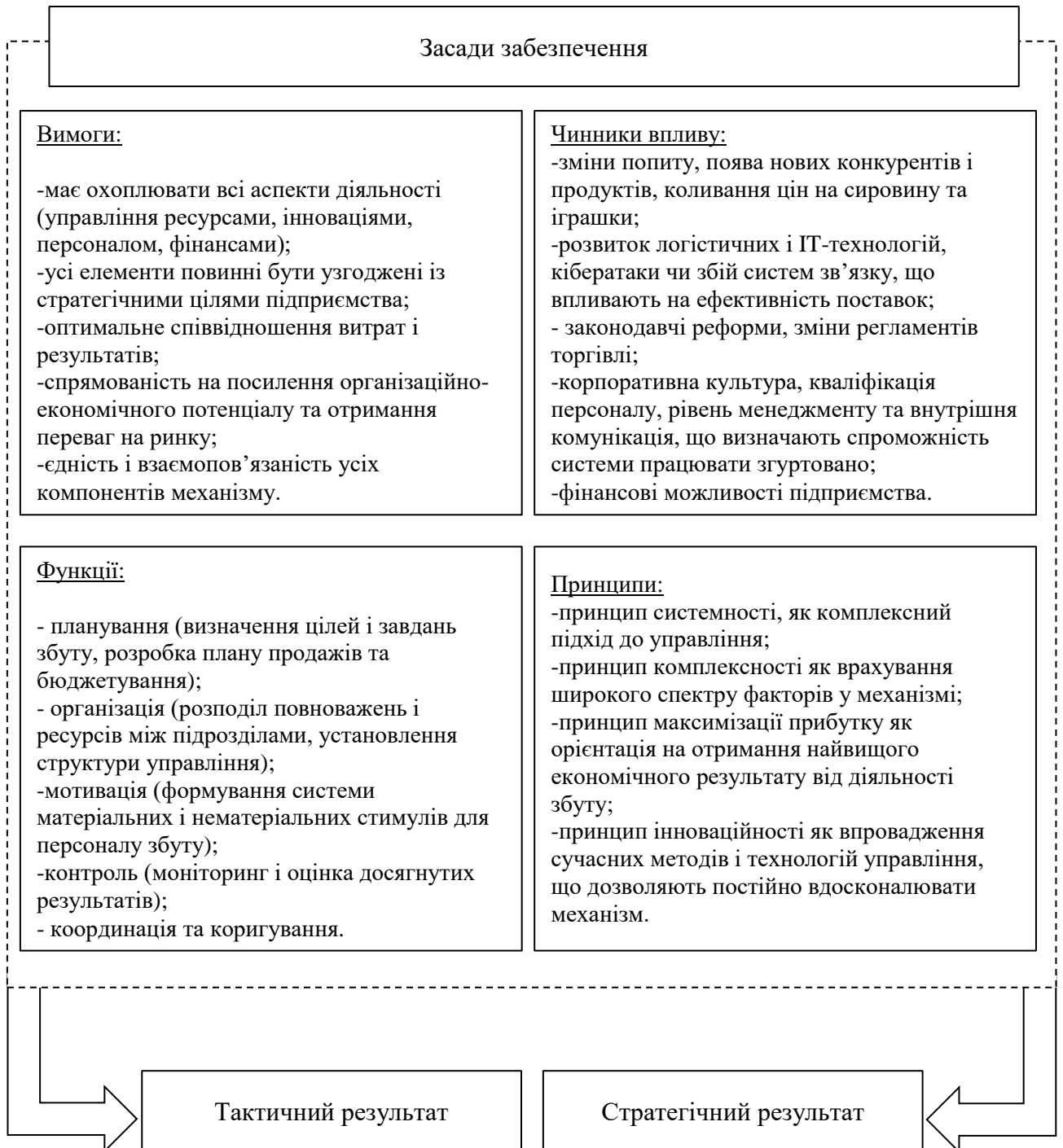


Рис.3.3. Засади забезпечення організаційно-економічного механізму управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками

Сформовано автором

Як бачимо з рис.3.3, важливим елементом є результат або соціально-економічний ефект, який може забезпечити реалізація організаційно-економічного механізму управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками. Вважаємо, що такий результат доцільно розділяти на стратегічний та тактичний. Щодо стратегічних результатів, то тут виокремимо наступні серед можливих:

- створення максимально адаптивної та стійкої до зовнішніх чинників, організаційної структури управління;
- уможливлення підвищення рівня безпекового потенціалу підприємства за рахунок інтеграції безпекових механізмів у логістичну політику;
- забезпечення процесу оптимізації стратегічного управління ланцюгами постачання і збуту;
- створення системи стандартів внутрішнього контролю як елементу довгострокової політики прозорості та відповідальності;
- забезпечення економічної безпеки підприємства через розробку системи моніторингу та реагування на зовнішні і внутрішні загрози;
- досягнення високого репутаційного іміджу підприємства завдяки стабільному логістичному забезпеченню та ефективній кризовій реакції;
- уможливлення стабілізації фінансових потоків, пов'язаних із постачанням та збутом, через довготривале ресурсне планування;
- формування інформаційно-аналітичної інфраструктури, що забезпечує стратегічну прозорість управління.

До тактичних результатів реалізації організаційно-економічного механізму управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками віднесемо:

- чіткий розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами, що дозволяє оперативно реагувати на відхилення в процесах постачання або збуту;

- оновлення положень, інструкцій, протоколів взаємодії для оперативного вирішення логістичних задач;
- підвищення кваліфікації персоналу, що безпосередньо впливає на якість виконання поточних операцій;
- контроль за економічною безпекою у режимі реального часу, включаючи виявлення відхилень та швидку корекцію;
- забезпечення ресурсної підтримки конкретних логістичних операцій у рамках планового циклу (передбачає цілеспрямовану організацію та координацію використання ресурсів, з метою підтримки ключових логістичних процесів);
- організація взаємодії із зовнішніми суб'єктами у межах конкретних поставок або контрактів;
- підтримка функціональності інформаційно-аналітичної системи для щоденного використання (йдеться про систематизацію даних щодо залишків продукції, ефективності каналів збуту, своєчасності виконання замовлень, частоти повторних покупок).

Кожний механізм, в тому числі й організаційно-економічний механізм управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками, повинен базуватися на певних параметрах, що визначають та характеризують його функціональність (рис.3.4).

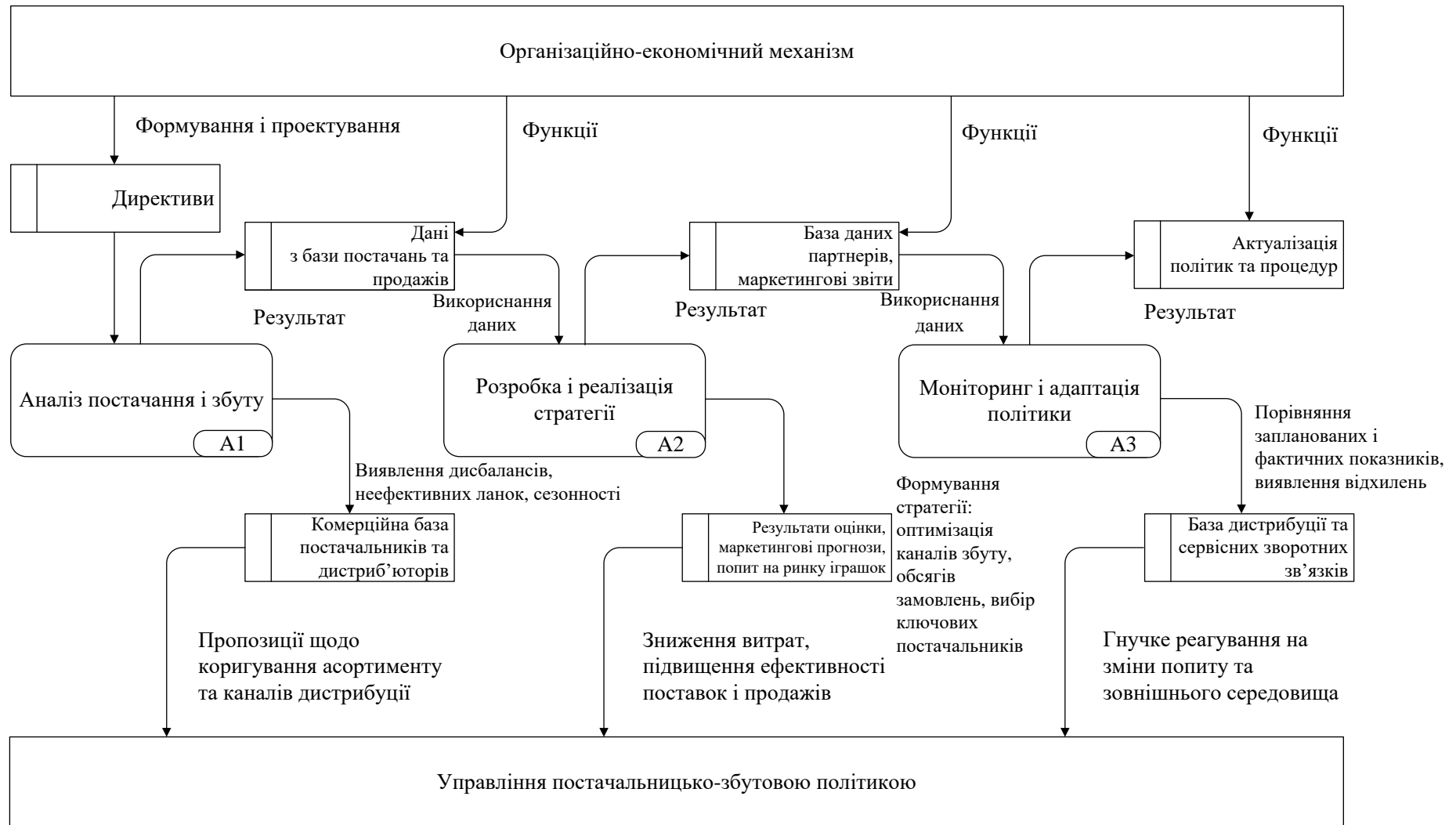


Рис.3.4. Основні параметри функціонування організаційно-економічного механізму управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками

Сформовано автором

Постачальницько-збутова політика підприємства оптової торгівлі іграшками виступає складовою його загальної господарської стратегії, оскільки забезпечує стабільне функціонування логістичних каналів, підтримку обсягів товарообігу та задоволення попиту цільових груп споживачів. У сучасних умовах ринку іграшок, які характеризуються високим рівнем конкуренції, зростанням вимог до асортименту, якості продукції, а також оперативності поставок, зростає актуальність формування цілісного організаційно-економічного механізму управління. Можна побачити, що існують проблеми як організаційного характеру, так і ресурсного забезпечення. При цьому вважаємо, що саме ресурсне забезпечення є критичною складовою ефективного функціонування будь-якого організаційно-економічного механізму. У контексті управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками, ресурсне забезпечення охоплює сукупність матеріальних, фінансових, людських, інформаційних та інституційних ресурсів, що необхідні для реалізації управлінських функцій на всіх етапах (від закупівель до збуту продукції). Але в той же час, люди залишаються центральним ресурсом. Постачальницько-збутова діяльність вимагає кваліфікованих фахівців з логістики, закупівель, продажів, ІТ-супроводу, аналітики та управління. Слід зауважити, що на нашу думку, персонал є не просто виконавцем операційних функцій, але активним учасником процесу прийняття рішень, що потребує постійного навчання, підвищення кваліфікації та мотивації.

Усе вищевикладене, особливо що стосується рис.3.3 й рис.3.4, уможливорює формування авторського бачення формування та реалізації організаційно-економічного механізму управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками (рис.3.5).

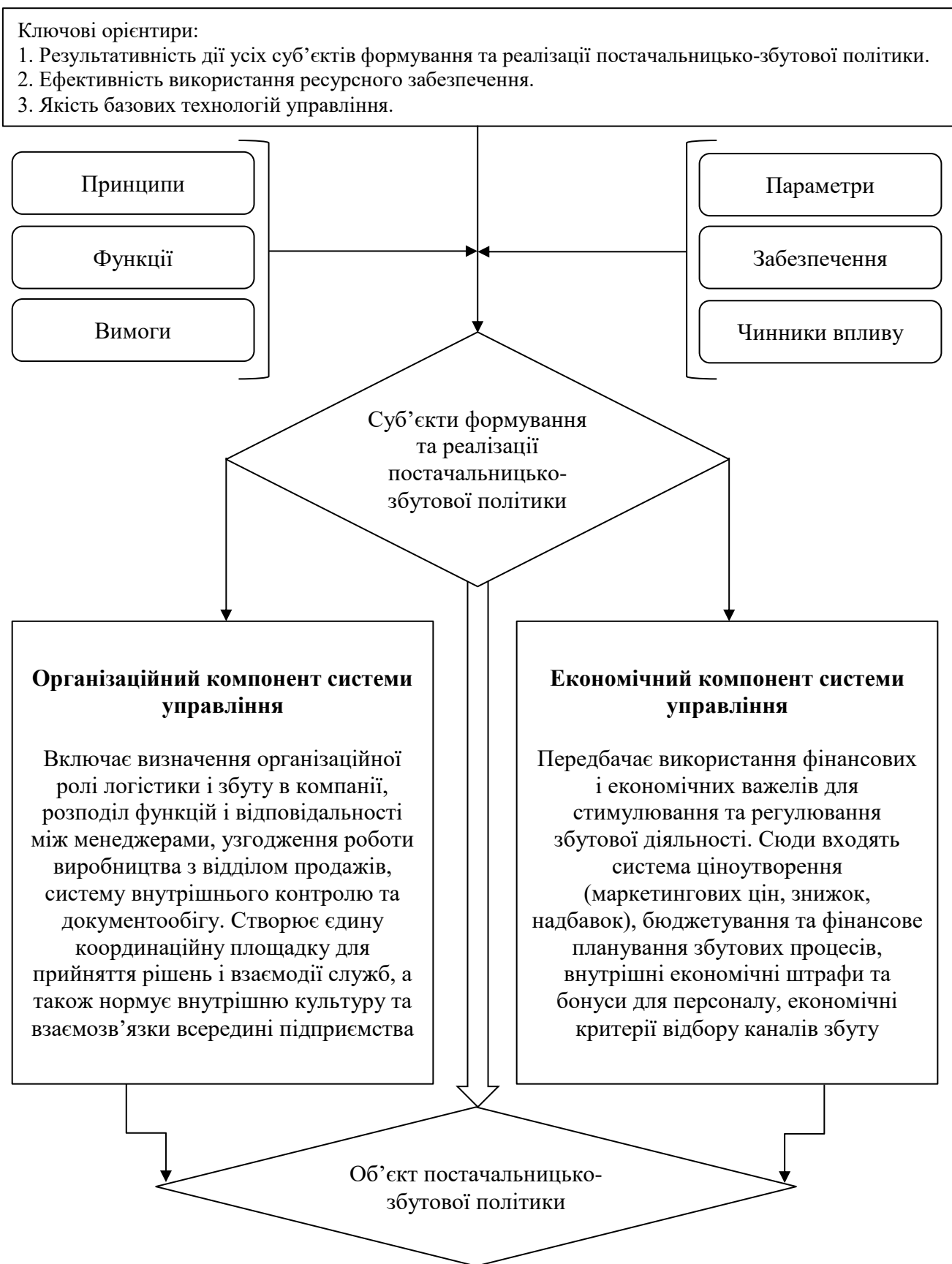


Рис.3.5. Організаційно-економічний механізм управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками
Сформовано автором

У підсумку маємо, що на сьогоднішній день підприємства оптової торгівлі іграшками діють у вкрай гіпердинамічному зовнішньому середовищі, де поєднуються економічна нестабільність, логістична складність, регуляторна жорсткість, а також емоційно-ціннісний фактор кінцевого споживача. Вважаємо, що лише на основі глибоко інтегрованої організаційно-економічної моделі управління постачальницько-збутовою політикою, яка включає чітку структуру, безпековий потенціал, ресурсне забезпечення та належну інформаційно-аналітичну підтримку, можливо досягти результативності й конкурентних переваг. Без цього успіх, на нашу думку, є малоймовірним, особливо в умовах посиленого впливу як внутрішніх так і зовнішніх загроз.

Підсумовуючи зазначимо, що з огляду на все вище викладене і сформований організаційно-економічний механізм, слід зауважити, що рівень ефективності формування та реалізації постачальницько-збутової політики є вкрай чутливий до зовнішніх загроз і дестабілізаційних чинників. Загроза є складним поняттям, що чинить суттєвий вплив на рівень економічної безпеки сучасного підприємства, а отже і на його систему управління в цілому. Не слід забувати і про особливості ринку оптової торгівлі іграшками. На нашу думку, саме характер цього ринку, з високою залежністю від іноземних постачальників, сезонним попитом, коротким життєвим циклом продукції та регуляторними обмеженнями, зумовлює його вразливість до будь-яких порушень у логістичних, фінансових чи інформаційних каналах. Особливо це проявляється в умовах повномасштабного збройного вторгнення, наслідки якого спричинили істотні бар'єри для забезпечення безперервності постачання, прогнозованості збуту, взаємодії з контрагентами та управління запасами. Вважаємо за потрібне в наступному підрозділі дослідити це питання поглиблено та запропонувати авторське бачення вирішення.

3.2. Розробка моделі протидії негативному впливу загроз на формування та реалізацію постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками

Важливо зазначити, що саме розуміння того, що загрози зовнішнього та внутрішнього середовища не мають однакової інтенсивності впливу, є критично важливим для ефективного управління постачальницько-збутовою діяльністю підприємства. Особливо це актуально для в рамках організаційно-економічної складової (підрозділ 3.1). Вважаємо, що ранжування загроз за рівнем критичності, тобто впорядкування їх від найбільш небезпечних до найменш значущих, дає можливість сформувавши стратегічно обґрунтовану ієрархію управлінських дій. Слід зауважити, що загрози можуть відрізнятися не лише за силою впливу, але й за характером. Відтак, одні є системними і довгостроковими, а інші локальними і ситуативними. З огляду на це, їх не можна розглядати в єдиному вимірі. Без ранжування неможливо визначити, яка загроза потребує негайного втручання, а яка лише моніторингу та готовності до дій у разі ескалації.

