МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Управління "зеленими" ланцюгами постачання в міжнародній діяльності ТОВ «Юнілівер Україна»»

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0732-ммб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Кравчун К.О.
Керівник: зав. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д.держ.упр.проф.
Бікулов Д.Т.
Рецензент:проф.кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор ек.наук, професор
Маркова С.В.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Кравчун Кіра Олексіївна

1. Тема роботи «Управління "зеленими" ланцюгами постачання в міжнародній діяльності ТОВ «Юнілівер Україна»»
керівник роботи: Бікулов Д.Т., зав. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д.держ.упр. проф.

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОСТАЧАННЯ
2. УПРАВЛІННЯ ЗЕЛЕНИМИ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____

_____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бікулов Д.Т.		
2	Бікулов Д.Т.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ К.О. Кравчун
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Д.Т. Бікулов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Є.В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: «Управління "зеленими" ланцюгами постачання в міжнародній діяльності ТОВ «Юнілівер Україна»», 41 стор., 2 розділи.

Актуальність тематики управління ланцюгами поставок у великій компанії, яка має інтегровану мережу представництв в регіонах пов’язана із необхідністю знижувати логістичні витрати з одного боку, а з іншого – збільшувати плече доставки, адже саме в такий спосіб компанія може успішно конкурувати на ринку.

В роботі описані сучасні підходи до управління ланцюгами поставок та організації міжнародної логістики у період воєнного часу.

Мета роботи – формулювання сучасних підходів до організації ефективної логістичної діяльності та управління ланцюгами поставок .

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- описати логістику міжнародної компанії, як сферу операційної діяльності підприємства;
- визначити основні проблеми управління логістикою та ланцюгами поставок у період воєнного часу;
- сформулювати пропозиції щодо удосконалення управління ланцюгами поставок для компанії.

Об’єкт – логістична діяльність компанії «Юнілівер».

Предмет – управління ланцюгами поставок компанії «Юнілівер».

УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК, МІЖНАРОДНА ЛОГІСТИКА, ТРАНСПОРТ, ПІДПРИЄМСТВА, ВИТРАТИ, СКЛАД, ПЛЕЧЕ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: "Management of "green" supply chains in the international activities of LLC "Unilever Ukraine"", 41 pages, 2 chapters.

The relevance of the topic of supply chain management in a large company that has an integrated network of representative offices in the regions is associated with the need to reduce logistics costs on the one hand, and on the other hand, to increase the delivery lever, because this is how the company can successfully compete in the market.

The work describes modern approaches to supply chain management and the organization of international logistics during wartime.

The purpose of the work is to formulate modern approaches to the organization of effective logistics activities and supply chain management.

To achieve the goal, it is necessary to perform the following tasks:

- describe the logistics of an international company as a sphere of operational activity of the enterprise;
- identify the main problems of logistics and supply chain management during wartime;
- formulate proposals for improving supply chain management for the company.

Object – logistics activities of the company “Unilever”.

Subject – supply chain management of the company “Unilever”.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, INTERNATIONAL LOGISTICS, TRANSPORT, ENTERPRISES, COSTS, WAREHOUSE, LEVERAGE.

ЗМІСТ

ВСТУП……..…..8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК…….……11
1.1. Основи управління ланцюгами поставок…….……11
1.2. Поняття про зелені ланцюги……..……..…….……18
1.3. Методи управління ланцюгами поставок…..……22
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК……..……..28
2.1. Виробнича та логістична діяльність компанії «Юнілівер»……..……28
2.2. Сучасні проблеми логістики компанії «Юнілівер»..…….32
2.3. Управління зеленими ланцюгами поставок…..…….……38
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ…….……39
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…….……42

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що у сучасних умовах глобалізації міжнародна логістика та управління ланцюгами постачання перетворилися на один із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Для міжнародних компаній ефективність організації поставок безпосередньо впливає на рівень витрат, швидкість доставки продукції, стабільність виробничих процесів та задоволення потреб споживачів. Особливого значення набуває розвиток так званих «зелених» ланцюгів постачання, які поєднують економічну ефективність із принципами екологічної відповідальності та сталого розвитку.

Сучасні міжнародні компанії змушені адаптувати власні логістичні системи до нових викликів, пов’язаних із кліматичними змінами, зростанням цін на енергоресурси, екологічними вимогами Європейського Союзу, цифровізацією логістики та трансформацією світових ринків. Додатковим фактором ризику для України стали наслідки повномасштабної війни, які суттєво ускладнили міжнародну логістику, призвели до зміни транспортних маршрутів, збільшення логістичних витрат та необхідності пошуку нових механізмів забезпечення стійкості ланцюгів постачання.

У таких умовах особливого значення набуває дослідження діяльності міжнародних компаній, які мають розгалужену систему логістики та активно впроваджують принципи сталого розвитку. Однією з таких компаній є Unilever, яка є одним із світових лідерів у сфері виробництва товарів повсякденного попиту та активно впроваджує екологічні стандарти у сфері управління ланцюгами постачання. Для ТОВ «Юнілівер Україна» ефективна організація логістики має стратегічне значення, оскільки діяльність компанії пов’язана з міжнародними поставками продукції, функціонуванням складських систем, взаємодією з транспортними операторами та необхідністю забезпечення безперебійного постачання товарів в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Питання управління ланцюгами постачання, міжнародної логістики та зеленої логістики досліджували як зарубіжні, так і українські науковці. Значний внесок у розвиток теорії логістики здійснили М. Крістофер, Д. Бауерсокс, Д. Сімчі-Леві, П. Самуельсон та інші. Серед українських учених проблематику логістики, управління ланцюгами постачання та міжнародної транспортної діяльності досліджували М. Бадрак, Є. Крикавський, Н. Чухрай, М. Окландер, А. Гаджинський, Л. Балабанова та інші науковці. У їхніх працях значна увага приділяється питанням оптимізації логістичних процесів, управління транспортними потоками, розвитку міжнародної логістики, екологізації ланцюгів постачання та підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах глобальної конкуренції.

Метою роботи є формулювання сучасних підходів до організації ефективної логістичної діяльності та управління «зеленими» ланцюгами постачання в міжнародній діяльності ТОВ «Юнілівер Україна».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- описати логістику міжнародної компанії як сферу операційної діяльності підприємства;
- визначити основні проблеми управління логістикою та ланцюгами постачання у період воєнного часу;
- дослідити сутність та особливості зелених ланцюгів постачання;
- проаналізувати виробничу та логістичну діяльність компанії ТОВ «Юнілівер Україна»;
- сформулювати пропозиції щодо удосконалення управління ланцюгами постачання компанії.