При цьому, зауважимо, що на сьогоднішній день, загроз у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємств оптової торгівлі іграшками, насправді стало більше, а їх інтенсивність впливу суттєво посилилася. Це явище має системний характер і обумовлене рядом глобальних і регіональних факторів, які трансформували умови ведення господарської діяльності. Вважаємо, що розуміння причин зростання кількості та сили впливу загроз є важливою передумовою для формування дієвих механізмів адаптації та безпекових форм до управління. На нашу думку, однією з ключових причин цього процесу є ускладнення та взаємопов'язаність економічних, політичних, технологічних і соціальних систем, що формують середовище функціонування підприємств. Сучасна економіка характеризується високим ступенем глобалізації, коли порушення в одному ланцюгу (наприклад, логістичному чи виробничому) миттєво резонують по

всьому ринку. Таким чином, локальні проблеми набувають системного масштабу, а ризики ефекту «доміно». При цьому, будь-який раніше класифікований ризик може в подальшому стати реальною загрозою. Слід підкреслити, що гіпердинамічність змін, на сьогоднішній день є ключовим чинником зростання кількості та сили впливу загроз. Події, які ще кілька років тому формувалися поступово (зміна технологій, трансформація споживчих моделей, зміна геополітичних умов), нині відбуваються блискавично, що суттєво знижує горизонт планування для підприємств. У таких умовах час на реакцію скорочується, а помилка коштує значно дорожче.

На нашу думку, особливо вагомим фактором посилення загроз у контексті України є повномасштабне збройне вторгнення, яке не лише спричинило фізичне знищення інфраструктури, втрату логістичних шляхів і зниження купівельної спроможності, а й загалом порушило стабільність безпекового функціонування бізнесу. До цього додається ефект постпандемічної економіки, яка ще не встигла повністю відновитися, але вже знову зазнає навантаження з боку нових кризових хвиль. По суті маємо, що економічна, і не тільки, нестабільність стає «звичайним» явищем, а отже, і загрози набувають не випадкового, а системного характеру. Вони не зникають, а лише змінюють форму й силу впливу. Підприємства більше не можуть розглядати загрози як тимчасові виключення з норми. Навпаки, функціонування в умовах багаторівневих загроз стає новою нормою. Таким чином, сучасна система управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками повинно постійно включати в собі підсистему ідентифікації на оцінки цих загроз.

Спершу необхідно зрозуміти, що собою являють сучасні загрози в діяльності підприємств оптової торгівлі іграшками. Так, на думку О. Мельника [79, с. 98], поняття «загроза» визначається як «реальна можливість впливу дії навмисного чи ненавмисного характеру, що порушує стійкість функціонування соціально-економічної системи, наносить матеріальну та

нематеріальну шкоду, яка призводить до відхилень від стратегії». Даний підхід є дещо прагматичний, що репрезентує загрозу як певний чинник, що може докорінно порушити діяльність соціально-економічної системи як в контексті оперативної діяльності, так і в контексті стратегічного вектору розвитку. Разом з тим, слід зауважити, що визначення є досить загальними та не містить принаймні базових ідентифікації загроз, а також механізмів ідентифікації та оцінки загроз. Більш динамічно та в контексті принципу патернів, поняття «загроза» визначає К. Горячова [17, с.13]. Авторка розглядає її як «небезпеку на стадії переходу з можливості у дійсність як наявна або потенційна демонстрація готовності: відносно суб'єктів господарської діяльності – одних суб'єктів завдати шкоду іншим або по відношенню до процесів, явищ – негативно вплинути на господарську діяльність підприємства». Таким визначенням авторка підкреслює, що загроза не завжди є статичним явищем, але як фаза переходу певного негативного впливу на якісно новий рівень. Віддаючи належне авторці, такий підхід спрощує інтерпретацію загрози до контексту міжсуб'єктної взаємодії. На практиці це не дасть можливість охопити системний контексті загрози, в якому виникнення загроз може мати спорадичний характер.

Більш розгорнуто поняття «загроза» визначають Г. Козаченко, Ю. Погорелов [49, с.162]. На думку авторів, це «процеси та явища, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі його діяльності (у тому числі поведінка суб'єктів зовнішнього середовища), які за наявності певної комбінації умов та обставин у діяльності підприємства спроможні спричинити в ній зміни негативного характеру, різної локалізації та масштабу, наслідки яких переважною мірою є негативними». Вважаємо таку послідовність опису прийнятною, оскільки саме цей підхід дає можливість охопити широкий спектр загроз: від організаційних до контекстуальних. Лише внесемо тезис про те, що для повноцінного прикладного застосування цього терміну, доцільно було б додати більш чіткі індикатори загроз, а також інструменти прогнозування їхнього масштабу, тривалості та критичності.

Узагальнюючи попередників (Додаток А), на нашу думку, загроза в контексті формування та реалізації постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками – це явище або подія, яка в залежності від середовища (внутрішнє та/або зовнішнє) може мати негативний вплив на діяльність відкритих соціально-економічних систем, що здійснюють свою діяльність та прагнуть максимально ефективно реалізувати власну політику на ринку.

В контексті оцінювання загроз, нами буде використано декілька методів, які в своїй сукупності будуть формувати методичний підхід. Відтак, це в першу чергу, метод ієрархічного аналізу. Даний метод був розроблений Томасом Сааті в 1970-х роках. Як зазначають науковці [163;156], з плином часу саме цей метод став одним із ключових інструментів в оптимізації процесу ухвалення рішень. Особливо корисним це стало в контексті багатокomпонентних систем з високим рівнем невизначеності.

По суті, метод ієрархічного аналізу виступає формалізованим методом щодо структурування складних проблем у формі ієрархій, що дає можливість приймати раціональні управлінські рішення через співставлення та порівняння альтернатив чи варіантів за багатьма критеріями. Через таку особливість першою сферою застосування стала саме оборонна галузь, де планування та чітка регламентація процесів є ключовим фактором ефективності. В подальшому методологія проведення методу була адаптована та уніфікована, що дало можливість використовувати її в різних сферах застосування – від планування розвитку регіонів до стратегічного управління підприємствами[156, с.450].

В основі методу ієрархічного аналізу лежить декомпозиція складної та поліелементної проблеми на менші, логічно пов'язані між собою компоненти, які формують чітку ієрархічну структуру. Відповідно, верхній рівень ієрархії включає в себе головну мету прийняття рішень, в той час як нижче знаходяться критерії, за якими дана мета проходить оцінку. В кінцевому, на найнижчому рівні знаходяться підкритерії та альтернативи,

між якими здійснюється вибір. Формування такої логічної структури уможлиблює краще розуміння логіки впливу окремих елементів на кінцевий результат. На практиці це буде забезпечувати прозорість та етапність процесу обґрунтування рішень.

Функціональний зміст методу ієрархічного аналізу Сааті включає в себе наступний перелік ключових етапів: формування ієрархічної моделі з головною метою, проведення парних порівнянь елементів на кожному рівні ієрархії, побудову матриць переваг, нормалізацію цих матриць та обчислення вагових коефіцієнтів. На завершальному, так званому узагальнюючому етапі, здійснюється агрегація отриманих оцінок та ранжування альтернатив, з метою обрання найбільш оптимальної для конкретної соціально-економічної системи.

Важливо зазначити, що ключовою особливістю даного методу є його здатність враховувати різнонаправлених якісних та кількісних результатів, а також його гнучкість у моделюванні різних управлінських сценаріїв. Відтак, метод є надзвичайно корисним у тих випадках, коли рішення потрібно приймати в умовах високого рівня невизначеності, багатофакторності та необхідності інтеграції думок різних стейкхолдерів. Практичне застосування цього методу передбачає застосування думки експертів, що буде значно підвищувати рівень надійності кінцевого результату.

Вважаємо, що застосування методу ієрархічного аналізу в управлінні постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками є актуальним з точки зору можливості значно підвищити ефективність прийняття рішень у складному багатокритеріальному середовищі. Відповідно, цей метод сприяє систематизації всіх ключових факторів, які чинять вплив на вибір постачальників, логістичних рішень, каналів реалізації та маркетингових стратегій.

Метод ієрархічного аналізу не є новим і його використання було помітним в багатьох науково-практичних роботах, пов'язаних із системою управління на підприємстві. До прикладу, в контексті ранжування найбільш

ключових негативних факторів, що впливають на управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства, методологія ієрархічного аналізу успішно застосована Д. Коць [54, с.153]. Інший приклад, О. Силкін [112, с. 179], який також представляє сучасну школу безпекознавства і успішно застосував метод ієрархічного аналізу в контексті формування антикризового механізму протидії впливу зовнішнім і внутрішнім загрозам фінансової безпеки підприємства. При цьому, фокус був направлений і на підвищення ефективності системи антикризового управління.

Проте, метод ієрархічного аналізу успішно застосовувався не лише на мікрорівні системи управління. До прикладу, в своїй роботі І. Іськів [39, с.118] запропонував власне бачення механізму протидії основним загрозам державній політиці у сфері забезпечення національної безпеки України, яке базувалося на попередньому моделюванні ієрархічного впорядкування цих самих загроз.

Описані приклади використання методу ієрархічного аналізу в науково-практичних дослідженнях лише підтверджують його універсальність та ефективність у вирішенні складних управлінських завдань. Методологія, яка базується на структурованому впорядкуванні складних взаємопов'язаних елементів за допомогою ієрархічного підходу, дозволила систематизувати загрози та ефективно розставити пріоритети в управлінських діях. Слід наголосити, що попри широке використання методу в тематиці управління безпекою підприємств, його застосування в контексті протидії негативному впливу загроз на формування та реалізацію постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками буде використовуватися одними із перших.

Для чіткості викладеного матеріалу в межах цього підходу, виділимо усі ключові етапи моделювання, які узагальнимо в одній схемі (рис.3.6).

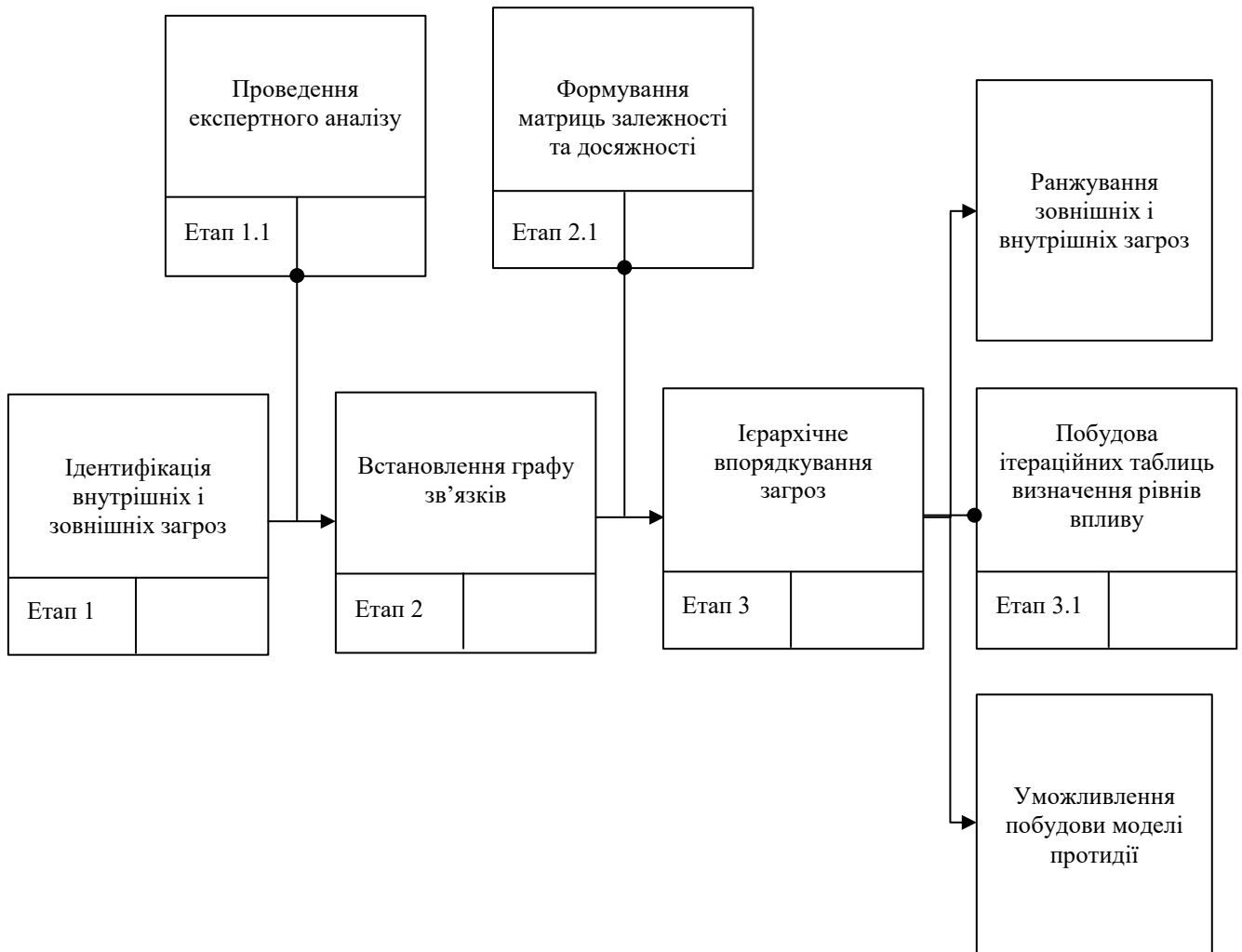


Рис.3.6. Схематичне відображення виконання процесів моделювання

Сформовано автором

Як вже було зазначено в описі методу ієрархічного аналізу, для забезпечення об'єктивності та верифікованості вхідних критеріїв та, як наслідок, вихідних результатів, важливим є інтеграція ще одного методу – експертного аналізу. Саме цей метод є фундаментальним інструментом у системі ухвалення управлінських рішень оперативного, тактичного та стратегічного рівнів. Сутність методу полягає у цілеспрямованому залученні фахівців певної галузі до оцінювання явищ, подій, процесів чи альтернатив, з метою виведення кінцевих висновків, прогнозів чи пропозицій [171, с.100].

В основі методу експертного аналізу лежать ряд кроків, через які забезпечується отримання достовірних висновків. Так, основними серед них є: формулювання проблеми, вибір експертного складу, створення анкети чи

іншої форми для опитування, проведення безпосереднього опитування, обробка результатів та виведення висновків. Для покращення достовірності та виведення консенсусу, в структуру методу експертного аналізу часто включають повторні раунди оцінювання після агрегування результатів першого етапу [190, с.7]. Відтак, застосування методу експертного аналізу в управлінні постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками як індивідуального методу, так і частини більшої методологічної конструкції, уможливить формування цілісного бачення ринку, при цьому підвищуючи обґрунтованість ухвалення стратегічних рішень.

З метою формування моделі протидії негативному впливу загроз на формування та реалізацію постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками, нам, для початку, необхідно визначити їх перелік. Це відбуватиметься окремо, як для зовнішніх, так і для внутрішніх загроз. Для цього залучено експертів та застосовано метод Дельфі. Відтак, було залучено близько 30–40 експертів різного профілю. Серед них – керівники логістичних відділів, фінансові аналітики, менеджери з ризиків, фахівці з безпеки, представники служби постачання, керівники з маркетингу, а також зовнішні консультанти з антикризового управління. Опитування проводилося за методом Дельфі, тобто в кілька раундів анонімного анкетування. Так, спочатку експерти висунули перелік можливих загроз, а на наступних етапах оцінили їхню значущість і пріоритетність. Такий підхід дозволив узгодити думки фахівців і досягти консенсусу щодо найкритичніших ризиків. Зазначимо, що саме метод Дельфі забезпечив об'єктивність і ґрунтовність результатів, об'єднавши колективний досвід експертів для прийняття зважених рішень у нестабільних умовах воєнного часу.

Далі, нехай сукупність визначених внутрішніх загроз формуванню та реалізації постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі

іграшками буде становити множину $I = \{I_1; I_2; I_3; I_4; I_5; I_6; I_7\}$. Якщо триматися такої логіки, то сукупність зовнішніх загроз формуванню та реалізації постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками буде становити множину $E = \{E_1; E_2; E_3; E_4; E_5; E_6; E_7\}$. Повний перелік як зовнішніх, так і внутрішніх загроз систематизуємо в одну таблицю (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Визначений перелік зовнішніх і внутрішніх загроз, що безпосередньо впливають на формування та реалізацію постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками

Внутрішні загрози	Позначення
Втрата персоналу та ключових компетенцій	I1
Внутрішні шахрайства або крадіжки	I2
Відсутність антикризового плану	I3
Збої в ІТ-системах та кіберризика	I4
Нестача обігових коштів та фінансова нестабільність	I5
Неефективне управління запасами	I6
Залежність від обмеженого кола постачальників	I7
Зовнішні загрози	
Економічна нестабільність в країні та зниження купівельної спроможності населення	E1
Перебої у ланцюгах постачання товарів	E2
Зниження попиту на іграшки та скорочення ринку збуту	E3
Інфляційні процеси	E4
Затяжний воєнний стан	E5
Недостатньо розвинута правова система захисту прав споживачів	E6
Кібератаки та інформаційні загрози	E7

Сформовано автором

Відомо, що зовнішні і внутрішні загрози не утворюються поодинокі і їх вплив може бути взаємозалежним. Між різними загрозами існує прямий чи опосередкований зв'язок. Це наводить на думку щодо важливості сформувати відповідний граф зв'язків між визначеними загрозами, що впливають на формування та реалізацію постачальницько-збутової політики

підприємства оптової торгівлі іграшками. Для цього застосуємо методологію теорії графів.

Відтак, до прикладу, втрата персоналу (I1) створює реальне каскадне навантаження на розробку та підтримку антикризового плану (I3), забезпечення фінансової стійкості (I5) і диверсифікування постачання (I7). Це означає, що втрата компетентних працівників послаблює здатність підприємства вчасно оновлювати рішення, вести переговори з альтернативними постачальниками, контролювати витрати, прогнозувати ризики і підтримувати належну координацію поставок. Разом із цим, ослаблення антикризового планування та фінансової стійкості неминуче переходить у логістичну площину, оскільки підприємство повільніше реагує на перебої, гірше керує запасами і стає більш залежним від обмеженого кола контрагентів. Саме в цьому і проявляється каскадне навантаження, коли кадрова втрата спершу підриває управлінську спроможність, а далі трансформується у фінансову і логістичну вразливість. Перебої у ланцюгах постачання (E2) мають двосторонній зв'язок із затяжним воєнним станом (E5) (логістичні обмеження й блокпости), а також безпосередньо впливають на попит, оскільки попросту відсутній товар не можна продати (E3). Таких прикладів можна навести багато і тому, разом із експертами, ми визначили ці взаємозв'язки, що уможливило побудову графу (рис.3.7).

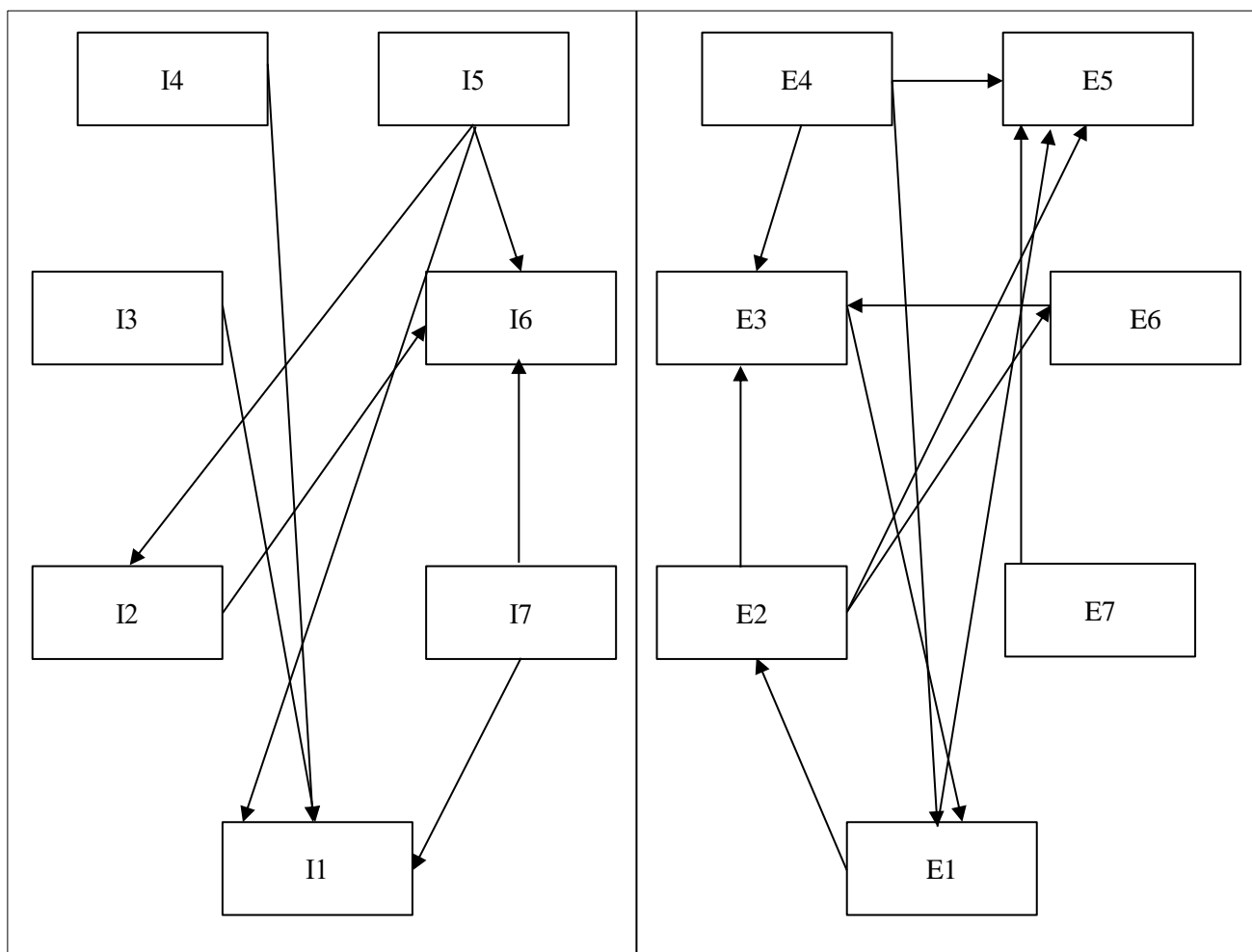


Рис.3.7. Граф зв'язків між загрозами формуванню та реалізації постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками
Сформовано автором

Побудований граф зв'язків між загрозами формуванню та реалізації постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками лягає в основу процесу формування бінарної матриці залежності, яка заповнюється згідно умов (3.1):

$$\begin{cases} 1, \text{ якщо існує залежить між однією загрозою та іншою} \\ 0, \text{ якщо ні} \end{cases} \quad (3.1)$$

Таким чином, маємо дві матриці 7×7 , які згрупуємо в одну таблицю (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Побудована бінарна матриця залежності між загрозами формуванню та реалізації постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками

I_i	I_1	I_2	I_3	I_4	I_5	I_6	I_7
I_1	0	0	0	0	0	0	0
I_2	0	0	0	0	0	1	0
I_3	1	0	0	0	0	0	0
I_4	1	0	0	0	0	0	0
I_5	1	1	0	0	0	1	0
I_6	0	0	0	0	0	0	0
I_7	1	0	0	0	0	1	0
E_i	E_1	E_2	E_3	E_4	E_5	E_6	E_7
E_1	0	1	0	0	1	0	0
E_2	0	0	1	0	1	1	0
E_3	1	0	0	0	0	0	0
E_4	1	0	1	0	1	0	0
E_5	1	0	0	0	0	0	0
E_6	0	0	1	0	0	0	0
E_7	0	0	0	0	1	0	0

Сформовано автором

Зазначимо, що «1» на головній діагоналі бінарної матриці залежностей ставлять для того, щоб відразу зафіксувати рефлексивність відношення, тобто факт, що кожна загроза «впливає» або «пов'язана» сама з собою. Отже, маємо фінальну матрицю досяжності із врахуванням цього правила (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Побудована матриця досяжності між загрозами формуванню та реалізації постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками

I_i	I_1	I_2	I_3	I_4	I_5	I_6	I_7
I_1	1	0	0	0	0	0	0
I_2	0	1	0	0	0	1	0
I_3	1	0	1	0	0	0	0
I_4	1	0	0	1	0	0	0
I_5	1	1	0	0	1	1	0
I_6	0	0	0	0	0	1	0
I_7	1	0	0	0	0	1	1
E_i	E_1	E_2	E_3	E_4	E_5	E_6	E_7
E_1	1	1	0	0	1	0	0
E_2	0	1	1	0	1	1	0
E_3	1	0	1	0	0	0	0
E_4	1	0	1	1	1	0	0
E_5	1	0	0	0	1	0	0
E_6	0	0	1	0	0	1	0
E_7	0	0	0	0	1	0	1

Сформовано автором

Слід пояснити, що якщо загроза досягається іншою, то згідно сформованого графу зв'язків (рис.3.7) існує певний шлях (стрілка, напрям, тощо). Таку сукупність загроз будемо позначати як $S(I_i)$ або $S(E_i)$ в залежності чи мова йде про зовнішні, чи внутрішні. Аналогічно, якщо в загрозу направлена безпосередня стрілка (існує шлях прямого зв'язку), то таку сукупність позначаємо як $P(I_i)$ або $P(E_i)$, в залежності чи мова про зовнішні, чи внутрішні. Перетин $S \cap P$ позначаємо як R . Якщо $P=R$ це означає що досягається рівність при якій змінна (у нашому випадку загроза) формує найнижчий рівень і вилучається. Це відбувається до тих пір, поки усі змінні (загрози) не сформують рівні вагомості впливу (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Ітераційна таблиця визначення рівня впливу загроз формуванню та реалізації постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками

I_i	$S(I_i)$	$P(I_i)$	$R(I_i)$
I_1	1	1;3;4;5;7	1
I_2	2;6	2;5	2
I_3	1;3	3	3
I_4	1;4	4	4
I_5	1;2;5;6	5	5
I_6	6	6;7	6
I_7	1;6;7	7	7
E_i	$S(E_i)$	$P(E_i)$	$R(E_i)$
E_1	1;2;5	1;3;4;5	1
E_2	2;3;5;6	1;2	2
E_3	1;3	2;3;4	3
E_4	3;4;5	4	4
E_5	1;5	1;2;4;5	5
E_6	3;6	2;6	6
E_7	5;7	7	7

Сформовано автором

Отже, рівність $P=R$ виконується для наступних внутрішніх загроз: I_3 відсутність антикризового плану; I_4 збої в ІТ-системах та кіберризиками; I_5 нестача обігових коштів та фінансова нестабільність; I_7 залежність від обмеженого кола постачальників. Аналогічно і для наступних зовнішніх: E_3 зниження попиту на іграшки та скорочення ринку збуту; E_4 інфляційні процеси. Усі вони вилучаються із ітераційної таблиці. В кінцевому наступна ітерація формується вже без них (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Ітераційна таблиця визначення рівня впливу загроз формуванню та реалізації постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками

I_i	$S(I_i)$	$P(I_i)$	$R(I_i)$
I_1	1	1	1
I_2	2;6	2	2
I_6	6	6	6
E_i	$S(E_i)$	$P(E_i)$	$R(E)$
E_1	1;2;5	1;5	1
E_2	2;5;6	1;2	2
E_3	1	2	3
E_5	1;5	1;2;5	5
E_6	6	2;6	6

Сформовано автором

Отже, тепер можна встановити ієрархічний порядок найбільш вагомих внутрішніх загроз формуванню та реалізації постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками:

- I_1 - Втрата персоналу та ключових компетенцій;
- I_6 - Неєфективне управління запасами;
- I_2 - Внутрішні шахрайства або крадіжки.

Найбільш вагомими зовнішніми загрозами формуванню та реалізації постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками є наступні:

- E_5 - Затяжний воєнний стан;
- E_1 - Економічна нестабільність в країні та зниження купівельної спроможності населення;
- E_2 - Перебої у ланцюгах постачання товарів.

Враховуючи запропонований підхід, сформуємо авторське бачення сучасної моделі протидії негативному впливу загроз на формування та реалізацію постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками (рис.3.8).



Рис.3.8. Модель протидії негативному впливу загроз на формування та реалізацію постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками

Сформовано автором

Можна стверджувати, що посилення інтенсивності впливу загроз є прямим наслідком змін в динамічності як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ. Ці зміни генерують процеси, які, в свою чергу, потребують від підприємств оптової торгівлі іграшками не лише мобільності, а й високого рівня інформаційно-аналітичного забезпечення, стратегічного планування та високого безпекового потенціалу, що має бути закладено в основу їх адаптивної політики. У підсумку, можна стверджувати, що впорядкування загроз є також основою для формування адаптивної та диференційованої стратегії реагування, яка враховує обмеженість ресурсів, специфіку діяльності підприємства, сезонність попиту та інші внутрішні параметри. Отже, слід врахувати отримані результати в межах цього підрозділу для подальших досліджень щодо вибору оптимальної адаптивної стратегії здійснення постачальницько-збутової діяльності підприємствами оптової торгівлі іграшками.

3.3. Методологічний підхід до вибору оптимальної адаптивної стратегії здійснення постачальницько-збутової діяльності підприємствами оптової торгівлі іграшками

В умовах гіпердинамічних змін у зовнішньому середовищі, зумовлених такими критичними подіями, як повномасштабне збройне вторгнення, глобальна економічна нестабільність, наслідки пандемії COVID-19, порушення логістичних ланцюгів та загострення конкурентної боротьби, вибір оптимальної адаптивної стратегії постачальницько-збутової діяльності підприємств оптової торгівлі іграшками є не просто актуальним, а життєво необхідним. Результати моделювання в попередньому підрозділі (підрозділ 3.2) продемонстрували наскільки багато сьогодні існує загроз як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищах функціонування підприємств оптової торгівлі іграшками. З часом їх кількість лише

зростатиме. Також не слід забувати, що підприємства у сфері оптової торгівлі іграшками здійснюють свою діяльність у вкрай специфічному ринковому сегменті, де одночасно діють численні зовнішні та внутрішні чинники ризику, а життєвий цикл продукції вкрай короткий, в той час як попит емоційно обумовлений, а стандарти якості надзвичайно високі. За таких умов підприємство не може дозволити собі діяти за інерцією або покладатися на усталені моделі управління. Відтак, необхідною передумовою для ефективного функціонування є саме адаптація, що являє собою здатність оперативно і максимально гнучко змінювати підходи до організації постачання та збуту відповідно до ситуації, що стрімко змінюється.

Вважаємо, що початковим етапом формування адаптивної стратегії повинна стати системна оцінка загроз, які формуються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства, що і було зроблено в рамках підрозділу 3.2. При цьому, як показав цей аналіз, не усі загрози можуть мати рівноцінний рівень вагомості впливу на формування та реалізацію постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками. Але разом із цим, розуміння найбільш суттєвих загроз дозволить сформуванню реалістичне бачення меж можливого, що в наступному оптимізує вибір гнучкої, адаптивної моделі функціонування.

Окрім цього, виникає питання якого роду адаптацію розглядати. Адаптація як управлінська категорія може бути різною за типом і рівнем активності. Статична адаптація передбачає лише часткові, несистемні зміни в організації діяльності та, як правило, застосовується в стабільних ринкових умовах. У нашій реальності така стратегія є неефективною. Динамічна адаптація передбачає вже постійний моніторинг змін, оперативне коригування логістичних рішень, оновлення асортименту та трансформацію каналів збуту. Вона є кроком уперед, але залишається здебільшого реактивною.

Не слід забувати і про проактивну та пасивні адаптації. Перша, ґрунтується на випереджальному аналізі ситуації, сценарному плануванні,

розробці резервних стратегій, формуванні партнерських мереж, розширенні інформаційно-аналітичного ресурсу та диверсифікації як постачальників, так і каналів реалізації. Такий підхід дає змогу не лише реагувати на зміни, а формувати власні правила гри на ринку. Водночас пасивна адаптація, що базується якраз на очікуванні стабілізації без активних дій, на нашу думку, є деструктивною та призводить до втрати ринкових позицій.

В контексті вибору оптимальної адаптивної стратегії здійснення постачальницько-збутової діяльності підприємствами оптової торгівлі іграшками, будуть порівнюватися наступні:

S1. Проактивна стратегія динамічної адаптації постачальницько-збутової діяльності підприємств оптової торгівлі іграшками. Орієнтована на активну взаємодію із зовнішнім середовищем та готова максимально активно реагувати на усі зміни. У цьому випадку адаптація постачальницько-збутової політики відбувається в режимі реального часу або за допомогою попередньо змодельованих сценаріїв. Підприємство постійно проводить моніторинг ключових показників ринку, індексів ризику, динаміки споживчого попиту, а також активно інтегрує цифрові інструменти для аналізу та прогнозування. По суті, це стратегія націлена на випередження. В оптовій торгівлі іграшками такий підхід означає постійний моніторинг змін попиту, поведінки споживачів, ситуацій з постачальниками, а також готовність адаптувати логістичні рішення до нових умов. В цьому контексті метою буде не просто реагувати на зміни, а передбачати їх, і формувати відповідні дії заздалегідь. Це забезпечує гнучкість, конкурентну перевагу та підвищену здатність до виживання в умовах економічної невизначеності.

S2. Статична стратегія адаптації постачальницько-збутової діяльності підприємств оптової торгівлі іграшками. Більш пасивна форма адаптації передбачатиме реагування підприємства на зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі лише тоді, коли ці зміни стають очевидними або вже спричинили певні негативні наслідки. По суті це передбачає функціонування логістичних процесів на основі стабільних, раніше

сформованих правил та нормативів. У рамках такого підходу адаптація здійснюється нечасто, переважно у відповідь на суттєві зміни зовнішнього середовища. В той час як планування закупівель, обсягів товару, маршрути постачання та графіки збуту формуються на підставі середньоарифметичних або сезонно скоригованих показників минулих періодів.

В межах моделювання було використано методи системного аналізу та парного порівняння. Метод системного аналізу є одним із найстаріших та фундаментальних методів в наукових дослідженнях, застосування якого є допоміжним у визначенні складних, багаторівневих об'єктів через визначення їх структури, взаємозв'язків та функцій. Сутність цього методу полягає у реалізації цілісного міждисциплінарного підходу, який дає можливість паралельно аналізувати як кількісні, так і якісні характеристики, формалізовані та неформальні елементи, а також фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Можливість аналізу таких різнонаправлених та різнорідних елементів досягається через пошук логічних зв'язків та взаємозалежностей. Історично, метод системного аналізу повноцінно оформився як індивідуальна та цілісна методика лише у другій половині 20го століття [172, с.143]. Як і у випадку з методом аналізу ієрархій, розвиток цього методу також був зумовлений бурхливим розвитком оборонної сфери США та нагальної потреби до її правильної організації. З часом цей метод активно поширився на всі інші сфери наукової та практичної діяльності. Зокрема, у науково-методологічному сенсі, метод системного аналізу став базисом для утворення сучасних концепцій стратегічного управління, організаційного розвитку, оптимізації ухвалених рішень та політики сталого розвитку.

Відтак, в основі методу системного аналізу лежить формалізоване дослідження системи як взаємопов'язаної між собою та навколишнім середовищем сукупності елементів. Розглянемо більш детально сам перебіг методу системного аналізу. Узагальнивши, останній проходить в наступних етапах: ідентифікація цілей та завдань; означення базової структури системи,

побудову інформаційної моделі, визначення вхідних і вихідних параметрів, виявлення залежностей між змінними, формалізацію функціональних зв'язків. На фіналізуючому етапі метод системного аналізу передбачає означення оптимального управлінського рішення.

В контексті розгляду методу системного аналізу, також важливим є означити його ключові переваги, а саме – універсальність, міждисциплінарність та здатність до інтеграції різнонаправлених елементів в рамках одного дослідження, що є особливо актуально в контексті управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками.

Метод парного порівняння є одним із ключових методологій, яка на сьогоднішній день активно використовується для кількісної чи якісної оцінки альтернатив, у випадку, якщо останні не можуть бути використані для прямого числового аналізу. В основі цього методу лежить процес послідовного порівняння елементів між собою з визначенням їх відносної переваги, рівня значуваності чи вагомості між собою. Науково-методологічне обґрунтування методу парного порівняння було здійснено Л. Турстоуном, а в наступному було розвинуто в роботах Т. Сааті, який успішно інтегрував механізми останнього в метод ієрархічного аналізу [177, с.41]. Саме така інтеграція зумовила широке практичне застосування в сферах стратегічного управління, логістики, інноваційному прогнозуванні та формуванні патернів поведінки великих соціально-економічних систем.

Зміст методу парного порівняння полягає у формуванні матриці парних порівнянь, в якій елементи, що представлені альтернативами, критеріями чи індикаторами порівнюються між собою у парах згідно до визначеної попередньо шкали (вербальної, порядкової чи числової). Відповідно, узагальнивши весь процес парного порівняння, можна виділити його ключові етапи: формування переліку об'єктів порівняння, створення шкали оцінювання; побудова матриці порівнянь; нормалізація отриманих оцінок; обчислення середніх значень чи вагових коефіцієнтів; аналіз узгодженості.