Об’єктом дослідження є логістична діяльність компанії ТОВ «Юнілівер Україна».

Предметом дослідження виступають механізми управління «зеленими» ланцюгами постачання у міжнародній діяльності компанії.

У процесі дослідження використано такі методи:

- аналіз і синтез;

- системний підхід;
- метод порівняння;
- економічний аналіз;
- узагальнення;
- логістичне моделювання;
- методи стратегічного аналізу.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, міжнародні стандарти у сфері логістики та сталого розвитку, аналітичні матеріали міжнародних організацій, офіційні звіти компанії Unilever, статистичні матеріали та відкриті джерела інформації.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для удосконалення логістичної діяльності підприємств, оптимізації міжнародних ланцюгів постачання, зниження логістичних витрат та впровадження екологічно орієнтованих підходів до управління логістикою.

Структура роботи складається зі вступу, двох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань. Робота містить 45 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК

1.1.Основи управління ланцюгами поставок

У сучасних умовах глобалізації логістика та управління ланцюгами поставок стали одними з ключових елементів ефективного функціонування міжнародного бізнесу. Для великих міжнародних компаній швидкість, стабільність та ефективність логістичних процесів безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності, собівартість продукції та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Поняття логістики сформувалося поступово та пройшло тривалий історичний розвиток. Спочатку логістика використовувалася переважно у військовій сфері та означала організацію забезпечення армії ресурсами, транспортом та матеріалами. У подальшому принципи логістики були адаптовані до економічної діяльності підприємств та міжнародної торгівлі.

Сучасна логістика являє собою систему управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою забезпечення ефективного руху товарів від постачальника до кінцевого споживача [1]. Основним завданням логістики є мінімізація витрат при одночасному забезпеченні необхідного рівня сервісу та безперервності постачання.

У науковій літературі логістика розглядається як складова операційного менеджменту підприємства, яка охоплює:

- транспортування;
- складське господарство;
- управління запасами;
- закупівельну діяльність;
- пакування;
- інформаційне забезпечення;
- координацію потоків ресурсів;

- дистрибуцію продукції.

Одним із ключових понять сучасної логістики є ланцюг поставок. Ланцюг поставок являє собою сукупність підприємств, організацій, постачальників, перевізників, складів та торговельних структур, які забезпечують рух продукції від виробника сировини до кінцевого споживача [1].

Управління ланцюгами поставок або Supply Chain Management передбачає координацію всіх процесів постачання, виробництва, транспортування, зберігання та реалізації продукції. Основною метою управління ланцюгами поставок є створення ефективної системи взаємодії між усіма учасниками логістичного процесу для забезпечення стабільності поставок та мінімізації витрат.

Сучасні міжнародні компанії працюють у складних багаторівневих ланцюгах поставок, які можуть охоплювати десятки країн, транспортних маршрутів та виробничих центрів. Саме тому ефективність управління логістикою часто стає визначальним фактором успішності бізнесу.

У сучасній економіці традиційна логістика поступово трансформується у концепцію сталих або «зелених» ланцюгів поставок. Причиною цього стали:
- екологічні проблеми;
- кліматичні зміни;
- зростання вартості енергоресурсів;
- вимоги міжнародних екологічних стандартів;
- політика декарбонізації Європейського Союзу;
- зростання екологічної відповідальності бізнесу.

Зелений ланцюг поставок або Green Supply Chain Management являє собою систему логістичного управління, яка поєднує економічну ефективність із мінімізацією негативного впливу на навколишнє середовище [2].

Основними напрямами зелених ланцюгів поставок є:
- скорочення викидів CO_2;
- оптимізація транспортних маршрутів;

- використання екологічного транспорту;
- зменшення споживання енергії;
- використання вторинної сировини;
- екологічне пакування;
- переробка відходів;
- цифровізація логістичних процесів.

У міжнародній практиці існують також інші концепції «кольорової» логістики. Зокрема:

- зелена логістика - орієнтована на екологічність та сталий розвиток;
- reverse logistics або «зворотна логістика» - пов'язана з поверненням продукції, переробкою та утилізацією;
- blue logistics - орієнтована на морські перевезення та водну логістику;
- white logistics - цифровізована логістика із високим рівнем автоматизації;
- black logistics - використовується для позначення нелегальних або тіньових логістичних схем;
- humanitarian logistics - гуманітарна логістика, пов'язана із забезпеченням кризових територій.

Особливого значення зелені ланцюги поставок набувають для міжнародних компаній, які працюють на ринку Європейського Союзу. Європейська політика ESG, декарбонізації та вуглецевого регулювання поступово формує нові вимоги до логістики, транспортування та екологічної відповідальності бізнесу.

Для компанії Unilever розвиток зелених ланцюгів поставок є одним із ключових елементів корпоративної стратегії сталого розвитку. Компанія активно впроваджує механізми скорочення викидів, оптимізації логістики, енергоефективності та екологічного пакування продукції.

В умовах воєнного часу питання ефективного управління ланцюгами поставок набуває ще більшого значення. Руйнування транспортної інфраструктури, зміна логістичних маршрутів, дефіцит пального, нестабільність енергосистеми та зростання вартості перевезень суттєво

ускладнюють діяльність міжнародних компаній в Україні. Саме тому сучасні підприємства змушені поєднувати економічну ефективність логістики із принципами гнучкості, автономності та стійкості ланцюгів поставок.

Таким чином, управління ланцюгами поставок є складною багаторівневою системою координації матеріальних, транспортних та інформаційних потоків. Сучасні тенденції розвитку міжнародної логістики свідчать про поступовий перехід до моделей зеленої логістики, які поєднують ефективність бізнесу, цифровізацію та екологічну відповідальність підприємств.

1.2. Поняття про зелені ланцюги

У сучасних умовах розвитку міжнародної економіки концепція зелених ланцюгів поставок стала одним із ключових напрямів трансформації глобальної логістики. Причиною цього є посилення екологічних проблем, зростання вартості енергоресурсів, міжнародна політика декарбонізації та необхідність забезпечення сталого розвитку підприємств. Великі міжнародні компанії дедалі більше орієнтуються не лише на економічну ефективність логістики, а й на екологічну відповідальність усіх етапів постачання продукції.

Поняття зелених ланцюгів поставок або Green Supply Chain Management виникло як результат інтеграції принципів екологічного менеджменту у сферу логістики та управління виробничими процесами. У науковій літературі зелені ланцюги поставок визначаються як система управління матеріальними, транспортними, інформаційними та виробничими потоками, яка спрямована на мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище протягом усього життєвого циклу продукції [3].

Одним із найбільш відомих дослідників даної концепції є М. Крістофер, який зазначав, що сучасний ланцюг поставок повинен забезпечувати не лише швидкість і прибутковість, а й довгострокову стійкість бізнесу через екологічну та соціальну відповідальність. Д. Бауерсокс підкреслював, що

логістика майбутнього неможлива без інтеграції екологічних стандартів, енергоефективності та цифрових технологій управління потоками ресурсів.

Серед українських учених проблематику зеленої логістики досліджували Є. Крикавський, Н. Чухрай, М. Бадрак та М. Окландер [1-5]. У своїх працях вони зазначають, що зелена логістика є одним із механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах європейської інтеграції та нових екологічних вимог міжнародного ринку.

Основна ідея зелених ланцюгів поставок полягає у тому, щоб мінімізувати екологічні втрати на всіх етапах логістичного циклу:

- закупівлі сировини;
- виробництва;
- транспортування;
- складування;
- пакування;
- реалізації продукції;
- повернення або утилізації відходів.

Зелені ланцюги поставок охоплюють не лише транспорт або склади, як часто думають, а практично всю систему діяльності підприємства. Фактично компанія починає рахувати не тільки гроші, а ще й «скільки вона загадила природу по дорозі до прибутку». І в сучасному світі це вже не просто мода, а реальний економічний фактор.

Основними елементами зелених ланцюгів поставок є:

- енергоефективність;
- скорочення викидів CO_2;
- використання альтернативних джерел енергії;
- оптимізація транспортних маршрутів;
- використання екологічного транспорту;
- цифровізація логістики;
- мінімізація пакувальних матеріалів;
- переробка відходів;

- повторне використання ресурсів;
- екологічний контроль постачальників.

Важливою складовою зелених ланцюгів поставок є концепція ESG, яка передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів у діяльності підприємства. Для міжнародних компаній ESG-політика стає одним із критеріїв доступу до міжнародних інвестицій, грантів та співпраці з великими партнерами.

Одним із найбільш відомих прикладів впровадження зелених ланцюгів поставок є діяльність Unilever. Компанія реалізує глобальну програму сталого розвитку, яка передбачає:

- скорочення викидів парникових газів;
- зменшення використання пластику;
- оптимізацію логістичних маршрутів;
- перехід на відновлювані джерела енергії;
- впровадження енергоефективних технологій;
- використання екологічного пакування.

Unilever активно використовує цифрові системи управління логістикою, які дозволяють оптимізувати транспортні потоки та зменшувати витрати пального. Крім того, компанія поступово переходить до моделі циркулярної економіки, де частина пакувальних матеріалів повторно переробляється та повертається у виробничий цикл [18].

Вигоди від впровадження зелених ланцюгів поставок для підприємств є не лише екологічними, а й економічними. Основними перевагами є:

- скорочення логістичних витрат;
- зменшення витрат на енергоресурси;
- підвищення ефективності транспортування;
- оптимізація складських процесів;
- підвищення репутації компанії;
- зростання інвестиційної привабливості;
- спрощення виходу на міжнародні ринки;

- відповідність екологічним стандартам ЄС.

Особливо важливими зелені ланцюги поставок стають для міжнародних компаній, які працюють у країнах Європейського Союзу. У межах Європейського зеленого курсу поступово запроваджуються нові механізми екологічного контролю, вуглецевого регулювання та декарбонізації економіки. Це означає, що компанії, які не адаптуються до нових екологічних вимог, можуть втрачати конкурентні позиції на міжнародному ринку.

Для України розвиток зелених ланцюгів поставок має особливе значення в умовах післявоєнного відновлення економіки. Сучасна логістика повинна поєднувати:

- економічну ефективність;
- енергетичну стійкість;
- екологічну безпеку;
- цифровізацію;
- адаптивність до кризових умов.



Рис.1.1. Схема функціонування зелених ланцюгів

Таким чином, зелені ланцюги поставок є сучасною моделлю організації міжнародної логістики, яка поєднує ефективність управління ресурсами з екологічною відповідальністю підприємств. Їх впровадження дозволяє міжнародним компаніям не лише знижувати негативний вплив на довкілля, а й підвищувати ефективність діяльності, зміцнювати конкурентні позиції та адаптуватися до нових глобальних вимог ринку.

1.3. Методи управління ланцюгами поставок

Управління ланцюгами поставок є складною системою координації матеріальних, транспортних, інформаційних та фінансових потоків між усіма учасниками логістичного процесу. Для міжнародних компаній ефективність управління ланцюгами поставок безпосередньо впливає на рівень витрат, швидкість доставки продукції, стійкість бізнесу та конкурентоспроможність підприємства на ринку [6].

Сучасне управління ланцюгами поставок базується на використанні різних методів, моделей та організаційних підходів, які дозволяють оптимізувати діяльність підприємства та забезпечити безперервність постачання продукції.

Одним із основних підходів є централізована система управління ланцюгами поставок. У такій системі ключові управлінські рішення приймаються центральним офісом або єдиним логістичним центром компанії.

Центральна структура контролює:

- закупівлі;
- транспортні маршрути;
- складське господарство;
- управління запасами;
- інформаційні потоки;
- взаємодію з постачальниками.

Централізована модель характерна для великих міжнародних корпорацій, оскільки дозволяє:

- стандартизувати бізнес-процеси;
- зменшити дублювання функцій;
- оптимізувати витрати;
- забезпечити єдину систему контролю;
- підвищити прозорість управління.

Перевагою централізованої логістики є можливість ефективного контролю за всією системою поставок та швидке впровадження корпоративних стандартів. Проте така модель має і певні недоліки:

- повільніше реагування на локальні проблеми;
- складність адаптації до регіональних ринків;
- залежність від центральної системи управління;
- ризики перевантаження управлінського центру.