Найбільшою перевагою методу парного порівняння є його виключна здатність до гнучкості та адаптивності в умовах нечіткої чи неповного обсягу інформації. При цьому, для забезпечення достатнього рівня належності, обґрунтованості та об'єктивності результатів, важливим є посилювати цей метод іншими, такими як методом експертного аналізу з механізмами багатоетапного опитування та Delphi-підходу.

На нашу думку, застосування методу парного порівняння в управлінні постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками може бути допоміжним у більш обґрунтованому формуванні пріоритетів щодо відбору логістичних партнерів, каналів збуту, асортиментних позицій і стратегій взаємодії з клієнтами. Не меншого значення цей метод може набути при визначенні негативних та деструктивних чинників, які можуть порушити процеси досягнення тактичних та стратегічних цілей в цій сфері.

Метод парного порівняння передбачатиме залучення раніше згаданих експертів (підрозділ 3.2). Ті самі експерти в подібній формі опитування були залученні повторного, щоб, враховуючи тепер вже результати моделювання ієрархічного впорядкування загроз, оцінити, яка із двох стратегій (S1;S2) є найбільш оптимальною формою адаптації під негативний вплив цих загроз. При цьому, використовуючи метод парних порівнянь [179;8;139;27], важливим елементом згідно правил методології є не лише врахування думок експертів, але і перетворення цих думок в реальні оцінки за відповідною шкалою, яку представимо графічно (рис.3.9).

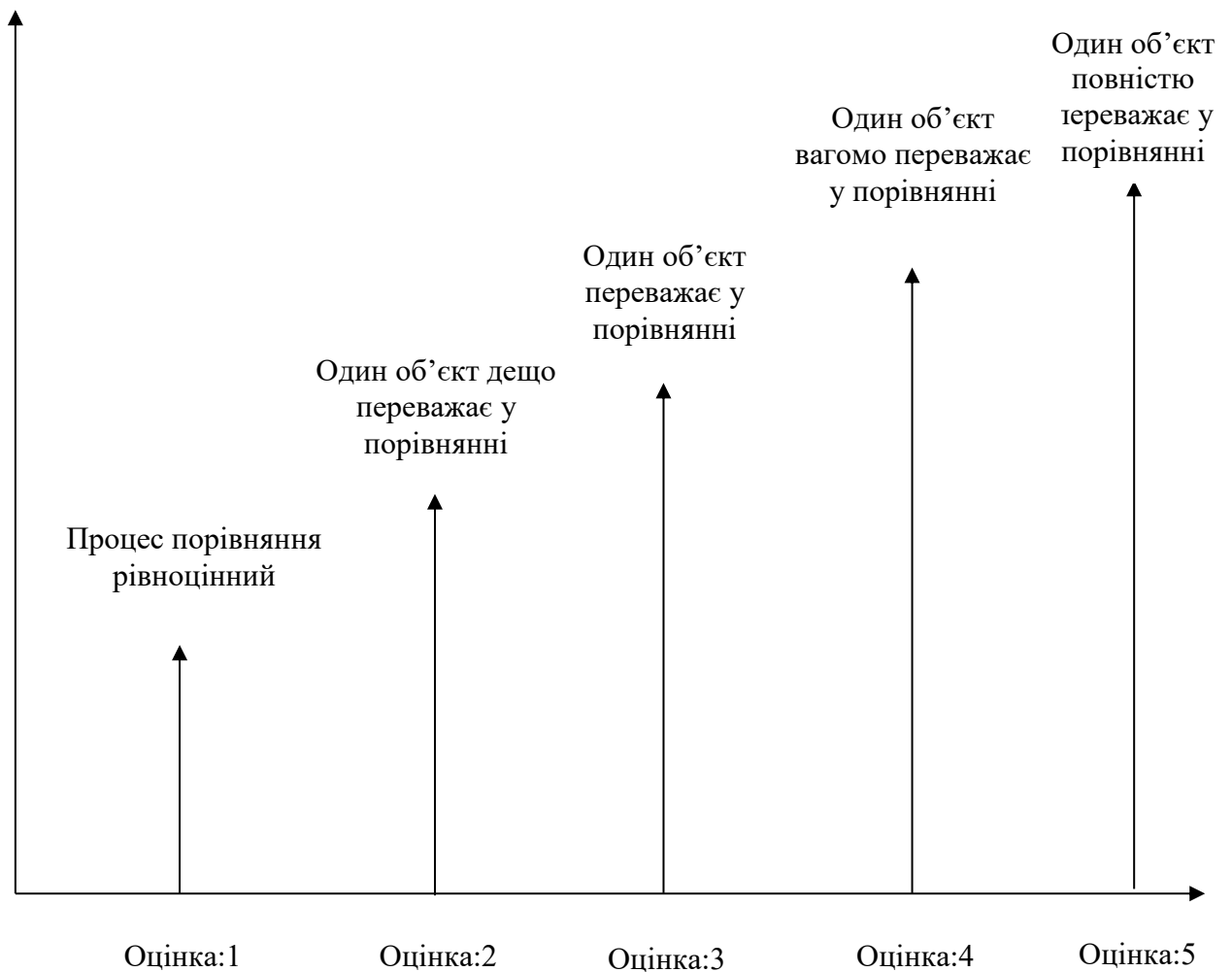


Рис.3.9. Шкала оцінювання відносної важливості під час порівняння

Сформовано автором

У процесі порівнянь залучені раніше експерти (підрозділ 3.2) порівнювали задані їм об'єкти між собою. При цьому, найменш важливий об'єкт становив «1», а більш важливий складається із одиниць за шкалою представленою на рис.3.9 (1/2; 1/3;1/3;1/4; або 1/5, в залежності яка оцінка). Для розшифрування наведемо приклад: «Коли елемент A порівнюється із елементом B , і A є важливішим, то ми записуємо таким чином: A порівняно з $B = 3$ (тобто A у 3 рази важливіший за B). Тоді автоматично формується твердження: B порівняно з $A = 1/3$ (тобто B у 3 рази менш важливий за A)» [7;8;9;10]. Таким чином, всі матриці парних порівнянь є взаємно оберненими.

У підрозділі 3.2 нами було систематизовано та ієрархічно впорядковано ключові зовнішні і внутрішні загрози формування та реалізації

постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками. Вони закладають основу для моделювання в рамках цього підрозділу. Вважаємо, що врахування виключно найбільш вагомих зовнішніх і внутрішніх загроз (ми виключили найменш вагомі, згідно результатів моделювання в підрозділі 3.2) уможливило вибір оптимальної адаптивної стратегії здійснення постачальницько-збутової діяльності підприємствами оптової торгівлі іграшками. На нашу думку, що в рамках стратегічного менеджменту, стратегія, яка не може відповісти на загрози, не несе в собі жодного адаптивного сенсу та змісту. Отже, перерахуємо ті загрози, що ми визначили як найбільш вагомі в попередньому підрозділі (п.3.2) та надамо їм скорочене буквене позначення, для спрощення відображення подальших результатів моделювання (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Перелік найбільш вагомих загроз, що безпосередньо впливають на формування та реалізацію постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками

Загрози	Позначення
Втрата персоналу та ключових компетенцій	T1
Неефективне управління запасами	T2
Затяжний воєнний стан	T3
Економічна нестабільність в країні та зниження купівельної спроможності населення	T4
Перебої у ланцюгах постачання товарів	T5

Сформовано автором, беручи за основу отримані результати з підрозділу 3.2

Отже маємо ключові стратегії адаптації (S1;S2) й загрози (T1-T5). Тепер перейдемо безпосередньо до процесу моделювання. Для цього, перш за все, представимо модель вихідних даних (рис.3.10).

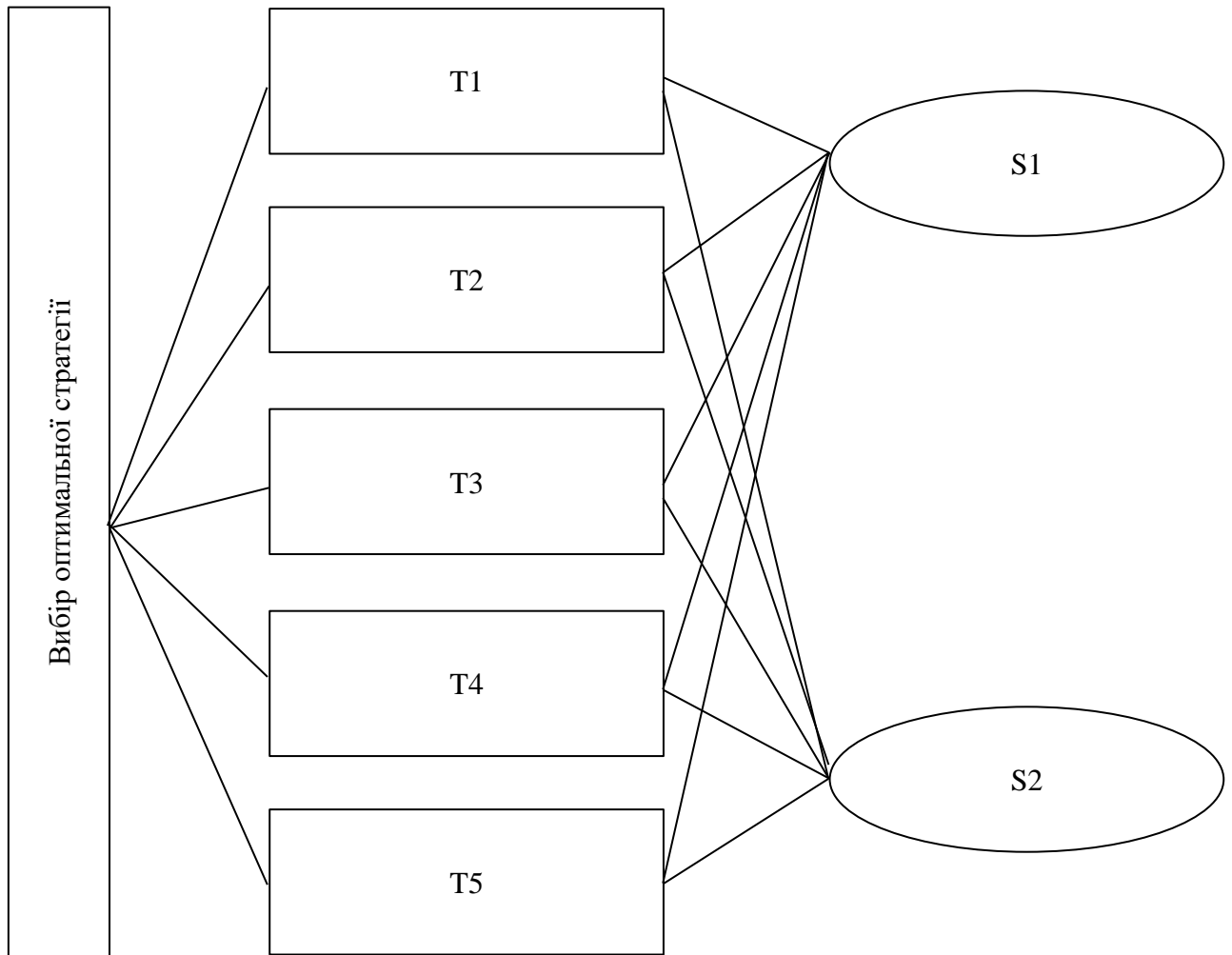


Рис.3.10. Вихідні параметри вибору оптимальної адаптивної стратегії здійснення постачальницько-збутової діяльності підприємствами оптової торгівлі іграшками

Сформовано автором

Оцінювання відбувається в декілька етапів, перший із яких – це оцінка альтернативних сценаріїв, яка обчислюється наступним чином (3.2):

$$\frac{n*(n-1)}{2} \quad (3.2)$$

де, n – кількість критеріїв на одному рівні, у нашому випадку їх 5 (найбільш вагомі загрози із табл.3.7).

Також необхідним є визначення суми елементів стовпців матриці парних порівнянь, що використовується в контексті нормалізації даних, тобто для приведення початкових відносних оцінок до єдиної шкали, де кожен елемент у стовпці ділиться на загальну суму цього стовпця [2;16]. Також, перевіряється узгодженість матриці за її власним числом (3.3); (3.4); (3.5):

$$\lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n (Aw) / w \quad (3.3)$$

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - 1}{n - 1} \quad (3.4)$$

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (3.5)$$

де, A — матриця парних порівнянь;

w — вектор пріоритетів (нормалізованих ваг), у нашому випадку від «0» до «1»;

λ_{\max} — найбільше власне число матриці. Цей індекс показує, наскільки оцінки в матриці відхиляються від ідеальної узгодженості (при ідеальній ($\lambda_{\max} = n$));

CI — коефіцієнт узгодженості;

RI — випадковий індекс (Random Index), що залежить від n . Згідно методології [2;16], при 5 змінних як у нашому випадку, RI буде становити 1.12.

Ці формули дозволяють обґрунтовано перевірити надійність експертних порівнянь і забезпечити якісну основу для прийняття рішень. При цьому для обчислень використовується відповідна програма лістинг. Як бачимо, що у нашому випадку, λ_{\max} дуже наближене до 5 ($n=5$), а при

$RI=1.12$, маємо CR у розмірі 0.031 . Якщо $CR \leq 0.10$ (або 10%), то рівень узгодженості вважається прийнятним. (табл.3.8).

Таблиця 3.8

Матриця парних порівнянь між найбільш вагомими загрозами, що безпосередньо впливають на вибір стратегії адаптації постачальницько-збутової діяльності підприємств оптової торгівлі іграшками

T _i	(T ₁ -T ₅)																																								
(T ₁ -T ₅)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>T</th> <th> T₁ </th> <th> T₂ </th> <th> T₃ </th> <th> T₄ </th> <th> T₅ </th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th> T₁ </th> <td>1</td> <td>1/3</td> <td>1/2</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <th> T₂ </th> <td>3</td> <td>1</td> <td>1/3</td> <td>4</td> <td>3</td> </tr> <tr> <th> T₃ </th> <td>2</td> <td>3</td> <td>1</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <th> T₄ </th> <td>1/2</td> <td>1/4</td> <td>1/4</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <th> T₅ </th> <td>1/3</td> <td>1/3</td> <td>1/5</td> <td>1/2</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>					T	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅	T ₁	1	1/3	1/2	2	3	T ₂	3	1	1/3	4	3	T ₃	2	3	1	4	5	T ₄	1/2	1/4	1/4	1	2	T ₅	1/3	1/3	1/5	1/2	1
T	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅																																				
T ₁	1	1/3	1/2	2	3																																				
T ₂	3	1	1/3	4	3																																				
T ₃	2	3	1	4	5																																				
T ₄	1/2	1/4	1/4	1	2																																				
T ₅	1/3	1/3	1/5	1/2	1																																				
w _i	w ₁ =(0.17)	w ₁ =(0.27)	w ₁ =(0.41)	w ₁ =(0.1)	w ₁ =(0.05)																																				
Рівень узгодженості	$\lambda_{\max}=(5.2)$	CI=(0.033)		CR=(0.031)																																					

Сформовано автором

При цьому слід зауважити, що у матриці парного порівняння по діагоналі завжди стоїть значення 1, оскільки кожен елемент у цій матриці порівнюється із самим собою, а отже, їхня відносна важливість або перевага є абсолютно рівною. Це означає, що незалежно від критерію порівняння,

значення елемента по відношенню до самого себе, дорівнює одиниці, адже жоден об'єкт не може бути важливішим чи менш важливим за себе.

Перейдемо безпосередньо до порівняння запропонованих стратегії адаптації постачальницько-збутової діяльності підприємств оптової торгівлі іграшками. Для цього обчислюється наступне (3.6):

$$m * \frac{m*(m-1)}{2} \quad (3.6)$$

де, m – кількість стратегії що порівнюються, у нашому випадку, їх 2.

Отже, в контексті дослідження потрібно порівняти запропоновані нами стратегії адаптації постачальницько-збутової діяльності підприємств оптової торгівлі іграшками за усіма п'яти найбільш вагомими загрозами (підрозділ 3.2). Такий алгоритм логічно і методично обґрунтований. Відповідно, якщо існує 5 загроз (критеріїв) і 2 стратегії (альтернативи), то потрібно віднайти відповідь на запитання: яка стратегія краще впорається з кожною конкретною загрозою? Для цього формуються 5 окремих матриць парного порівняння — по одній на кожну загрозу. Відтак, згрупуємо усе в одну таблицю (табл.3.9).

Кожна загроза має свою природу, специфіку впливу й рівень критичності для підприємства. Тому узагальнене порівняння стратегій в цілому буде поверхневим та недоцільним. Вважаємо, що потрібно оцінити, наскільки кожна із них ефективна саме у контексті конкретної загрози. Формування п'яти окремих матриць (по одній на кожну загрозу) дозволяє чітко визначити відносну перевагу однієї стратегії над іншою в межах кожного критерію, а отже забезпечити багатовимірну, структуровану та логічну оцінку.

Таблиця 3.9

Матриця парних порівнянь між найбільш вагомими загрозами, що безпосередньо впливають на вибір стратегії адаптації постачальницько-збутової діяльності підприємств оптової торгівлі іграшками

S_i	(S_1-S_2)	
При посиленні міграції, мобілізації і загальної втрати персоналу	T_1 S_1 S_2 $ S_1 $ 1 2 $ S_2 $ 1/2 1	
u	$u_{11}=0.65$	$u_{12}=0.35$
При зниженні ефективності системи управління запасами	T_2 S_1 S_2 $ S_1 $ 1 3 $ S_2 $ 1/3 1	
u	$u_{11}=0.75$	$u_{11}=0.25$
При затягуванні воєнного стану	T_3 S_1 S_2 $ S_1 $ 1 1 $ S_2 $ 1 1	
u	$u_{11}=0.5$	$u_{11}=0.5$
При посиленні економічної нестабільності	T_4 S_1 S_2 $ S_1 $ 1 5 $ S_2 $ 1/5 1	
u	$u_{11}=0.85$	$u_{11}=0.15$
При зростанні випадків перебою у постачанні	T_5 S_1 S_2 $ S_1 $ 1 4 $ S_2 $ 1/4 1	
u	$u_{11}=0.8$	$u_{11}=0.3$

Сформовано автором

Зазначимо, що «*u*» являє собою відносну вагу адаптивної стратегії здійснення постачальницько-збутової діяльності підприємствами оптової торгівлі іграшками.