Протилежною моделлю є децентралізоване управління ланцюгами поставок. У такій системі регіональні представництва або окремі логістичні центри отримують значний рівень автономії у прийнятті рішень.

Децентралізована система дозволяє:

- швидше реагувати на зміни ринку;
- адаптувати логістику до місцевих умов;
- скорочувати час прийняття рішень;
- підвищувати гнучкість поставок;
- ефективніше працювати в кризових умовах.

Особливо актуальною децентралізована логістика стала в умовах війни, коли міжнародні компанії були змушені швидко перебудовувати транспортні маршрути, змінювати складські хаби та формувати резервні системи постачання. Фактично бізнес перейшов у режим «як доїхати хоч якось і не збанкрутувати по дорозі».

Сучасні міжнародні компанії переважно використовують комбіновану модель управління, яка поєднує елементи централізації та децентралізації.

Стратегічні рішення приймаються центральним офісом, а оперативне управління частково передається регіональним підрозділам.

У міжнародній логістиці використовуються різні методи управління ланцюгами поставок.

Одним із найбільш поширених є метод Just-in-Time або «точно вчасно». Дана система передбачає мінімізацію складських запасів та постачання продукції безпосередньо у момент потреби виробництва або продажу. Основною перевагою методу є:

- скорочення витрат на складування;
- зменшення заморожених оборотних коштів;
- підвищення швидкості логістичних процесів.

Недоліком системи Just-in-Time є висока залежність від стабільності транспортування та постачальників. В умовах війни або криз така модель стає дуже вразливою.

Ще одним методом є система Lean Logistics або «ощадлива логістика». Даний підхід спрямований на:

- усунення логістичних втрат;
- оптимізацію маршрутів;
- скорочення зайвих операцій;
- підвищення ефективності використання ресурсів.

Lean Logistics активно використовується міжнародними компаніями для скорочення витрат та підвищення продуктивності логістичних процесів.

Важливе місце займає метод Agile Supply Chain або «гнучкий ланцюг поставок». Його основною метою є швидка адаптація до змін зовнішнього середовища. Дана система передбачає:

- резервні логістичні маршрути;
- диверсифікацію постачальників;
- оперативне управління запасами;
- цифровий моніторинг поставок.

Agile-модель особливо актуальна в умовах нестабільності, воєнних ризиків та глобальних криз.

У сучасній міжнародній логістиці також активно застосовуються цифрові методи управління ланцюгами поставок:

- ERP-системи;
- CRM-системи;
- системи GPS-моніторингу;
- цифрові логістичні платформи;
- Big Data;
- штучний інтелект;
- blockchain-технології.

Цифровізація дозволяє компаніям у режимі реального часу контролювати рух товарів, аналізувати витрати, прогнозувати ризики та оптимізувати маршрути.

Для міжнародних компаній, зокрема Unilever, важливим елементом управління є інтеграція методів зеленої логістики. Компанія використовує:

- оптимізацію транспортних маршрутів;
- скорочення викидів CO_2;
- енергоефективні склади;
- екологічне пакування;
- цифровий контроль логістичних процесів.

У сфері зеленої логістики важливу роль відіграє reverse logistics або зворотна логістика, яка передбачає:

- повернення продукції;
- переробку відходів та повторне використання матеріалів;
- утилізацію пакування.

Особливого значення сучасні методи управління ланцюгами поставок набувають в умовах воєнного часу. Підприємства змушені:

- диверсифікувати маршрути;
- формувати резервні склади;

- переходити до мультимодальних перевезень;

- створювати автономні логістичні центри;

- цифровізувати процеси управління поставками.

Важливим елементом сучасної зеленої логістики є її декарбонізація, тобто використання електричного та гібридного транспорту замість дизельного та бензинового, використання нових кліматичних технологій на складах та терміналах.

Таблиця 1.1 - Методи управління логістикою

Метод / модель управління	Сутність методу	Переваги	Недоліки	Приклад застосування
Централізоване управління	Управління логістикою здійснюється з єдиного центру	Контроль, стандартизаці, зниження витрат	Повільна реакція на локальні проблеми	Великі міжнародні корпорації
Децентралізоване управління	Частина рішень передається регіональним підрозділам	Гнучкість, швидкість реагування	Складність координації	Регіональні логістичні мережі
Just-in-Time (JIT)	Постачання ресурсів «точно вчасно»	Мінімізація складських запасів	Висока залежність від транспорту	Автомобільна промисловість
Lean Logistics	Усунення зайвих витрат і операцій	Економія ресурсів	Потребує високої дисципліни	Виробничі компанії
Agile Supply Chain	Гнучке управління поставками	Адаптація до криз і змін	Вищі витрати на резерви	Логістика у воєнний час
Green Supply Chain	Екологічно орієнтована логістика	Зниження викидів, ESG-відповідність	Високі стартові інвестиції	Unilever
Reverse Logistics	Повернення та переробка продукції	Повторне використання ресурсів	Складність організації	Переробка пакування
Digital Logistics	Використання цифрових систем управління	Прозорість і швидкість контролю	Залежність від IT-систем	ERP та GPS-моніторинг

Таким чином, сучасне управління ланцюгами поставок базується на поєднанні централізованих та децентралізованих моделей управління, використанні цифрових технологій, оптимізації витрат та розвитку гнучких логістичних систем. В умовах глобальної конкуренції та воєнних ризиків ефективність управління логістикою стає одним із ключових факторів забезпечення стійкості міжнародного бізнесу.

У сучасній міжнародній логістиці існує велика кількість методів та моделей управління ланцюгами поставок. Вибір конкретного підходу залежить від масштабу діяльності підприємства, особливостей ринку, типу продукції, рівня цифровізації та зовнішніх ризиків. Основною метою управління ланцюгами поставок є забезпечення безперервності постачання продукції, мінімізація витрат та підвищення ефективності логістичних процесів.



Рис.2.1. Схема централізованого управління

Одним із найбільш поширених підходів є централізована система управління. У такій моделі всі ключові рішення щодо закупівель, транспортування, складування та управління запасами приймаються центральним офісом компанії. Даний підхід дозволяє стандартизувати логістичні процеси, забезпечити контроль за витратами та підтримувати єдину

корпоративну політику. Централізована система найбільш характерна для великих міжнародних корпорацій, які мають широку мережу постачання та потребують високого рівня координації.