Безпосередній вибір оптимальної адаптивної стратегії здійснення постачальницько-збутової діяльності підприємствами оптової торгівлі іграшками буде здійснюватися за формулою (3.7):

$$U = \sum_{i=1}^n w_i * u_i \quad (3.7)$$

Відтак, підставивши значення, отримаємо:

$$U_{(S1)} = 0.17 * 0.65 + 0.27 * 0.75 + 0.41 * 0.5 + 0.1 * 0.85 + 0.05 * 0.8 = 0.64$$

$$U_{(S2)} = 0.17 * 0.35 + 0.27 * 0.25 + 0.41 * 0.5 + 0.1 * 0.15 + 0.05 * 0.3 = 0.36$$

Отже, в контексті найбільш вагомих сучасних загроз, які були визначені нами в підрозділі 3.2, найбільш оптимальною на сьогоднішній день, буде саме S1. Проактивна стратегія динамічної адаптації постачальницько-збутової діяльності підприємств оптової торгівлі іграшками. Як показав аналіз у підрозділі 3.2, сучасні загрози характеризуються високим рівнем динаміки, складності та взаємопов'язаності, тому стратегія, що базується на принципах випередження, є найбільш адаптивною та результативною. Її перевага полягає у постійному моніторингу ринку, використанні цифрових інструментів для аналітики та прогнозування, а також в оперативній зміні логістичних рішень відповідно до поведінки споживачів, дій конкурентів чи перебоїв у постачанні. Обираючи саме проактивний вид стратегії динамічної адаптації постачальницько-збутової діяльності підприємств оптової торгівлі іграшками, необхідно також пам'ятати про тактичні й оперативні заходи, що реалізуються. Виділимо найбільш вагомі, які необхідно застосовувати у сьогоднішніх умовах в Україні (табл.3.10).

Таблиця 3.10

Тактичні та оперативні заходи проактивної стратегії динамічної адаптації постачальницько-збутової діяльності підприємств оптової торгівлі іграшками

Тактичні заходи	Оперативні заходи
<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування адаптивних планів поставок (попередні угоди з додатковими постачальниками, гнучке планування замовлень), для зменшення залежності від окремих джерел. 2. Сегментація ринку та географічна диверсифікація збуту (розширення дистрибуції в нові регіони чи канали, розвиток e-commerce) для мінімізації наслідків локальних криз. 3. Налагодження системи постійного аналізу ринкових тенденцій (регулярні маркетингові дослідження, аналітика продажів), з метою передбачення змін попиту. 4. Розробка альтернативних маркетингових стратегій (перехід до інтернет-продажів, зміна асортименту) у відповідь на зміни поведінки споживачів. 5. Впровадження інноваційних технологій (автоматизація складів, системи на базі штучного інтелекту) для підвищення гнучкості і точності під час планування. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постійний аналіз внутрішніх показників (запаси, обсяги реалізації, якість обслуговування) і швидке коригування процесів у режимі реального часу. 2. Щоденна координація між підрозділами постачання і продажів (наради, звітування), для своєчасного вирішення непередбачених проблем і узгодження планів. 3. Впровадження адаптивних логістичних рішень (додаткові маршрути, тимчасові склади) при виникненні затримок у постачанні чи зростанні попиту. 4. Експрес-контроль якості продукції та сервісу (швидкі опитування клієнтів, перевірки на складах), з метою усунення помилок на ранніх стадіях. 5. Реалізація оперативних мотиваційних програм (бонуси за швидкі результати, премії за економію ресурсів) для персоналу постачальницько-збутового підрозділу.

Сформовано автором

При цьому, вважаємо, що у той час як інші стратегії можуть лише частково компенсувати вплив зовнішніх змін, проактивна ж забезпечує системне управління ризиками через попередньо змодельовані сценарії реагування, що створює умови для досягнення стійкості, конкурентної переваги та підвищеної виживаності підприємства в умовах економічної невизначеності. Саме така здатність діяти на випередження, швидко адаптуватися та інтегрувати інноваційні рішення, обумовлює її перевагу в сучасних умовах ринку (рис.3.11).

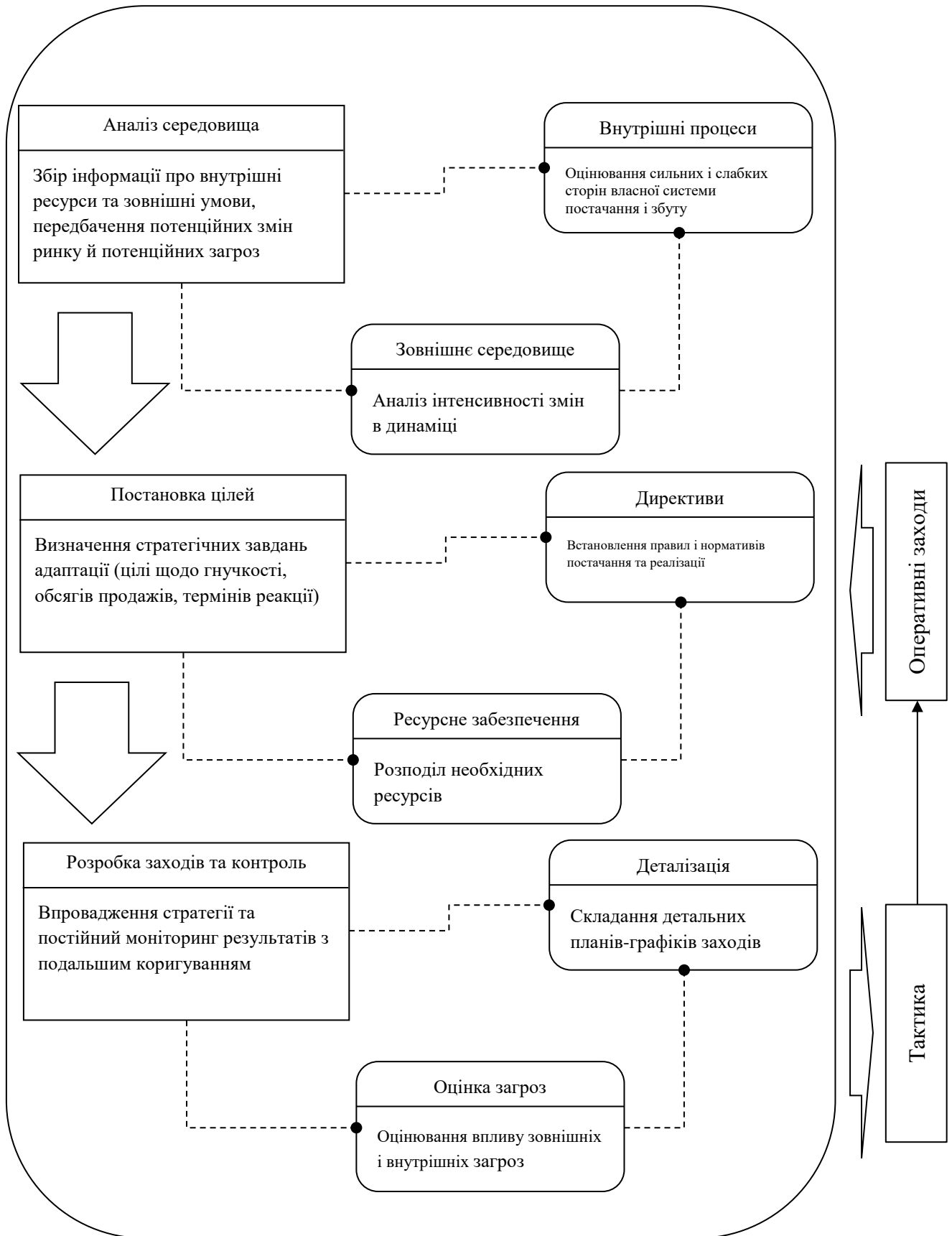


Рис.3.11. Проактивна стратегія динамічної адаптації постачальницько-збутової діяльності підприємств оптової торгівлі іграшками

Сформовано автором

Проактивна стратегія динамічної адаптації визначена як найбільш ефективна тому, що вона не обмежується реакцією на вже наявні порушення, а орієнтована на випереджальне виявлення змін у попиті, поведінці споживачів, ситуації з постачальниками та ризиках середовища. Саме тому в межах нашого моделювання вона отримала вищу інтегральну перевагу, а саме $U(S1)=0,64$ проти $U(S2)=0,36$, що відображає її кращу придатність до роботи в умовах взаємопов'язаних і динамічних загроз. Її ключова перевага полягає у поєднанні постійного моніторингу ринку, сценарного планування, оперативного коригування логістичних рішень та використання рішень на базі застосованих цифрових технологій для аналітики й прогнозування, що надає підприємству не лише здатність знижувати втрати, а й можливість формувати конкурентну перевагу в умовах нестабільності.

У висновку можна стверджувати, що оптимальна адаптивна стратегія для підприємства оптової торгівлі іграшками в сучасних умовах є складним процесом, який без попередньої оцінки може зустріти суттєвий як внутрішній, так і зовнішній супротив. При цьому слід пам'ятати, що особливу роль у реалізації такої стратегії відіграє організаційно-економічна складова управління (підрозділ 3.1), що має на меті забезпечити злагоджену взаємодію усіх підрозділів, чітке розмежування повноважень, достатній рівень фінансової та інформаційної підтримки, а також високий рівень безпекового потенціалу, що дозволить вчасно реагувати на виклики і запобігати втратам. Разом із цим наголошуємо, що адаптація не є одноразовим актом, але як перманентний процес, вбудований у саму структуру підприємства. На нашу думку, саме ті суб'єкти господарювання, які зможуть оперативно й гнучко перебудувати свої постачальницько-збутові підходи, спираючись на дані, моделювання ризиків і ефективно внутрішнє управління, матимуть змогу не лише зберегтися на ринку, але й укріпити свої позиції у стратегічній перспективі.

Отже, вважаємо, що в умовах економічної нестабільності, зростання негативного впливу загроз та гіпердинамічного зовнішнього середовища,

ключем до виживання і розвитку підприємств оптової торгівлі іграшками є не просто адаптація, а усвідомлений і науково обґрунтований вибір адаптивної стратегії, яка базується на точній оцінці загроз, потенціалу підприємства та прогнозних сценаріях розвитку ринку. Без цього жодна модель постачальницько-збутової політики не буде ефективною, а результативність діяльності підприємства залишаться недосяжними.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами удосконалення управління постачальницько-збутовою політикою підприємств оптової торгівлі іграшками, можна зробити наступні висновки:

1. Обґрунтовано потребу як в організаційній, так і в економічній складовій, в контексті підвищення ефективності системи управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками. В результаті поглибленого та критичного аналізу ключових понять, було сформовано теоретичне підґрунтя формування організаційно-економічного механізму управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками, що лягло за основу для подальшого дослідження. Охарактеризовані завдання та засади забезпечення заклали фундамент для представлення авторського бачення процесу формування та реалізації організаційно-економічного механізму управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками.

2. Сучасні умови функціонування підприємств оптової торгівлі іграшками створюють значну кількість загроз. Було виділено найбільш вагомі зовнішні і внутрішні загрози, що безпосередньо впливають на формування та реалізацію постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками. Ієрархічно впорядковано перелік від найбільш до найменш вагомих. Це уможливило сформувавши модель протидії негативному

впливу загроз на формування та реалізацію постачальницько-збутової політики підприємства оптової торгівлі іграшками.

3. Отримані результати моделювання в підрозділі 3.2 заклали основу для формування методологічного підходу щодо вибору оптимальної адаптивної стратегії здійснення постачальницько-збутової діяльності підприємствами оптової торгівлі іграшками. Опис методів та вихідних даних дозволив порівняти між собою через експертів дві стратегії адаптації: проактивну та статичну. В результаті парного порівняння, було прийнято рішення вважати, що в умовах сьогоденних загроз, найбільш оптимальною є саме проактивна стратегія динамічної адаптації постачальницько-збутової діяльності підприємств оптової торгівлі іграшками.

Основні наукові результати опубліковані в працях:[144;146;188]

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дисертаційного дослідження на тему «Управління постачальницько-збутовою політикою підприємства» нами було в повному обсязі досягнуто поставленої мети. Це вдалося виконати завдяки отриманим результатам, зокрема:

1. Узагальнення надано підстави стверджувати, що ефективність управління постачальницько-збутовою діяльністю в сучасних умовах проявляється одночасно у фінансовій результативності та у спроможності підтримувати прогнозованість процесів, стабільність сервісу й керованість запасів, а тому оцінювання повинно будуватися як послідовний перехід від контексту і типу підприємства до оцінки якості управлінських рішень і лише потім до аналізу результатів із зворотним зв'язком, доповненим перевіркою готовності даних і персоналу до коректного застосування технологій на базі штучного інтелекту, що у підсумку забезпечує практичні коригувальні дії замість формальних констатацій. В результаті, сформовано авторське бачення концептуальної моделі оцінювання ефективності управління постачальницько-збутової діяльності підприємств оптової торгівлі.

2. Результати проведеного нами тенденційного аналізу дозволяють узагальнити, що воєнний період посилив невизначеність і цінову чутливість, через що постачальницько-збутова політика повинна переходити від інерційного планування до керованої адаптації на основі даних та рішень на базі застосованих цифрових технологій, а практичним підтвердженням структурних зрушень слугують перелом у продуктивності збуту в 2022 році та подальше зростання інвестиційної інтенсивності у 2023 по 2025 роки, що узгоджується з переорієнтацією підприємств на автоматизацію обробки замовлень, аналітику попиту та контроль залишків. Було побудовано відповідну матрицю трансформації підприємств оптової торгівлі іграшками в Україні за 2020-2025 рр.

3. Застосування інтегрального підходу надало змогу встановити, що у вибірці підприємств оптової торгівлі іграшками нашої країни за 2023 по 2025 роки хто деомнструє найвищий результат. При цьому, було представлено шкалу, яка дає змогу інтерпретувати отриману оцінку як критичний, низький, базовий, прийнятний або бажаний рівень, що полегшує постановку цільових орієнтирів і визначення пріоритетів удосконалення. В результаті, вдалося запропонувати сучасний науково-методичний підхід до інтегрального оцінювання рівня ефективності постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі іграшками.

4. Доведено, що цифровізація постачання і збуту в оптовій торгівлі іграшками не є самодостатнім чинником результативності, її вплив проявляється через здатність підприємства підвищувати точність планування попиту, прискорювати обробку замовлень, покращувати керованість запасів та швидше реагувати на зміни логістичних умов, при цьому воєнний шок формує окремий режим функціонування, в якому навіть високі рівні застосування технологій на базі штучного інтелекту не гарантують відсутність провалу, але підтримують швидкість відновлення. Для коректності узагальнення застосовано композитний індекс результативності, побудований на стандартизованих складових, що дозволяє порівнювати індикатори різної розмірності, а також використано похідні показники продуктивності збуту та інвестиційної інтенсивності, які демонструють перелом 2022 року і прискорене відновлення у 2023 по 2025 роки. Ключовим результатом є кількісне підтвердження позитивної узгодженості між поширенням технологій на базі штучного інтелекту та індексом результативності, водночас від'ємний коефіцієнт воєнного періоду підкреслює домінування системних обмежень, пов'язаних із логістикою, ризиками постачань, змінами попиту та зростанням транзакційних витрат, що формує практичний висновок про необхідність поєднання цифровізації з ризик-орієнтованими управлінськими рішеннями.

5. Поглиблено проаналізовано ключові засади управління постачальницько-збутовою політикою підприємств оптової торгівлі іграшками, шляхом уточнення змісту категорії «організаційно-економічний механізм» у контексті поєднання організаційної структури та економічних процесів в єдину цілісну систему. Результатом стало авторське бачення сучасного розуміння організаційно-економічного механізму управління постачальницько-збутовою політикою підприємства оптової торгівлі іграшками. Запропонований організаційно-економічний механізм управління, на відміну від уже існуючих, орієнтований на усунення внутрішніх протиріч між структурою управління та економічним змістом постачальницько-збутової діяльності. Представлено організаційну та економічну складову як єдиний механізм, що націлений на підвищення результативності виконання завдань суб'єктами постачальницько-збутової політики і, відповідно, посиленню адаптаційних можливостей підприємства до змін ринкового зовнішнього середовища.

6. З'ясовано, що ефективність формування та реалізації постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі іграшками суттєво залежить від своєчасної ідентифікації та оцінювання впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Розроблений науково-практичний підхід, який поєднує методи експертного аналізу та ієрархічного впорядкування, дозволяє отримати актуальну інформацію про найбільш вагомні загрози, що впливають на постачальницько-збутову діяльність. Це, в свою чергу, уможливорює створення належного підґрунтя для своєчасного ухвалення управлінських рішень, спрямованих на зниження рівня деструктивного впливу виявлених загроз, а також підвищення гнучкості та адаптивності політики реагування в динамічному середовищі функціонування підприємства оптової торгівлі іграшками.