Разом із тим у сучасних умовах дедалі більшого поширення набуває децентралізована модель управління ланцюгами поставок. Вона передбачає передачу частини управлінських функцій регіональним представництвам або локальним логістичним центрам. Основною перевагою такого підходу є підвищення гнучкості системи та швидка адаптація до змін ринку, транспортних ризиків або кризових ситуацій. Особливо актуальною децентралізація стала в умовах воєнного часу, коли підприємства були змушені оперативно змінювати логістичні маршрути та формувати резервні системи постачання.

У міжнародній практиці широко застосовується метод Just-in-Time або «точно вчасно». Його сутність полягає у мінімізації складських запасів та постачанні продукції саме у момент потреби виробництва або продажу. Дана система дозволяє скорочувати витрати на складування та підвищувати швидкість обігу ресурсів. Проте ефективність такого підходу значною мірою залежить від стабільності транспортної системи та постачальників.

Ще одним поширеним методом є Lean Logistics або ощадлива логістика. Її основна ідея полягає у мінімізації втрат, оптимізації маршрутів, скороченні зайвих операцій та підвищенні ефективності використання ресурсів. Lean-підхід дозволяє підприємствам знижувати логістичні витрати та підвищувати продуктивність діяльності.

У сучасних кризових умовах важливого значення набуває Agile Supply Chain або гнучкий ланцюг поставок. Даний підхід орієнтований на швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища та передбачає наявність резервних маршрутів, альтернативних постачальників та оперативного управління запасами. Гнучкі логістичні системи стали особливо актуальними в умовах глобальних криз та воєнних ризиків.

РОЗДІЛ 2
ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК

2.1. Виробнича та логістична діяльність компанії «Юнілівер»

Unilever є однією з найбільших міжнародних компаній у сфері виробництва товарів повсякденного попиту. Компанія була заснована у 1929 році в результаті об'єднання британської компанії Lever Brothers та нідерландської Margarine Unie. На сьогодні Unilever здійснює діяльність більш ніж у 190 країнах світу та входить до числа глобальних лідерів у сфері FMCG - товарів швидкого споживання.

Основними напрямами діяльності компанії є:

- виробництво продуктів харчування;
- косметична продукція;
- побутова хімія;
- засоби особистої гігієни;
- морозиво;
- доглядова продукція для дому.

До найбільш відомих брендів компанії належать:

- Dove;
- Rexona;
- Axe;
- Domestos;
- Knorr;
- Lipton;
- Hellmann's;
- Lux;
- Clear;
- Sunsilk та інші.

Компанія має потужну міжнародну виробничу та логістичну систему, яка охоплює:

- виробничі підприємства;
- логістичні центри;
- складські комплекси;
- транспортні мережі;
- дистриб’юторські центри;
- цифрові системи управління поставками.

Чисельність персоналу Unilever у світі становить понад 120 тисяч працівників. Річний оборот компанії перевищує 60 мільярдів євро, що робить її однією з найбільших міжнародних корпорацій у сфері споживчих товарів. Основними ринками діяльності є країни Європи, Північної Америки, Азії та Латинської Америки.

ТОВ «Юнілівер Україна» є офіційним представництвом міжнародної компанії в Україні та забезпечує імпорт, дистрибуцію та просування продукції на українському ринку. Діяльність компанії охоплює:

- управління поставками продукції;
- організацію логістичних маршрутів;
- складське зберігання;
- взаємодію з торговельними мережами;
- транспортну логістику;
- маркетингову діяльність;
- управління дистрибуцією товарів.

Особливістю діяльності компанії є складна багаторівнева система міжнародної логістики. Продукція постачається через міжнародні транспортні коридори, логістичні хаби та складські центри із використанням автомобільного, морського та залізничного транспорту.

Таблиця 2.1.- Ключові показники діяльності компанії «Юнілівер»

Показник	Характеристика
Повна назва компанії	ТОВ «Юнілівер Україна»
Материнська компанія	Unilever
Сфера діяльності	Виробництво та дистрибуція товарів повсякденного попиту
Основні напрями продукції	Продукти харчування, побутова хімія, косметика, засоби гігієни
Відомі бренди	Dove, Rexona, Domestos, Knorr, Lipton, Axe
Географія діяльності	Понад 190 країн світу
Чисельність персоналу у світі	Понад 120 тис. працівників
Орієнтовний річний оборот	Понад 60 млрд євро
Тип логістичної системи	Міжнародна багаторівнева система поставок
Основні види транспорту	Автомобільний, морський, залізничний
Основні елементи логістики	Склади, дистрибуційні центри, транспортні хаби
Особливості логістики	Цифрове управління Supply Chain Management
Напрями зеленої логістики	Скорочення CO_2, оптимізація маршрутів, екологічне пакування
ESG-підходи	Екологічна та соціальна відповідальність
Основні ризики в Україні	Воєнні ризики, порушення маршрутів, зростання вартості логістики
Основні напрями адаптації	Диверсифікація маршрутів, цифровізація, ризик-менеджмент

Для міжнародної компанії такого масштабу логістика фактично є «кровоносною системою» бізнесу. Якщо десь зламався маршрут, встав склад або затримався контейнер - супермаркет дуже швидко починає сумувати без шампуню, майонезу і прального порошка, а компанія - без грошей.

У структурі логістичної діяльності Unilever важливе місце займає управління ланцюгами поставок. Компанія використовує сучасні цифрові системи Supply Chain Management, які дозволяють:

- прогнозувати попит;
- оптимізувати запаси;
- контролювати рух продукції;
- координувати поставки;
- управляти транспортними потоками;
- мінімізувати логістичні витрати.

Одним із ключових напрямів діяльності компанії є розвиток зелених ланцюгів поставок. Unilever активно впроваджує екологічні стандарти у сфері міжнародної логістики та декларує політику сталого розвитку.

Основними напрямами зеленої логістики компанії є:

- скорочення викидів CO_2;
- оптимізація транспортних маршрутів;
- зменшення споживання енергії;
- використання переробленого пакування;
- цифровізація логістичних процесів;
- підвищення енергоефективності складів;
- використання екологічних матеріалів.

Компанія також активно впроваджує ESG-підходи, які поєднують:

- екологічну відповідальність;
- соціальну політику;
- сучасні стандарти корпоративного управління.