7. Обґрунтовано, що в умовах сучасного функціонування підприємств оптової торгівлі іграшками, характер адаптації їхньої постачальницько-збутової діяльності визначається і залежить як від змін зовнішнього, так і

внутрішнього середовища. Особливо гостро це стосується не лише різного роду викликів або ризиків, а саме загроз, що реально можуть призвести до фатальних результатів. Запропонований методологічний підхід, який передбачає використання методу парного порівняння, дозволяє оцінити рівень впливу цих самих загроз різного походження на функціонування підприємства та обґрунтовано обрати тип адаптації (проактивна динамічна адаптація або статична). Відтак, це уможливить підвищення ефективності адаптаційних стратегій, спрямованих як на захист від загроз, оскільки обирається саме та, котра потрібна сьогодні в постачальницько-збутовій сфері і враховує найбільш актуальні загрози зовнішнього і внутрішнього середовищ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амітан В.Н. Логістизація процесів в організаційно–економічних системах. Донецька, 2013. 73
2. Арістархов О.М., Бісик С.П., Слюсар В.І. Оцінка вагомості показників бронетранспортера за даними опитування з використанням методу попарного порівняння. *Озброєння і військова техніка*, №2, 2019. С. 42-49.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг: [підруч]. Донецьк, 2002. 562 с.
4. Біленький О.Ю. Стратегічне управління збутом на підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2005. 18 с
5. Білошкурський М. В. Методологія оцінки ефективності господарської діяльності в антикризовому управлінні підприємствами: монографія. Умань: Видавець «Сочінський», 2010. 180 с.
6. Бутинець Ф.Ф. Теорія бухгалтерського обліку : [підручник для студентів вузів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит»]. Житомир : ЖІТІ, 2000. 640 с.
7. Ватуля Л. П. Моделі управління запасами. Харківська держ. академія залізничного транспорту. Х., 1997. 362с.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К., Ірпінь : ВТФ «Перун», 2004. С.228.
9. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
10. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zv/ikt/vikpt_shi.xlsx (дата звернення: 11.02.2026)
11. Гавришко Н.В. Облік і аналіз маркетингової та збутової діяльності: управлінський аспект (на прикладі підприємств хіміко-фармацевтичної

- промисловості України : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04 / Н.В. Гавришко; Терноп. акад. нар. госп-ва. Тернопіль, 2001. 19 с.
12. Гальчинський А. Становлення інвестиційної моделі економічного зростання. *Економіка України*. 2004. № 6. С. 4–12.
13. Гарматюк О. В., Гуменюк А. В. Збутова діяльність фармацевтичних підприємств під час воєнного стану. Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., (Полтава, 19 трав. 2022 р.). Полтава: ПДАУ, 2022. С. 1009–1011.
14. Гарматюк О. Фактори впливу на управління збутовою діяльністю фармацевтичних підприємств. *Економічні горизонти*. 2021. Вип. 3–4(18). С. 124–131.
15. Герелиця Р.О. Особливості транспортної логістики підприємств АПК / Р.О. Герелиця // Формування стратегії розвитку регіонального АПК: матеріали 4-ої міжфакультетської наук.-практ. конф. молодих вчених, 30 травня 2008р. Житомир, 2008. С. 187–189
16. Гнатієнко Г. М., Снитюк В. Є. Експертні технології прийняття рішень. Маклаут, Київ, 2008. 444 с.
17. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2006. 17 с.
18. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т.З. Управління торговельними підприємствами: інструменти, моделі, принципи та механізми. Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку : колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Біла К. О., 2018. С. 244–320.
19. Гришко В. В., Ржепішевська В. В. Інноваційний характер управління якістю в логістичних системах. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. *Економічні науки. Чернівці* : ЧТЕІ, 2016. No 1. С. 103–112
20. Губський Є.Б. Методика управління ланцюгами поставок: сучасні підходи та показники. *Логістика: теорія і практика*. 2020. № 4. С. 45–52.

21. Дослідження ринку іграшок 2020. Що вибирають споживачі? URL: (<https://kiddisvit.ua/ua/news/issledovanie-rynka-igrushek-2020.-chto-vybirayut-potrebiteli/>) (дата звернення: 11.04.2025)
22. Дослідження ринку іграшок у 2021 році. URL: (<https://kiddisvit.ua/ua/news/issledovanie-rynka-igrushek-2020.-chto-vybirayut-potrebiteli/>) (дата звернення: 15.08.2025)
23. Дудко В.Б., Давиденко О.Л. Логістичні питання в сервісному обслуговуванні. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 4 (4). С.132-139.
24. Економіка підприємства : навчальний посібник / за ред. П. В. Круша, В. І. Подвігіної, Б. М. Сердюка. Київ : Ельга-Н, КНТ, 2007. 780 с.
25. Економічна безпека: навч. посіб. за ред. Варналій З. С. К.: Знання, 2009. 647 с.
26. Ельгувірі Х. Вимірювання та облік витрат на якість продукції як складова забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4 (56), 2019. С.74–82.
27. Євстрат Д. І., Кушнерук Ю. І. Застосування методу аналізу ієрархій для оцінки маркетингової активності торговельних підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 2. 66–71.
28. Жарська І.О. Логістика: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2019. 209 с.
29. Жарська Т., Шарван М. Розвиток бренду через оптимізацію ланцюга поставок. *Сталий розвиток складних соціально-економічних систем в умовах сучасних змін та викликів: Збірник тез доповідей I Міжнародної науковопрактичної конференції (м. Івано-Франківськ, 16-17 травня 2024 року)*, Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2024. 421 с.
30. Жулавський, А.Ю. та Сидоренко, Н.В., Організація матеріальнотехнічного забезпечення підприємства як об'єкт логістичних рішень. *Вісник СумДУ*, 2: Економіка, 2011, с. 51-58.
31. Зайцева Л. Якість продукції – необхідна передумова конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 9. С. 196–200.

- 32.Зарудна, Н.Я., Організація сучасного процесу постачання: проблеми та перспективи. *Вісник Львівської комерційної академії*, 36 : Серія економічна. 2011, с. 146-150.
- 33.Захарін С. В. Інвестиційне забезпечення економічного розвитку. *Фінанси України*. 2004. Вип. 10. С. 72-81.
34. Зінов'єв Ф. В. Організація праці менеджера. Таврія, 2004. 232 с.
- 35.Зозулев О.В. Оцінка ефективності логістичних систем. Київ: НАУ, 2018.
- 36.Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 214–218.
- 37.Інвестиційний клімат в Україні / за ред. П. І. Гайдучького. Київ : Нора-друк, 2002. С. 77-78.
- 38.Ільченко Д., Плахтій Т. Облік постачальницької діяльності Вінницький національний аграрний університет: URL: http://www.rusnauka.com/9_KPSN_2011/Economics/7_819 (Дата звернення: 21.12.2025)
- 39.Іськів І. Я. Державна політика у сфері забезпечення національної безпеки України : дис. ... доктора філософії з галузі знань «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Державного університету «Житомирська політехніка», 2023. 215 с.
- 40.Калина А. В. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці як чинник гідної праці. Соціально-трудові відносини: теорія і практика : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України ; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана" ; Ін-т соц.-труд. відносин ; редкол.: А. М. Колот (голова) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2015. Вип. 2. С. 144–148.
- 41.Кальченко А.Г. Логістика : підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 284 с.
- 42.Камінська Т.Г. Облік процесу придбання як етапу кругообороту капіталу. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2012. Том. 5, № 2. С. 173-181.

43. Капітальні інвестиції підприємств за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp_ue/kip_ed_2010_2020ue.xlsx (дата звернення: 11.02.2026)
44. Качинський, А.Б. Екологічна безпека України: системний аналіз перспектив покращення. К : НІСД, 2001. 312 с.
45. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/ksg_ek_2010_2021_ue.xlsx (дата звернення: 19.02.2026)
46. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/kzpsg_ek_2010_2021.xlsx (дата звернення: 14.02.2026)
47. Ковальська Л. Л. Управління потенціалом підприємств: конспект лекцій для студентів спеціальності «Економіка підприємства». Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2009. 100 с.
48. Ковальчук Н.І. Управління логістичною системою підприємства в умовах конкурентного ринку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27.
49. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С. Загроза діяльності підприємства як імперативне поняття економічної безпекології мікрорівня. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2016. № 1 (53). С. 161–170.
50. Колпаков В. К., Кузьменко О.В. Адміністративне право України : підручник. К. Юрінком Інтер, 2003. С.9-79.
51. Коніщева Н.Й. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. 2015. № 1 (27). С.114–124.
52. Корінь М.В. Логістика та її роль в забезпеченні ефективної діяльності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 35, 2011. С.148- 152.

53. Котлер Ф., Келлер К.Л., Павленко А.Ф. Маркетинговий менеджмент. Київ : Хімджест, 2010. 720 с.
54. Коць Д. В. Управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальностей 073 – «Менеджмент», 051 – «Економіка». Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, 2025. 250 с.
55. Крикавський Є. В. Логістика для економістів: підручник. Л. : ДУ «Львів політехніка», 2004. 448с
56. Крикавський Є. В. Інтеграція маркетингу і логістики в системі менеджменту. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 2001, № 416, «Логістика», с. 52–61.
57. Крикавський Є.В. Логістика: теорія і практика. Львів: ІНТЕЛЕКТ-ЗАХІД, 2004.,
58. Крикавський Є.В., Кубіва С. Економіка логістичних систем: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. 595 с.
59. Крикавський Є.В., Похильченко О.А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2020. 848 с.
60. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2019. 288 с.
61. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В., Люльчак З.С. Впровадження процесного управління у логістичну діяльність фармацевтичних підприємств. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. № 2(28). 2013. С.9- 16.
62. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.
63. Кузьмінова О. В. Теоретичний аналіз основних понять логістики. *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2012. № 1. С. 182–189.

64. Кушнір Т. М. Обґрунтування доцільності використання маркетингу закупівель на ринках товарів промислового призначення. Східна Європа: *Економіка, бізнес та управління*, Вип. 5 (16), 2018, с. 133–137.
65. Кушнірук В. С. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних підприємствах регіону : монографія; ред. проф. О. Ю. Єрмакова. Миколаїв: Вид-во МДАУ, 2009. 232 с.
66. Лейбович Л. В. Формування ресурсного потенціалу Запорізької області. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 10. С. 60–67.
67. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством. *Економіка України*. 1997. № 1. С. 86-87.
68. Лихолобов Е.А. Використання технологій управління персоналом у формуванні організаційної поведінки на промисловому підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ, 2010. 21 с.
69. Літвінов М.С. Управління логістичними процесами на підприємстві. *Управління розвитком*. 2014. № 8. С. 119-122.
70. Лукінов І. І. Наслідки і перспективи перетворення в економіці України. *Економіка України*. 1995. Вип. 12. С. 4-18.
71. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: Навч.-метод. посібник для сам. вивч. дисцК: КНЕУ, 2002. 272с.
72. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Луганськ : СНУ ім. Даля, 2011. 400 с.
73. Майбогіна Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)" / Н.В. Майбогіна - Київ : Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, 2007. 17 с.
74. Малиновський В. Я. Державне управління : [навчальний посібник] / В. Я. Малиновський. К. : Атіка, 2003. 576 с.

- 75.Марченко В.М. Логістика: Підручник,. К.: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с
- 76.Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика: підручник. Київ: НУХТ, 2022. 334 с
- 77.Матвиєнко М.В., Щербина В.В., Бондаренко В.І. Управління якістю послуг транспортно-логістичних компаній. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, №3 (60), 2017. С.131-146.
- 78.Межинська-Бруй О. Ю. Організація матеріально-технічного забезпечення підприємства : конспект лекцій. Київ : НУХТ, 2012. 54 с
- 79.Мельник О. О. Система загроз економічної безпеки підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2011. № 25. С. 97–103.
- 80.Мельтюхова Н. М. Управління. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : Вид-во НАДУ, 2010. С. 72
- 81.Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.
- 82.Михайлова С.І. Менеджмент : навч. посіб. Вінниця : НОВА КНИГА, 2006. 416 с.
- 83.Міщук І.П., Марій О.Т. Управління логістичними бізнес-процесами підприємств торгівлі: проблеми теорії та практики. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Вип. 4 (82) 2019. С.153-159
- 84.Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: у 2 томах / [С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій]; за ред. С. В. Мочерного. Львів. : Світ, 2005. Т. 1.2005 616 с.
- 85.Музичка Є. О. Управління збутовою діяльністю підприємств: автореф. дис. ... кандидата екон. наук: 08.00.04. Київ, 2015. 25 с.
- 86.Нехай В. В. Збутова діяльність підприємств сільськогосподарського машинобудування на засадах консолідованого маркетингу: теорія,

- методологія, практика: дис. ... доктора екон. наук, спец.: 08.00.04. Суми: СумДУ, 2019. 543 с.
- 87.Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL:
https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/orpsg_ek_2010_2021_ue.xlsx (дата звернення: 11.02.2026)
- 88.Овчаренко Є. І. Система економічної безпеки підприємства : формування та цілепокладання : монографія. Лисичанськ : ПромЕнерго, 2015. 483 с.
- 89.Окландер М.А., Хромов О.П. Промислова логістика. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 222 с.
- 90.Олійник Є.О., Олійник А.С., Пилипченко О.Г., Пугін О.С. Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи. Агросвіт. 2019. № 23. С. 79–86.
- 91.Онопрієнко І.М. Ефективність комунікаційно-збутової активності підприємства // Сумський НАУ URL:
<https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6932/1/%D0%9E%D0%BD%D0%BE%D0%BF%D1%80%D1%96%D1%94%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%86.%D0%9C.%20%D0%95%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf> (дата звернення: 05.11.2025)
92. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту : підручник. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
- 93.Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3(36). С. 166–170
- 94.Парасій-Вергуненко І. М. Операційний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства: комплексний підхід. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2017. № 4(32). С. 207–212.

95. Пащенко О. П., Васьківський О. П., Куліш Н. Теоретичні аспекти оцінки ефективності менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1(18). С. 119–125.
96. Перезовова І. В., Жарська Т. М., Шарван М. Б. Сучасні підходи до управління постачанням і збутом в умовах цифровізації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-4-10888>
97. Пікельна В. С. Теорія і методика моделювання управлінської діяльності: школознавчий аспект: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. д-ра пед. наук. К., 1993. 44 с.
98. Погріщук Б.В. Організаційно-економічні засади ефективного функціонування зернопродуктового підкомплекс. Тернопіль: «Джура», 2009. 370 с.
99. Пойда-Носик Н. Н. Ризики і джерела загроз фінансовій безпеці акціонерних товариств у сучасних умовах. URL: www.teologia.org.ua (дата звернення: 18/05/2025)
100. Пономаренко В.С., Таньков К.М., Лепейко Т.І. Логістичний менеджмент: Підручник. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 440 с.
101. Поставки іграшок. URL: <https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1221-2020-23-24.pdf> (дата звернення: 16.09.2025)
102. Примак Т.О. Трансформаційні перетворення рекламного креативу в Україні. Науково-практичне видання. Київ, 2011. 190 с.
103. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7539> (дата звернення: 21.12.2025).
104. Про загальну безпечність нехарчової продукції: Закон України № 2736-VI від 26.10.2023. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2736-17> (Дата звернення: 10.12.2025)

105. Равлінко З. П. Організаційно-економічний механізм управління безпековою діяльністю торговельного підприємства: практичні аспекти реалізації. Integration of education, science and business in modern environment: summer debates : 6 th International scientific and practical internet conference (м. Дніпро, 1–2 серпня 2024 р.). Дніпро : ФОП Мареніченко В. В., 2024. С. 231–233.
106. Розумей С., Ніколаєнко І., Лелека О. Формування ефективної маркетингової політики розподілу продукції підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-43>
107. Рудика В. І., Мамедова І. М. Характеристика рентабельності як показника ефективності діяльності. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 23. С. 356–662.
108. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека : сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25(1). С. 188–195.
109. Русінова О.С., Коннов С.О. Організація та управління збутовою діяльністю підприємства. *Економіка і управління*. 2022. № 3. С. 26-36.
110. Сардак О. В. Управління персонал-маркетингом: теорія та методологія : дис. ... д-ра екон. наук, спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» Донецьк : Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2012. 408 с.
111. Семиченко В.А. Психологія діяльності. К.: Видавець Ешке А.М., 2002. 248 с.
112. Силкін О.С. Антикризове управління у системі забезпечення фінансової безпеки підприємства: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент». Львів: Українська академія друкарства; Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, 2020. - 295 с.

113. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2007. 416 с.
114. Складська логістика : навчальний посібник / В. Є. Марчук, М. Ю. Григорак, О. М. Гармаш, О. В. Овдієнко. Київ: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 256 с.
115. Сумець О. М., Войтов В. А. Логістичні системи і ланцюги постачань. Навчальний посібник, 2-ге видання. Харків, КП «Міська друкарня», 2013, 194 с.
116. Скриньковський Р.М. Діагностика постачальницької та збутової діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 201-205
117. Смирнова Н. В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 20, частина 3. 2018. С. 54-59
118. Собчишин В. М. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності. *Ефективна економіка*. 9. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=230> (дата звернення: 03.10.2025)
119. Солодка О.В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Логістика», 2010. № 669. С. 317-322
120. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика : підручник. Тернопіль : Карт-бланш, 2005. 456 с.
121. Ткаченко Н. Б., Уманців Ю.М. Макроекономічні аспекти державних закупівель . *Фінанси України*. 2009. № 8. с. 82–88
122. ТОВ «Белес Україна». URL: <https://opendatabot.ua/c/37014946> (дата звернення: 25.01.2026)
123. ТОВ «Кіддісвіт». URL: <https://opendatabot.ua/c/37274396> (дата звернення: 30.01.2026)
124. ТОВ «Лего Україна». URL: <https://opendatabot.ua/c/36979658> (дата звернення: 23.01.2026)

125. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент: Навчальний посібник. Х.: ВД „Інжек”, 2005. 224 с.
126. УКАБ. Аналітика: логістичні витрати українських підприємств у 2023 році. URL: <https://ucab.ua> (дата звернення: 22.04.2025)
127. Універсальний словник-енциклопедія URL <http://slovopedia.org.ua>. (дата звернення: 21.12.2025).
128. Управління збутовою діяльністю в системі управління. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_19 (дата звернення: 08.11.2025)
129. Устенко А. О., Шарван М. Б., Жарська Т. М. Постачальницько-збутова політика підприємства в умовах глобальних ланцюгів поставок. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 12. 2024. с.1-16.
130. Устенко А., Шарван М. Оптимізація постачальницько-збутової діяльності за принципами сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки, підприємств та суспільства: матеріали II Міжнар.наук.-практ. конф., (м. Івано-Франківськ, 10-11 квітня 2025 р.)/ За ред. І. Перезової*. Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2025. 1023 с.
131. Уткіна Ю. М., Беседіна Ю. Стратегічне планування логістичної діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2017, № 59, с. 186–194.
132. Уткіна Г. А. Мотивація персоналу організації до обміну знаннями. *Міжнародний журнал інноваційних технологій у соціальних науках*. 2019. №8. С. 3–8.
133. Фаріон В. Я. Аналітична оцінка ділової активності та рентабельності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10. С. 27–33.
134. Федоренко В. Г. Політична економія. 2-ге вид. К. :лерта, 2015. 487 с.
135. Федулова Л.І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Либідь, 2004. 448 с.
136. Формування збутової політики маркетингу аграрних підприємств: монографія / В. В. Россоха, О. М. Шарапа. К.: ННЦ «ІАЕ», 2016. 232 с.

137. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. 161 с.
138. Цікановська Н. А. Інтерпретація понять «виклик», «небезпека», «загроза» та «ризик» у теорії фінансової безпеки. *Фінансовий простір*. 2013. № 3. С. 110–114
139. Черняк Г. М. Механізм вибору стратегії забезпечення економічної безпеки енергетичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4863> (дата звертання 11.05.2025).
140. Чим грають діти у 2023 році: світові тренди та ринок України URL: <https://thepage.ua/ua/experts/yaki-tendenciyi-na-rinku-igrashok-2023> (дата звернення: 13.05.2025)
141. Іграшки для підлітків URL: <https://thepage.ua/>(дата звернення: 25.07.2025)
142. Шарван М. Ресурсне забезпечення системи управління постачальницько-збутовою політикою підприємств оптової торгівлі. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності: проблеми та шляхи їх вирішення* : Мат. XII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 23 травня 2025 р.) / упоряд. А. М. Штангрет. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2025. 255 с.
143. Шарван М.Б. Інформація як ключовий ресурс в системі прийняття та реалізації управлінських рішень під час здійснення постачальницько-збутової діяльності підприємствами оптової торгівлі. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку*: матеріали LVII-ої Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. (м. Клуж-Напока Румунія, 07, червня, 2025 р.): ВАДНД, 2025. 244 с.
144. Шарван, М. Б. Ідентифікація ключових зовнішніх загроз в системі управління постачальницько-збутовою політикою підприємств оптової

- торгівлі іграшками. *Актуальні питання економічних наук*, (11). 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15572058>
145. Шарван, М. Характеристика найбільш вагомих внутрішніх загроз в системі управління сучасним підприємством оптової торгівлі іграшками. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (2 (17), 2025. 444-449.
146. Шарван, М., & Устенко, А. Оптимізація логістичних процесів у постачальницько-збутовій системі підприємства. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*, (4). 2025. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.20>
147. Швед, В., Омельченко, О., Дробаха, С. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*, 2(49), 2024. С 76-82.
148. Шевченко І.В. Світовий досвід ефективного здійснення логістичних процесів на підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 16. 2017 С.520-524.
149. Шира Т. Б. Формування та функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. Вип. 3(65). С. 171–176.
150. Шталь Т. В., Уварова А. Є. Логістична діяльність торговельного підприємства: сутнісні характеристики та формалізація моделі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка. 2019. Вип. 3. С. 64-71.
151. Я б хотів завоювати полиці магазинів іграшок Європи та США URL: https://delo.ua/business/ya-b-xotiv-zavoyuvati-polici-magazininiv-igrasok-jevropi-ta-ssa-yaroslav-pelix-mereza-popelyuska-439880/#google_vignette (дата звернення: 15.08.2025)
152. Як зміна календаря свят вплине на ринок іграшок в Україні URL: <https://retailer.com.ua/yak-zmina-kalendaria-sviat-vplyne-na-rynok-ihrashok-v-ukraini-925/> (дата звернення: 25.05.2025)

153. Як змінився ринок іграшок за час війни та які тенденції на 2023-й URL:
<https://rau.ua/novyni/rynok-igrushek-za-vremja-vojny/> (дата звернення:
12.06.2025)
154. Як і для чого впроваджувати омніканальність у 2023 році URL:
<https://esputnik.com/uk/blog/yak-i-dlya-chogo-vprovadzhuвати-omnikanalnist-u-2023-roci> (дата звернення: 23.04.2025)
155. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2018. Т. 29(68). С. 173–180.
156. Alonso, J.A., Lamata, M.T. Consistency in the analytic hierarchy process: a new approach. *International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems* 14(4), 2006, 445–459.
157. Ballou R.H. *Business Logistics Management*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1973. 514 p.
158. Ballou R.H. *Business Logistics/Supply Chain Management*. Pearson, 2003., Chopra S., Meindl P. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Pearson, 2019.,
159. Barnard C.I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1938. 334 p.
160. Barzilai, J., Golany, B. AHP rank reversal, normalization and aggregation rules. *INFOR Information Systems and Operational Research* 32(2), 1994, 57–64
161. Booyesen, F. An Overview and Evaluation of Composite Indices of Development, *Social Indicators Research* 59(2), 2002.115-151.
162. Bowersox D.J., Closs D.J. *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. New York : McGraw Hill, 1996. 752 p.
163. Brunelli M. *Introduction to the Analytic Hierarchy Process*. SpringerBriefs in Operations Research. 2015. P. 83.
164. CAGR URL:
<https://www.toyassociation.org/ta/research/data/population/toys/research-and->

[data/data/global-sales-data.aspx#:~:text=Global%20toy%20sales%20reached%20%24%2011.8%20billion%20in,The%202025%20Global%20Toy%20Report%20%282024%20Year-end%20data%29](#) (дата звернення: 15.03.2025)

165. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2001. 457 p.
166. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. London : Pitman Publishing, 1992. 256 p.
167. Czinkota, M.R., Kotabe, M., Vrontis, D., Shams, S.M.R. Distribution and Supply Chain Management. In: Marketing Management. *Springer Texts in Business and Economics*. Springer, Cham. 2021, DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-66916-4_11
168. Drucker P.F. The Practice of Management. New York : Harper, 1954. 404 p.
169. Fayol H. General and Industrial Management. London : Pitman and Sons, 1949. 110 p.
170. Gunasekaran A. et al. Performance measures and metrics in a supply chain environment // IJOPM., 2001.
171. Gwo-Hshiung Tzeng & Jih-Jeng Huang. Multiple Attribute Decision Making Methods and applications. New-York. CRC Press Taylor & Francis Group. 2011. 333 p.
172. Kim, B., Cruden, G., Crable, E.L. *et al.* A structured approach to applying systems analysis methods for examining implementation mechanisms. *Implement Sci Commun* 4, 127. 2023. P.121-150.
173. Logistics and supply chain management: a review of some operations research approaches by B.D. Craven, S.M.N. *Islam International Journal of Industrial and Systems Engineering (IJISE)*, Vol. 2, No. 4, 2007.
174. Neukirchen, T., Gansser, O., Klumpp, M. Marketing Concepts and Instruments in Supply Chain Management. In: 2019.

175. OECD, and European Commission Joint Research Centre. Handbook on Constructing Composite Indicators, Methodology and User Guide, OECD Publishing, 2008.
176. Orlicky J. Material Requirements Planning: The New Way of Life in Production and Inventory Management. New York : McGraw Hill, 1975. 292 p.
177. Plutzer E., Berkman M. Scaled Paired Comparisons as an Alternative to Ratings and Rankings for Measuring Values, *Journal of Survey Statistics and Methodology*, Volume 13, Issue 1, 2025. P. 39–65.
178. Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. The Handbook of Logistics and Distribution Management : Understanding the Supply Chain Ed. 6., 2017.
179. Saaty T. L. How to make and justify a decision: the analytic hierarchy process. Part 1. Examples and Applications. *Systems Research and Information Technology*. 2002. Vol. 1. P. 95–108.
180. Simchi Levi D., Kaminsky P., Simchi Levi E. Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies. Boston : Irwin McGraw Hill, 2000. 321 p.
181. Simon H.A. Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. New York : Macmillan, 1947. 259 p.
182. Sylkin O. S., Shtangret A. M. The Mechanism of formation and functioning the system of accounting and analytical support of financial management of the enterprise. *Соціально-правові студії*. 2018. Вип. 1. С. 135–140.
183. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1911. 144 p.
184. Toy Story: ринок іграшок України в цифрах, фактах і графіках URL: <https://rau.ua/novyni/rynok-igrushek-ukrainy-v-tsifrah/> (дата звернення: 15.07.2025)
185. Varnes D. Landslide hazards zonation, a review of principles and practice. - 1984. UNESCO. P.60
186. Waters D. Supply Chain Management: An Introduction to Logistics. 2nd ed. London : Palgrave Macmillan, 2010. 472 p.

187. Zharska T. M., Sharvan M. B., Tatsakovich N. L. The importance of brand management and marketing strategy for sales. *Majesty of Marketing: Materials of the XIX International conference for the students and junior research staff. Ukraine, (Dnipro, 10 december, 2023) : Dnipro University of Technology, 2023. 265 p.*
188. Zharska T., Sharvan M., Sidyk A. Branding as a tool for competitiveness in ukrainian business. *Majesty of Marketing: Materials of the International conference for the students and junior research staff. Ukraine, (Dnipro, 19 December, 2024) : Dnipro University of Technology, 2024. 174 p*
189. Zijm, H., Klumpp, M., Regattieri, A., Heragu, S. (eds) Operations, Logistics and Supply Chain Management. Lecture Notes in Logistics. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-92447-2_6
190. Zondervan-Zwijnenburg, M. & van de Schoot-Hubeek, W. & Lek, K. & Hoijtink, H. & van de Schoot, R. Application and evaluation of an expert judgment elicitation procedure for correlations. *Frontiers in Psychology*. 2017. Vol 8. P. 1-15

ДОДАТОК А

Основні наукові погляди щодо сутності поняття «управління»

Автори	Сутність поняття
В. Малиновський [74, с.100]	складний та універсальний суспільний феномен, необхідною функцією суспільного життя, що забезпечує збереження структуру, підтримку режиму діяльності, досягнення поставленої мети організованої системи. Метою управління є організація спільної діяльності людей, їх окремих груп та організацій, забезпечення координації взаємодії між ними, а його суттю – здійснення керуючого впливу на відповідні об'єкти
Універсальний словник-енциклопедія [127]	дія на певний процес (об'єкт) з метою забезпечення бажаного його перебігу; спостерігається у біологічних і застосовується у технічних та економічних системах
Н.Мельтюхова, Ю. Сурмін, В. Бакуменко, А. Михненко [80, с.72]	функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує реалізацію мети і підтримку режиму діяльності, сталість і розвиток певних структурних елементів.
П. Присяжнюк [103]	алгоритм дій, методів та способів, які впливають на об'єкт та призводять до взаємоузгодженої, ефективної роботи всієї системи
А. Лихолобов [68, с.9]	хронологічно впорядкована сукупність дій або впливів на об'єкт управління, що спрямована на вирішення конкретного завдання, описується алгоритмічно та базується на знаннях щодо предметної області застосування.
С. Михайлова [82, с.4]	постійна й систематична дія на діяльність його структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату
В. Пікельна [97, с.35]	вплив на будь-яку соціально-економічну систему, що має за мету її впорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення та розвиток, і зумовлено суспільним характером праці, а також необхідністю спілкування людей у процесі праці
Ф. Зінов'єв [34, с.11]	досягнення поставленої мети за допомогою використання праці, інтелекту, мотивів поведінки людей
В. Федоренко [134, с.178]	складне соціально-економічне, інформаційне та організаційно-технологічне явище, процес діяльності, що має справу зі зміною стану, якостей об'єкта управління; містить знання, уміння, навички, прийоми, мотивацію
О. Сардак [110, с.90]	сукупність взаємопов'язаних елементів організації, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для досягнення поставленої мети на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів
В. Колпаков, О. Кузьменко [50, с.70]	це діяльність суб'єкта, яка має прояв у цілеспрямованому, організуючому впливі на об'єкт управління та яка здійснюється з метою приведення його у бажаний для суб'єкта стан. До основних компонентів управлінської

	системи належать: 1) суб'єкт управління, тобто джерело управлінського впливу, той, хто управляє, виконує функції керівництва і впливає на об'єкт з метою переведення його у новий стан; 2) об'єкт управління, тобто те, на що спрямовано управлінський вплив суб'єкта, що функціонує під цим впливом; 3) управлінський вплив, тобто комплекс цілеспрямованих і організуючих команд, заходів, прийомів, методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни у ньому; 4) зворотні зв'язки, тобто інформація для суб'єкта щодо результативності управлінського впливу та змін в об'єкті.
В. Бусел [8, с.542]	дія, яку певна особа чи предмет або явище виявляє стосовно іншої особи чи предмета та визначається як вплив
В. Семиченко [111, с.3]	процес реалізації активності людини, що спрямований на досягнення свідомо поставлених цілей

ДОДАТОК Б

**Результати оцінювання ефективності постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі
іграшками ТОВ «Кіттісвіт»**

Показники	2023	2024	2025
<i>Постачання і закупівлі (0,25)</i>	<i>0,66 / 0,17</i>	<i>0,72 / 0,18</i>	<i>0,76 / 0,19</i>
Частка своєчасних поставок (0,4)	0,7 / 0,28	0,75 / 0,30	0,8 / 0,32
Індекс відхилення закупівельної ціни від референтної (0,3)	0,62 / 0,19	0,68 / 0,20	0,73 / 0,22
Індекс диверсифікації постачальників (0,3)	0,66 / 0,20	0,71 / 0,21	0,75 / 0,23
<i>Запаси і складська логістика (0,25)</i>	<i>0,63 / 0,16</i>	<i>0,69 / 0,17</i>	<i>0,73 / 0,18</i>
Оборотність запасів у днях з інверсією (0,4)	0,6 / 0,24	0,66 / 0,26	0,71 / 0,28
Виконання замовлень вчасно і в повному обсязі (0,3)	0,66 / 0,20	0,71 / 0,21	0,75 / 0,23
Точність складського обліку (0,3)	0,65 / 0,19	0,69 / 0,21	0,73 / 0,22
<i>Збут і канали взаємодії з клієнтами (0,25)</i>	<i>0,62 / 0,16</i>	<i>0,66 / 0,17</i>	<i>0,7 / 0,18</i>
Частка електронних замовлень (0,4)	0,64 / 0,26	0,68 / 0,27	0,72 / 0,29
Дотримання угод про рівень сервісу (0,3)	0,61 / 0,18	0,65 / 0,20	0,69 / 0,21
Індекс асортиментного покриття (0,3)	0,6 / 0,18	0,64 / 0,19	0,68 / 0,20
<i>Аналітика попиту та ціноутворення (0,25)</i>	<i>0,61 / 0,15</i>	<i>0,65 / 0,16</i>	<i>0,69 / 0,17</i>
Точність прогнозу попиту (0,4)	0,62 / 0,25	0,66 / 0,26	0,7 / 0,28
Ефективність цінових акцій (0,3)	0,6 / 0,18	0,64 / 0,19	0,68 / 0,20
Прозорість і своєчасність даних (0,3)	0,61 / 0,18	0,65 / 0,20	0,69 / 0,21
Інтегральний показник	0,63	0,68	0,72

**Результати оцінювання ефективності постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі
іграшками ТОВ «Лего Україна»**

Показники	2023	2024	2025
<i>Постачання і закупівлі (0,25)</i>	<i>0,62 / 0,16</i>	<i>0,66 / 0,17</i>	<i>0,7 / 0,18</i>
Частка своєчасних поставок (0,4)	0,64 / 0,26	0,68 / 0,27	0,72 / 0,29
Індекс відхилення закупівельної ціни від референтної (0,3)	0,58 / 0,17	0,62 / 0,19	0,66 / 0,20
Індекс диверсифікації постачальників (0,3)	0,62 / 0,19	0,66 / 0,20	0,7 / 0,21
<i>Запаси і складська логістика (0,25)</i>	<i>0,6 / 0,15</i>	<i>0,64 / 0,16</i>	<i>0,68 / 0,17</i>
Оборотність запасів у днях з інверсією (0,4)	0,58 / 0,23	0,62 / 0,25	0,66 / 0,26
Виконання замовлень вчасно і в повному обсязі (0,3)	0,59 / 0,18	0,64 / 0,19	0,68 / 0,20
Точність складського обліку (0,3)	0,6 / 0,18	0,65 / 0,20	0,69 / 0,21
<i>Збут і канали взаємодії з клієнтами (0,25)</i>	<i>0,64 / 0,16</i>	<i>0,68 / 0,17</i>	<i>0,72 / 0,18</i>
Частка електронних замовлень (0,4)	0,66 / 0,26	0,7 / 0,28	0,74 / 0,30
Дотримання угод про рівень сервісу (0,3)	0,64 / 0,19	0,68 / 0,20	0,72 / 0,22
Індекс асортиментного покриття (0,3)	0,62 / 0,19	0,66 / 0,20	0,7 / 0,21
<i>Аналітика попиту та ціноутворення (0,25)</i>	<i>0,59 / 0,15</i>	<i>0,62 / 0,16</i>	<i>0,66 / 0,17</i>
Точність прогнозу попиту (0,4)	0,58 / 0,23	0,62 / 0,25	0,66 / 0,26
Ефективність цінових акцій (0,3)	0,6 / 0,18	0,63 / 0,19	0,67 / 0,20
Прозорість і своєчасність даних (0,3)	0,59 / 0,18	0,62 / 0,19	0,66 / 0,20
Інтегральний показник	0,61	0,65	0,69

**Результати оцінювання ефективності постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі
іграшками ТОВ «Белес Україна»**

Показники	2023	2024	2025
<i>Постачання і закупівлі (0,25)</i>	<i>0,52 / 0,13</i>	<i>0,55 / 0,14</i>	<i>0,59 / 0,15</i>
Частка своєчасних поставок (0,4)	0,55 / 0,22	0,58 / 0,23	0,61 / 0,24
Індекс відхилення закупівельної ціни від референтної (0,3)	0,49 / 0,15	0,52 / 0,16	0,55 / 0,17
Індекс диверсифікації постачальників (0,3)	0,51 / 0,15	0,54 / 0,16	0,58 / 0,17
<i>Запаси і складська логістика (0,25)</i>	<i>0,50 / 0,13</i>	<i>0,54 / 0,14</i>	<i>0,57 / 0,14</i>
Оборотність запасів у днях з інверсією (0,4)	0,48 / 0,19	0,52 / 0,21	0,55 / 0,22
Виконання замовлень вчасно і в повному обсязі (0,3)	0,52 / 0,16	0,56 / 0,17	0,59 / 0,18
Точність складського обліку (0,3)	0,5 / 0,15	0,54 / 0,16	0,58 / 0,17
<i>Збут і канали взаємодії з клієнтами (0,25)</i>	<i>0,54 / 0,14</i>	<i>0,57 / 0,14</i>	<i>0,6 / 0,15</i>
Частка електронних замовлень (0,4)	0,55 / 0,22	0,58 / 0,23	0,61 / 0,24
Дотримання угод про рівень сервісу (0,3)	0,53 / 0,16	0,56 / 0,17	0,59 / 0,18
Індекс асортиментного покриття (0,3)	0,52 / 0,16	0,55 / 0,17	0,58 / 0,17
<i>Аналітика попиту та ціноутворення (0,25)</i>	<i>0,49 / 0,12</i>	<i>0,52 / 0,13</i>	<i>0,55 / 0,14</i>
Точність прогнозу попиту (0,4)	0,5 / 0,20	0,53 / 0,21	0,56 / 0,22
Ефективність цінових акцій (0,3)	0,49 / 0,15	0,52 / 0,16	0,55 / 0,17
Прозорість і своєчасність даних (0,3)	0,48 / 0,14	0,51 / 0,15	0,54 / 0,16
Інтегральний показник	0,51	0,55	0,58

ДОДАТОК В

Основні наукові погляди щодо сутності поняття «загроза»