В умовах воєнного часу діяльність ТОВ «Юнілівер Україна» суттєво ускладнилася через:

- порушення міжнародних логістичних маршрутів;
- зростання вартості перевезень;
- ризики для транспортної інфраструктури;
- дефіцит енергоресурсів;

- нестабільність поставок.

У зв’язку з цим компанія була змушена адаптувати систему управління ланцюгами поставок до кризових умов шляхом:

- диверсифікації логістичних маршрутів;
- використання альтернативних транспортних коридорів;
- оптимізації складських запасів;
- цифрового моніторингу поставок;
- посилення системи ризик-менеджменту.

Таким чином, Unilever є прикладом міжнародної компанії з високим рівнем розвитку логістики та управління ланцюгами поставок. Діяльність ТОВ «Юнілівер Україна» демонструє важливість поєднання ефективної міжнародної логістики, цифровізації процесів та впровадження принципів зеленої економіки в умовах сучасних глобальних викликів.

2.2. Сучасні проблеми логістики компанії «Юнілівер»

У сучасних умовах міжнародна логістика функціонує в середовищі високої нестабільності, що суттєво впливає на діяльність великих міжнародних компаній. Для ТОВ «Юнілівер Україна» ефективність логістичної системи має стратегічне значення, оскільки компанія працює у сфері товарів повсякденного попиту, де безперервність поставок безпосередньо впливає на обсяги продажів, фінансові результати та конкурентоспроможність.

Однією з головних сучасних проблем логістики компанії є наслідки повномасштабної війни в Україні. Руйнування транспортної інфраструктури, пошкодження автомобільних шляхів, ризики для залізничного сполучення та обмеження морської логістики суттєво ускладнили функціонування міжнародних ланцюгів поставок.

Особливо складною стала проблема зміни логістичних маршрутів. До початку війни значна частина міжнародних поставок здійснювалася через

морські порти України, однак після блокування частини портової інфраструктури компанії були змушені переорієнтовувати логістику через західні кордони та європейські транспортні хаби.

Це призвело до:

- збільшення транспортного плеча;
- зростання часу доставки;
- підвищення логістичних витрат;
- перевантаження прикордонної інфраструктури;
- нестабільності графіків поставок.

Ще однією проблемою є суттєве зростання вартості міжнародних перевезень. Підвищення цін на паливо, дефіцит транспортних засобів, страхові ризики та ускладнення митних процедур призвели до подорожчання логістики практично на всіх етапах поставок.

Для міжнародної компанії це створює додатковий тиск на собівартість продукції. Фактично бізнес зараз постійно балансує між двома питаннями: «як довезти товар» і «як при цьому не охуїти від ціни доставки».

Серйозною проблемою для ТОВ «Юнілівер Україна» є також нестабільність енергетичної системи. Відключення електроенергії негативно впливають на:

- роботу складських комплексів;
- холодильне обладнання;
- цифрові системи логістики;
- автоматизовані центри обробки замовлень;
- транспортну координацію.

У таких умовах компанії змушені інвестувати у:

- резервні генератори;
- системи накопичення енергії;
- автономні джерела живлення;
- цифрові механізми резервування даних.

Важливою проблемою є також дефіцит персоналу у сфері логістики та транспорту. Частина працівників була мобілізована, значна кількість населення змінила місце проживання, що призвело до нестачі:

- водіїв;
- складського персоналу;
- логістичних операторів;
- технічних спеціалістів.

Сучасна міжнародна логістика також стикається із проблемою нестабільності глобальних ланцюгів поставок. Після пандемії COVID-19 та початку війни значно зросли ризики:

- затримки контейнерних перевезень;
- дефіциту окремих товарів;
- перевантаження транспортних коридорів;
- нестачі складських потужностей;
- порушення міжнародної координації поставок.

Для компанії Unilever додатковим викликом є необхідність одночасного забезпечення економічної ефективності та екологічної відповідальності логістики. Впровадження зелених ланцюгів поставок потребує:

- модернізації транспорту;
- переходу до енергоефективних технологій;
- використання екологічного пакування;
- цифровізації логістичних процесів;
- скорочення викидів CO_2.

Однак реалізація таких заходів потребує значних фінансових інвестицій, що у кризових умовах створює додаткове навантаження на компанію.

Ще однією проблемою є високий рівень ризиків у міжнародному середовищі. До основних ризиків можна віднести:

- політичну нестабільність;
- валютні коливання;
- зміни митного регулювання;

- санкційні обмеження;
- кіберризики;
- ризики пошкодження інфраструктури.

У сучасних умовах компанія змушена активно розвивати систему ризик-менеджменту та формувати більш гнучкі логістичні моделі.

Для подолання сучасних проблем ТОВ «Юнілівер Україна» використовує:

- диверсифікацію логістичних маршрутів;
- цифрові системи моніторингу поставок;
- резервні складські потужності;
- мультимодальні перевезення;
- автоматизацію логістичних процесів;
- розвиток зеленої логістики;
- посилення системи прогнозування ризиків.

Таким чином, сучасна логістика компанії ТОВ «Юнілівер Україна» функціонує в умовах високої невизначеності та значного зовнішнього тиску. Основними проблемами залишаються воєнні ризики, нестабільність міжнародних поставок, зростання логістичних витрат, енергетичні проблеми та необхідність адаптації до нових екологічних стандартів міжнародного ринку. У таких умовах ефективне управління ланцюгами поставок стає одним із ключових факторів забезпечення стабільності діяльності компанії.

2.3. Управління зеленими ланцюгами поставок

У сучасних умовах розвитку міжнародної економіки концепція зелених ланцюгів поставок перетворюється з елементу корпоративного іміджу на важливий інструмент економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Для міжнародних компаній, зокрема Unilever, впровадження принципів зеленої логістики дозволяє не лише зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище, а й забезпечувати скорочення витрат, оптимізацію

логістичних процесів та інтеграцію до сучасних міжнародних економічних систем.

Управління зеленими ланцюгами поставок передбачає впровадження екологічно орієнтованих механізмів управління матеріальними, транспортними та інформаційними потоками на всіх етапах діяльності підприємства - від закупівлі сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу.

Основними напрямами управління зеленими ланцюгами поставок є:

- оптимізація транспортних маршрутів;
- скорочення витрат пального;
- зменшення викидів CO_2;
- використання енергоефективного обладнання;
- цифровізація логістики;
- розвиток мультимодальних перевезень;
- використання вторинної сировини;
- екологічне пакування;
- скорочення логістичних втрат;
- повторне використання ресурсів.