Автори	Сутність поняття
О. Мельник [79, с. 98]	реальна можливість впливу дії навмисного чи ненавмисного характеру, що порушує стійкість функціонування суб'єкта господарювання, наносить матеріальну та нематеріальну шкоду, яка призводить до відхилень від стратегії
І. Цікановська [138, с.111]	коли відбувається безпосередня дія негативних факторів впливу на стан безпеки досліджуваного об'єкта, порушуючи його рівновагу
Д. Варнес [185, с.60]	ймовірність виникнення в певний момент часу та в межах даних територій явища, що потенційно здатне уражати людей і завдавати матеріальних збитків
К. Горячова [17, с. 13]	небезпека на стадії переходу з можливості у дійсність як наявна або потенційна демонстрація готовності: відносно суб'єктів господарської діяльності – одних суб'єктів завдати шкоду іншим або по відношенню до процесів, явищ – негативно вплинути на господарську діяльність підприємства
А. Качинський [44, с.188]	явище з прогнозованими, але неконтрольованими небажаними подіями, що можуть у певний момент часу в межах даної території завдати шкоди здоров'ю людей, спричинити матеріальні збитки тощо.
Г. Козаченко, Ю. Погорелов Ю. [49, с.162]	процеси та явища, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі його діяльності (у тому числі поведінка суб'єктів зовнішнього середовища), які за наявності певної комбінації умов та обставин у діяльності підприємства спроможні спричинити в ній зміни негативного характеру, різної локалізації та масштабу, наслідки яких переважною мірою є негативними
Є. Овчаренко [88, с.162]	чинник, вплив якого може призвести до негативних наслідків (шкоди, небажаних змін у стані об'єкта, неможливості реалізувати інтереси та ін.)
О. Ляшенко [72, с.111]	небезпека на стадії переходу з можливості у дійсність з встановленням причинно-наслідкового ланцюжку, за яким небезпека є джерелом загрози
Є. Рудніченко [108, с.189]	наслідок небезпеки у вигляді об'єктивізованого чинника потенційно негативної дії.
П. Круш, В. Подвігіна, Б. Сердюк [24 с.190]	елемент системи економічної безпеки є сукупністю діянь (дій або бездіяльності), а також умов і чинників, що породжують економічну небезпеку.
З. Варналій [25, с.109]	сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку для реалізації інтересів систему, яка в свою чергу може створювати різноманітні ризики.
Н. Пойда-Носик [99]	потенційні або реальні дії, об'єктивні та суб'єктивні явища у непрогнозованих для підприємства умовах, що порушують стан захищеності суб'єкта підприємницької діяльності і здатні призвести до припинення його діяльності або до значних фінансових та інших втрат

ДОДАТОК Г

ДОВІДКИ ВПРОВАДЖЕННЯ

WSHIU
AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH
№101-224-614-17-10.2025р.
61-230-00000
M. 61-143-4736



ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Шарвана Максима Богдановича на тему:

«УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА»

Ця довідка підтверджує, що результати дисертаційного дослідження здобувача були враховані, взяті до уваги у навчальній, науковій та організаційній діяльності нашого закладу освіти. Підходи і рекомендації, підготовлені здобувачем, враховано під час оновлення освітніх програм освітніх компонентів, під час підготовки методичних матеріалів та відповідних видань.

Результати дослідження М. Б. Шарвана враховано у процесі удосконалення внутрішніх процедур планування закупівель для освітнього процесу і наукових підрозділів. Окремі положення було враховано під час імплементції цілю оптимізації постачальницько-збутових процесів у господарській діяльності нашого закладу вищої освіти.

Враховання результатів дисертаційної роботи М. Б. Шарвана посилює інформаційно-аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень на рівні деканату і ректорату, підвищило прозорість процедур, покращило планування закупівель і реалізації продукції та послуг, сприяло формуванню узгоджених регламентів взаємодії між відповідальними особами.

Довідку видано для підтвердження факту врахування результатів наукового дослідження М.Б. Шарвана у межах компетенції нашого закладу вищої освіти.



Проректор
ВШПІН Академії Прикладних Наук,
м. Познань, Польща

PROREKTOR

dr Paulina Kofisnichenko
д-р Пауліна Котісініченко

Numer rachunku PLN: 54102043910000610202225373
 Numer rachunku Euro: 9810204391000099022270411
 Nazwa banku: Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski SA
 Kod BIC (Swift) banku: BPKOPLPW



Rzeszów 11.08.2025

ДОВІДКА
 про впровадження результатів дисертаційної роботи
 Шарниа Максима Богдановича на тему
 «УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ
 ПІДПРИЄМСТВА»

Ця довідка засвідчує, що запропановані Шарниа Максима Богдановича, отримані у процесі виконання дисертаційної роботи, були використані у діяльності певного підприємства. Розроблені автором підходи та рекомендації виявилися практично значущими для удосконалення системи управління постачальницько-збутовою політикою.

У процесі впровадження результати дослідження дали можливість сформувати більш угоджені механізми взаємодії з контрагентами, покращити процедури планування закупівель і реалізації продукції, а також підвищити прозорість та контроль за виконанням внутрішніх завдань. Використання розроблених методичних матеріалів дозволило поглибити інформаційно-аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень і забезпечити більш раціональний розподіл ресурсів.

Використання результатів дисертаційної роботи сприяло зміцненню організаційної ефективності, підвищенню якості координації між структурними підрозділами, а також подороженню результативності внутрішніх процесів управління постачанням і збутом.

Prezes Zarządu:

SAGLISOL Sp. z o.o.
 ul. Janga II Sobieskiego 17
 35-002 Rzeszów
 NIP 8133980866
 e-mail: info@sagisol.pl

PREZES ZARZĄDU
 Maksym. Holowchenko

📍 JANA III SOBIESKIEGO STR. 17
 35-002 RZESZÓW
 VAT EU: PL123456789

✉️ INFORMACJE OGÓLNE
 BIURO@SAGISOL.PL

☎️ +48 786 432 146

**НАЦІОНАЛЬНА ПОЛІЦІЯ
УКРАЇНИ
ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ
В ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ
Центр забезпечення**

вул. Дмитра Апухтіна 29, м. Запоріжжя,
69005 тел. (061) 233-50-69

11.11.2025 № 01/27-13/1-2025

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Шарвана Максима Богдановича на тему

«УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ

ПІДПРИЄМСТВА»

Наше Головне управління Національної поліції в Запорізькій області повідомляє, що результати дисертаційної роботи здобувача були враховані, узагальнені та використані в межах службової діяльності підрозділів, відповідальних за організацію управлінських процесів, планування оперативної роботи та підвищення ефективності взаємодії структурних одиниць. Підходи, запропоновані у дослідженні М. Б. Шарвана, знайшли практичне застосування під час удосконалення методичних матеріалів, внутрішніх аналітичних звітів і рекомендацій щодо оптимізації управління ресурсами, планування службових завдань та формування інформаційно-аналітичних баз. Розроблені автором пропозиції сприяли поліпшенню координації між підрозділами, підвищенню якості аналізу оперативної обстановки та ефективності прийняття управлінських рішень.

Використання результатів дослідження дозволило зміцнити систему інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів, забезпечити більш високу результативність контролю виконання завдань і підвищити рівень організаційної узгодженості.

Начальник



Андрій РЕЗАНОВ



Вих. №11 від 08.01.2026 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Шарвана Максима Богдановича на тему
«УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ
ПІДПРИСМСТВА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мірам» інформує, що напрацювання, отримані за результатами дисертаційного дослідження здобувача, були систематизовані та впроваджені у практичну діяльність структурних підрозділів, які забезпечують управлінську діяльність, оперативне планування та розвиток ефективної взаємодії між організаційними ланками.

Науково-практичні підходи, обґрунтовані у дослідженні Максима Шарвана, використано при доопрацюванні методичних розробок, підготовці внутрішніх аналітичних матеріалів і формуванні рекомендацій, спрямованих на раціоналізацію використання ресурсів, удосконалення планування службових завдань та розвитку інформаційно-аналітичних систем.

Реалізація запропонованих автором положень позитивно вплинула на рівень координації діяльності підрозділів, підвищення якості аналітичної оцінки оперативної ситуації та обґрунтованості управлінських рішень. Застосування результатів дослідження сприяло посиленню інформаційно-аналітичного супроводу управлінських процесів, підвищенню ефективності контролю за виконанням поставлених завдань і зростанню організаційної узгодженості.

Директор ТОВ «Мірам»



Carlo L

Лівіо Карніеллі

ТОВ «ПАНШО»
 76009, Івано-Франківська обл., м.Івано-Франківськ, вул.Максимовича,15
 ЄДРПОУ 37951937, тел. 0976200779
 n/p UA703314890000026006154327001, МФО 331489 в АТ «Полтава-банк»

Вих.№ 5 від 05.01.2026р

ДОВІДКА
 про впровадження результатів дисертаційної
 роботи Шарвана Максима Богдановича на тему
 «УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ
 ПІДПРИЄМСТВА»

ТОВ «Паншо» повідомляє про те, що результати дисертаційного дослідження здобувача були узагальнені та використані у практичній роботі структурних підрозділів, діяльність яких пов'язана з організацією управлінських процесів, оперативним плануванням і забезпеченням узгодженої взаємодії між окремими організаційними елементами.

Наукові положення та прикладні рекомендації, сформульовані у дослідженні М. Б. Шарвана, знайшли відображення під час оновлення методичних матеріалів, підготовки аналітичних довідок внутрішнього користування та розроблення пропозицій щодо оптимізації ресурсного забезпечення, вдосконалення планування службових заходів і розвитку інформаційно-аналітичної інфраструктури.

Впровадження авторських напрацювань сприяло покращенню координації роботи підрозділів, підвищенню рівня аналітичного опрацювання оперативної обстановки та зростанню ефективності управлінських рішень. Використання результатів дослідження забезпечило посилення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності, підвищення результативності контролю виконання завдань і загального рівня організаційної узгодженості.

Директор ТОВ «ПАНШО»



Блажкевич Л.І.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ**

вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, 76019, тел./факс (0342) 54-71-39, тел. (0342) 54-72-66
e-mail: admin@nuing.edu.ua Кол ЄДРПОУ 02070855

27.08.2016 № 25-08-06

На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи Шарвана М.Б.
у навчальний процес**

Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Довідку видано Шарвану Максиму Богдановичу в тому, що основні результати його дисертаційного дослідження, представленого на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» впроваджені у навчальний процес Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу та використовуються при проведенні лекційних і практичних занять, при здійсненні курсового й магістерського проєктування здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) і другого (магістерського) рівнів денної, заочної та дистанційної форм навчання а саме:

- формування та управління бізнес-процесами постачання і збуту в цифровому середовищі, використання інструментів інтернет-торгівлі та WEB-маркетингу для оптимізації збутових каналів при викладанні курсу «Інтернет-торгівля та WEB-маркетинг» студентам освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»;
- підходи до управління бізнес-процесами постачання і збуту, організаційно-економічні механізми формування постачальницько-збутової політики підприємства при викладанні курсу «Економічне управління бізнес-процесами у торгівлі» студентам освітньо-кваліфікаційного рівня магістр спеціальності D7 «Торгівля та бізнес-технології».

Проректор з науково-педагогічної роботи



Сергій ЗІКРАТИЙ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, 76019, тел./факс (0342) 54-71-39, тел. (0342) 54-72-66
e-mail: admin@iif.edu.ua Код ЄДРПОУ 02070855

27.01.2026 № 25-08-07
На № _____ від _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректора з наукової роботи
Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу

« _____ » 202_ рр. проф. О. Кондрат



ДОВІДКА
про впровадження результатів
дисертаційного дослідження

Видана про те, що основні результати дисертаційної роботи аспіранта кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного університету нафти і газу Шарвана Максима Богдановича представленої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» знайшли своє відображення у науково-дослідній темі «Управління стійкими ланцюгами постачань підприємства як фактор сталого розвитку соціально-економічних систем» в межах комплексної теми Інституту економіки та менеджменту ІФНТУНГ «Сталий розвиток складних соціально-економічних систем в умовах сучасних змін та викликів» (№ держреєстрації 0123U104471, 2023–2026 рр.), в рамках якої ним розвинуто науково-практичний підхід до ідентифікації та оцінювання впливу зовнішніх і внутрішніх загроз на формування та реалізацію постачальницько-збутової політики підприємств оптової торгівлі, що створює підґрунтя для своєчасного ухвалення управлінських рішень в умовах нестабільності ринкового середовища. Крім того, удосконалено методологічний підхід до визначення характеру адаптації постачальницько-збутової діяльності підприємств, який враховує динаміку змін і загроз внутрішнього та зовнішнього середовища та забезпечує обґрунтований вибір оптимальної стратегії адаптації в контексті сталого розвитку.

Завідувач кафедри ПІМ ІФНТУНГ,
д.е.н., проф.

Директор інституту
к.е.н., доц.

Ірина ПЕРЕВОЗОВА

Сергій ПОБІГУН

ДОДАТОК Д
СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації
Статті у наукових фахових виданнях України

1. Устенко, А. О., Шарван, М. Б., & Жарська, Т. М. Постачальницько-збутова політика підприємства в умовах глобальних ланцюгів поставок. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (12).2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14478082>
Особистий внесок здобувача: Охарактеризовано особливості постачальницько-збутової політики в умовах глобалізації
2. Перевозова І. В., Жарська Т. М., Шарван М. Б. Сучасні підходи до управління постачанням і збутом в умовах цифровізації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-4-10888>
Особистий внесок здобувача: Визначено сучасні підходи до управління збутом
3. Шарван, М. Б. Ідентифікація ключових зовнішніх загроз в системі управління постачальницько-збутовою політикою підприємств оптової торгівлі іграшками. *Актуальні питання економічних наук*, (11). 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15572058>
4. Шарван, М., & Устенко, А. Оптимізація логістичних процесів у постачальницько-збутовій системі підприємства. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*, (4). 2025. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.20>
Особистий внесок здобувача: Охарактеризовано напрямки оптимізації логістичних процесів у постачальницько-збутовій системі
5. Шарван, М. Характеристика найбільш вагомих внутрішніх загроз в системі управління сучасним підприємством оптової торгівлі іграшками. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (2 (17), 2025. 444-449.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

1. Жарська Т. М., Шарван М. Б., Перезов Г. Д. Моделювання впливу факторів на споживчий вибір бренду: аналіз візуальних елементів та ідентичності. *Marketing of innovations: Innovations in marketing Materials of the International Scientific Internet Conference (Bielsko-Biala, December, 2023)*. Bielsko-Biala: WSEH.
Особистий внесок здобувача: охарактеризовано роль маркетингових комунікацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, зокрема в частині удосконалення постачальницько-збутової політики
2. Жарська Т. М., Шарван М. Б., Пасічняк Д. Маркетингові комунікації в системі управління брендом: порівняння цифрового та професійного маркетингу. «*B2B MARKETING*»: XVII Міжнародна науково-практична конференція. (м. Київ, 27.11.2023). Відбулася у відповідності до Наказу КПП ім. Ігоря Сікорського № НМКП/102/2023 від 27.11.2023 р.
Особистий внесок здобувача: обґрунтовано значення використання цифрових і традиційних маркетингових комунікацій для вдосконалення збутової політики підприємства.
3. Zharska T., Sharvan M., Sidyk A. Branding as a tool for competitiveness in ukrainian business. *Majesty of Marketing: Materials of the International conference for the students and junior research staff. Ukraine, (Dnipro, 19 December, 2024)* : Dnipro University of Technology, 2024. 174 p.
Особистий внесок здобувача: Охарактеризовано ключові інструменти підвищення конкурентоспроможності в тому числі через постачальницько-збутову політику
4. Устенко А., Шарван М. Оптимізація постачальницько-збутової діяльності за принципами сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки, підприємств та суспільства: матеріали II Міжнар.наук.-практ. конф., (м. Івано-Франківськ, 10-11 квітня 2025 р.)/ За ред. І. Перезової. Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2025. 1023 с.*

Особистий внесок здобувача: Визначено напрямки оптимізації постачальницько-збутової діяльності за принципами сталого розвитку

5. Шарван М. Ресурсне забезпечення системи управління постачальницько-збутовою політикою підприємств оптової торгівлі. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності: проблеми та шляхи їх вирішення* : Мат. XII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 23 травня 2025 р.) / упоряд. А. М. Штангрет. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2025. 255 с.
6. Шарван М.Б. Інформація як ключовий ресурс в системі прийняття та реалізації управлінських рішень під час здійснення постачальницько-збутової діяльності підприємствами оптової торгівлі. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали LVII-ої Міжнародної науково-практичної конференції* / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. (м. Клуж-Напока Румунія, 07, червня, 2025 р.): ВАДНД, 2025. 244 с.
7. Zharska T. M., Sharvan M. B., Tatsakovich N. L. The importance of brand management and marketing strategy for sales. *Majesty of Marketing: Materials of the XIX International conference for the students and junior research staff. Ukraine, (Dnipro, 10 december, 2023)* : Dnipro University of Technology, 2023. 265 p.

Особистий внесок здобувача: Охарактеризовано можливості підвищення ефективності маркетингової політики через постачання та збут

8. Жарська Т., Шарван М. Розвиток бренду через оптимізацію ланцюга поставок. *Сталий розвиток складних соціально-економічних систем в умовах сучасних змін та викликів: Збірник тез доповідей I Міжнародної науковопрактичної конференції* (м. Івано-Франківськ, 16-17 травня 2024 року), Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2024. 421 с.

Особистий внесок здобувача: Виокремлено шляхи розвитку бренду через оптимізацію ланцюга поставок

ДОДАТОК Ж
ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Materials of the International Scientific Internet Conference: Marketing of innovations: Innovations in marketing (Bielsko-Biala, December, 2023).
2. XVII Міжнародна науково-практична конференція: «B2B MARKETING» (м. Київ, 27.11.2023)
3. International conference for the students and junior research staff. Ukraine «Majesty of Marketing» , (Dnipro, 19 December, 2024)
4. II Міжнародна науково-практична конференція Україна «Сталий розвиток економіки, підприємств та суспільства», (Івано-Франківськ, 10-11 квітня 2025 року).
5. XII Міжнародна науково-практична конференція Україна «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності проблеми та шляхи їх вирішення», (Львів, 23 травня 2025 року).
6. LVII Міжнародна науково-практична конференція Румунія «Сучасні аспекти модернізації науки стан, проблеми, тенденції розвитку», (Клуж-Напока, 7 червня 2025 року).
7. XIX International conference for the students and junior research staff «Majesty of Marketing» , (Dnipro, 10 December 2023).
8. I Міжнародна науково-практична конференція Україна «Сталий розвиток складних соціально-економічних систем в умовах сучасних змін та викликів», (Івано-Франківськ, 16-17 травня 2024 року).