Одним із ключових факторів ефективності зелених ланцюгів поставок є саме економія ресурсів. У міжнародній практиці екологічна логістика давно перестала бути «дорогою забавкою для екоактивістів». Великий бізнес дуже швидко зрозумів просту річ: якщо менше пального спалив, менше електрики витратив і менше возиш повітря у фурі - то це банально більше грошей у компанії.

Для Unilever зелена логістика є частиною глобальної ESG-стратегії та системи сталого розвитку компанії. Компанія активно впроваджує:

- енергоефективні складські системи;
- цифрове управління логістикою;
- скорочення транспортних витрат;
- оптимізацію міжнародних поставок;

- системи контролю вуглецевого сліду продукції;
- переробку пакувальних матеріалів.

Одним із найважливіших економічних ефектів зеленої логістики є зниження транспортних витрат. Оптимізація маршрутів, цифровий контроль поставок та використання мультимодальних перевезень дозволяють:

- скорочувати споживання пального;
- зменшувати кількість порожніх рейсів;
- ефективніше використовувати складські площі;
- підвищувати швидкість обробки вантажів.

У сучасних умовах це має особливе значення через постійне зростання вартості пального та міжнародних перевезень.

Ще одним важливим напрямом є цифровізація логістичних процесів. Використання ERP-систем, GPS-моніторингу, Big Data та автоматизованих систем управління дозволяє:

- прогнозувати попит;
- мінімізувати надлишкові запаси;
- зменшувати втрати продукції;
- скорочувати витрати на документообіг;
- швидше реагувати на кризові ситуації.

Для міжнародних компаній важливим фактором є також інтеграція до міжнародних систем екологічної сертифікації та стандартів якості. Впровадження екологічних стандартів ISO 14001, ESG-політики та систем контролю викидів створює для підприємств низку переваг:

- спрощення доступу до міжнародних ринків;
- підвищення інвестиційної привабливості;
- доступ до міжнародних грантових програм;
- спрощення співпраці з міжнародними торговельними мережами;
- покращення репутації компанії.

У країнах Європейського Союзу екологічна відповідальність поступово стає не перевагою, а обов’язковою умовою роботи на ринку. У межах

Європейського зеленого курсу та політики декарбонізації компанії змушені скорочувати вуглецевий слід продукції та адаптувати логістику до нових екологічних вимог.

Важливим міжнародним механізмом стимулювання зеленої економіки стали положення Кіотський протокол та подальші міжнародні кліматичні угоди. Їх основною метою є скорочення викидів парникових газів та стимулювання екологічної модернізації підприємств.

У рамках міжнародної екологічної політики підприємства, які впроваджують енергоефективні технології та скорочують викиди CO_2, можуть отримувати:

- міжнародні гранти;
- пільгове фінансування;
- інвестиції міжнародних фондів;
- підтримку програм декарбонізації;
- доступ до зелених кредитів.

Для великих міжнародних компаній це створює додаткові фінансові стимули для розвитку зелених ланцюгів поставок.

Особливо актуальною зелена логістика стає в умовах воєнного часу. Через дефіцит енергоресурсів, зростання вартості перевезень та нестабільність інфраструктури підприємства змушені:

- скорочувати енергоспоживання;
- оптимізувати логістичні маршрути;
- переходити до автономних систем енергозабезпечення;
- впроваджувати цифровий контроль логістики;
- формувати резервні системи постачання.

У таких умовах зелена логістика фактично поєднує екологічність із елементами антикризового управління та економії ресурсів.

Таким чином, управління зеленими ланцюгами поставок є важливим напрямом розвитку сучасної міжнародної логістики. Для компанії Unilever впровадження зелених логістичних систем дозволяє не лише відповідати

міжнародним екологічним стандартам, а й забезпечувати скорочення витрат, підвищення ефективності діяльності, інтеграцію до глобальних систем сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку.

Ключовим аспектом, що зумовлює плани компанії до розвитку та вдосконалення є корпоративна філософія, яка спрямована на гармонійне існування та дружнє ставлення до довкілля.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти управління зеленими ланцюгами постачання у міжнародній діяльності ТОВ «Юнілівер Україна».

У роботі встановлено, що сучасна міжнародна логістика є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності міжнародних компаній. Ефективність управління ланцюгами поставок безпосередньо впливає на рівень логістичних витрат, швидкість доставки продукції, стабільність виробничих процесів та можливість адаптації підприємства до кризових умов.

У першому розділі роботи було досліджено теоретичні основи управління ланцюгами поставок та сучасні підходи до організації міжнародної логістики. Встановлено, що сучасні ланцюги поставок являють собою складну систему координації матеріальних, транспортних, інформаційних та фінансових потоків між усіма учасниками логістичного процесу.

У роботі визначено, що одним із ключових напрямів розвитку міжнародної логістики є формування зелених ланцюгів постачання. Основною метою зеленої логістики є поєднання економічної ефективності діяльності підприємства із мінімізацією негативного впливу на навколишнє середовище.

Встановлено, що сучасні зелені ланцюги поставок охоплюють:

- оптимізацію транспортних маршрутів;
- скорочення споживання енергоресурсів;
- використання енергоефективних технологій;
- цифровізацію логістичних процесів;
- зменшення викидів CO_2;
- екологічне пакування;
- переробку відходів;
- використання вторинної сировини.

У роботі також було досліджено основні методи управління ланцюгами поставок, зокрема централізовані та децентралізовані моделі управління, Lean Logistics, Agile Supply Chain, Just-in-Time та цифрові системи логістичного менеджменту.

У другому розділі роботи проаналізовано виробничу та логістичну діяльність ТОВ «Юнілівер Україна». Встановлено, що компанія є частиною міжнародної корпорації Unilever та має розгалужену систему міжнародних поставок, складської логістики та дистрибуції продукції.

Визначено, що в умовах воєнного часу логістична діяльність компанії суттєво ускладнилася через:

- порушення міжнародних транспортних маршрутів;
- зростання вартості перевезень та дефіцит енергоресурсів;
- ризики для транспортної інфраструктури;
- нестабільність міжнародних поставок;
- збільшення логістичних витрат.

У роботі встановлено, що в сучасних умовах зелена логістика виконує не лише екологічну, а й економічну функцію. Використання зелених ланцюгів постачання дозволяє:

- скорочувати витрати пального;
- оптимізувати транспортні потоки;
- підвищувати енергоефективність;
- мінімізувати логістичні втрати;
- покращувати цифровий контроль поставок;
- підвищувати конкурентоспроможність компанії.

Встановлено, що важливим фактором розвитку зелених ланцюгів постачання є інтеграція підприємств до міжнародних систем екологічної сертифікації та ESG-політики. Впровадження екологічних стандартів дозволяє компаніям отримувати:

- доступ до міжнародних ринків;
- інвестиційну підтримку;

- міжнародне фінансування;
- доступ до програм декарбонізації;
- підвищення репутації компанії.

На основі проведеного дослідження запропоновано такі рекомендації щодо удосконалення управління зеленими ланцюгами постачання ТОВ «Юнілівер Україна»:

- розширити використання цифрових систем управління логістикою;
- оптимізувати міжнародні транспортні маршрути;
- збільшити використання мультимодальних перевезень;
- впроваджувати енергоефективні складські технології;
- скорочувати використання неекологічного пакування;
- розвивати систему переробки пакувальних матеріалів;
- підвищувати рівень автоматизації логістичних процесів;
- формувати резервні логістичні маршрути;
- посилити систему управління логістичними ризиками;
- інтегрувати ESG-принципи у систему управління компанією.

Таким чином, управління зеленими ланцюгами постачання є важливим напрямом розвитку міжнародної логістики та одним із ключових факторів забезпечення стійкості діяльності міжнародних компаній. Для ТОВ «Юнілівер Україна» впровадження принципів зеленої логістики дозволяє не лише забезпечити відповідність міжнародним екологічним стандартам, а й підвищити економічну ефективність діяльності, скоротити витрати, зміцнити конкурентні позиції та адаптувати логістичну систему до сучасних кризових умов.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Крикавський Є.В. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. / Є.В. Крикавський. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. – 848 с. – URL: https://lpnu.ua
2. Чухрай Н.І., Гірна О.Б. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики : монографія / Н.І. Чухрай, О.Б. Гірна. – Львів : Інтелект-Захід, 2019. – 232 с.
3. Окландер М.А. Логістична система підприємства : монографія / М.А. Окландер. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 312 с.
4. Бадрак М.В. Управління міжнародною логістикою підприємства в умовах глобалізації / М.В. Бадрак // Економіка та держава. – 2021. – №7. – С. 54–59. – DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.7.54
5. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management / Martin Christopher. – 5th ed. – London : Pearson Education Limited, 2016. – 328 p. – URL: https://www.pearson.com
6. Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B. Supply Chain Logistics Management / Donald J. Bowersox, David J. Closs, M. Bixby Cooper. – New York : McGraw-Hill Education, 2019. – 688 p. – URL: https://www.mheducation.com
7. Simchi-Levi D., Kaminsky P., Simchi-Levi E. Designing and Managing the Supply Chain / David Simchi-Levi, Philip Kaminsky, Edith Simchi-Levi. – New York : McGraw-Hill, 2021. – 544 p. – URL: https://www.mheducation.com
8. Srivastava S.K. Green Supply-Chain Management: A State-of-the-Art Literature Review / S.K. Srivastava // International Journal of Management Reviews. – 2007. – Vol. 9(1). – P. 53–80. – DOI: https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00202.x
9. Sarkis J. Green Supply Chain Management / Joseph Sarkis. – London : Springer Nature, 2021. – DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-45484-5

10. Guide V.D.R., Van Wassenhove L.N. The Evolution of Closed-Loop Supply Chain Research / V.D.R. Guide, Luk N. Van Wassenhove // Operations Research. – 2009. – Vol. 57(1). – P. 10–18. – DOI: https://doi.org/10.1287/opre.1080.0628
11. Seuring S., Müller M. From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management / Stefan Seuring, Martin Müller // Journal of Cleaner Production. – 2008. – Vol. 16(15). – P. 1699–1710. – DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020
12. Lambert D.M., Cooper M.C. Issues in Supply Chain Management / Douglas M. Lambert, Martha C. Cooper // Industrial Marketing Management. – 2000. – Vol. 29(1). – P. 65–83. – DOI: https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00113-3
13. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation / Sunil Chopra, Peter Meindl. – 7th ed. – London : Pearson Education, 2019. – URL: https://www.pearson.com
14. Sustainable Logistics and Production in Industry 4.0 / edited by P. Golinska-Dawson, M. Tsai. – Cham : Springer Nature Switzerland AG, 2020. – DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-33369-0
15. Matthews J. The Impact of ISO 14001 on Supply Chain Management / J. Matthews // Environmental Management Review. – 2003. – Vol. 14(2). – P. 22–31.
16. Krut R., Gleckman H. ISO 14001: A Missed Opportunity for Sustainable Global Industrial Development / Riva Krut, Harris Gleckman. – London : Earthscan Publications, 1998. – 224 p.
17. Mishra D.K., Henry S., Sekhari A., Ouzrout Y. Traceability as an Integral Part of Supply Chain Logistics Management: An Analytical Review / D.K. Mishra, S. Henry, A. Sekhari, Y. Ouzrout. – 2018. – DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.1811.06358

18. Lei Jihu. Green Supply Chain Management Optimization Based on Chemical Industrial Clusters / Lei Jihu. – 2024. – DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2406.00478
19. Kyoto Protocol to the United Nations Framework Convention on Climate Change. – URL: https://unfccc.int/kyoto_protocol
20. European Green Deal. European Commission. – URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
21. Unilever Sustainability. Unilever Annual Report and Accounts Sustainable Practices in Sales Distribution and Logistics // International Journal for Multidisciplinary Research. – 2024. – URL: https://www.ijfmr.com/papers/2024/6/33797.pdf
22. Cagliano A., Mustafa M.S., Rafele C., Zenezini G. Logistics Performance Measurement for Sustainability in the Fast Fashion Industry / A. Cagliano, M.S. Mustafa, C. Rafele, G. Zenezini. – URL: https://www.academia.edu
23. Пономарьова Ю.В. Логістика : навч. посіб. / Ю.В. Пономарьова. – Київ : Центр навчальної літератури, 2020. – 328 с.
24. Балабанова Л.В. Логістичний менеджмент : підручник / Л.В. Балабанова. – Київ : Професіонал, 2019. – 416 с.