МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Адміністрування мережі постачання торгівельного підприємства»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0733-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Зайцева Ю. А.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Сухарева К. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2023 року

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

Зайцева Юлія Андріївна

1. Тема роботи «Адміністрування мережі постачання торгівельного підприємства»
керівник роботи: Сухарева К. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 21.03.2024року № 500-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2024 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. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ МЕРЕЖІ ПОСТАЧАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2. АДМІНІСТРУВАННЯ МЕРЕЖІ ПОСТАЧАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3. ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ МЕРЕЖІ ПОСТАЧАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АТБ-Маркет»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
6 таблиць
18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Сухарева К. В.		
2	Сухарева К. В.		
3	Сухарева К. В.		

7. Дата видачі завдання 18.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	21.03.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.24-16.04.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.24-01.05.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.24-01.06.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.24-25.07.24	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.24-29.08.24	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.24-06.09.24	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.24-14.09.24	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.24-29.10.24	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.24-02.11.24	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2024	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.24-22.11.24	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2024	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2024	

Студент _____ Ю. А. Зайцева
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ К. В. Сухарева
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 64 с., 18 рис., 6 табл., 44 джерела.

Об’єкт дослідження: теоретичні та практичні аспекти адміністрування мережі постачання торговельного підприємства.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації роботи щодо ефективного адміністрування мережі постачання торговельних підприємств.

Мета дослідження: визначення теоретичних аспектів сутності мережі постачання торговельних підприємств, ознайомлення з їх специфікою та типовими проблемами, ознайомлення з господарською діяльністю ТОВ «АТБ-Маркет», та проведення аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», виявлення особливостей адміністрування мережі постачання торговельного підприємства ТОВ «АТБ-Маркет», розробка пропозицій щодо вдосконалення адміністрування мережі постачання торговельного підприємства ТОВ «АТБ-Маркет».

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, системний підхід формалізації та економіко-математичного моделювання.

В роботі студентом встановлено сутність, специфіку та типові проблеми адміністрування мережі постачання торговельних підприємств. Здобувач ознайомився з господарською діяльністю та проаналізував фінансово-економічну діяльність ТОВ «АТБ-Маркет». Виявлено особливості адміністрування мережі постачання торговельного підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»» та розроблено пропозиції щодо його вдосконалення.

МЕРЕЖІ ПОСТАЧАННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ, ЛАНЦЮГИ ДОСТАВКИ, АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО

ABSTRACT

Master's qualification work: 64 p., 18 fig., 6 tables, 44 sources.

Object of research: theoretical and practical aspects of the administration of the supply network of a trading enterprise.

Subject of research: a set of theoretical, methodological and practical aspects of organizing work on the effective administration of the supply network of trading enterprises.

Purpose of research: determination of theoretical aspects of the essence of the supply network of trading enterprises, acquaintance with their specifics and typical problems, acquaintance with the economic activities of LLC "ATB-Market", and analysis of the financial and economic activities of LLC "ATB-Market", identification of the features of the administration of the supply network of the trading enterprise LLC "ATB-Market", development of proposals for improving the administration of the supply network of the trading enterprise LLC "ATB-Market".

Research methods: theoretical generalization and comparison, statistical analysis, systematic approach of formalization and economic and mathematical modeling.

In the work, the student established the essence, specificity and typical problems of administering the supply network of trading enterprises. The applicant got acquainted with the economic activity and analyzed the financial and economic activities of LLC "ATB-Market". The peculiarities of administering the supply network of the trading enterprise LLC "ATB-Market" were identified and proposals for its improvement were developed.

SUPPLY NETWORKS, ADMINISTRATION, SUPPLY CHAINS, ANALYSIS, EFFICIENCY, TRADING ENTERPRISE

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА ….....2
РЕФЕРАТ.....4
ABSTRACT…….…..5
ВСТУП……..…….7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ МЕРЕЖІ ПОСТАЧАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА……...…….....9
1.1 Теоретичні аспекти сутності мережі постачання торговельних підприємств: зміст, вимоги і чинники. ……..…….....9
1.2 Форми та методи товаропостачання торговельних підприємст, їх особливості у сучасних умовах …….……....12
1.3 Специфіка та типові проблеми адміністрування мережі постачання торговельних підприємств……..……..21
РОЗДІЛ 2 АДМІНІСТРУВАННЯ МЕРЕЖІ ПОСТАЧАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АТБ-Маркет»……..…….. 28
2.1 Характеристика господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»…….28
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»……...36
2.3 Особливості адміністрування мережі постачання торговельного підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» ……..……40
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ МЕРЕЖІ ПОСТАЧАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АТБ-Маркет»...48
3.1 Вдосконалення адміністрування мережі постачання торговельного підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» за рахунок інтеграції з підприємствами партнерами …….48
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....60

ВСТУП

Умови воєнного стану створюють величезні виклики для роботи та розвитку мережі постачання торговельних підприємств. У цих складних умовах діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» набуває особливого значення для забезпечення населення продуктами харчування та іншими товарами першої необхідності. Воєнний стан створює значні перешкоди для матеріально-технічного забезпечення торгівельних мереж, оскільки може призвести до транспортних обмежень, затримок у доставці товарів, загроз безпеці та цілісності поставок.

У таких умовах ефективне адміністрування мережі постачання торговельних підприємств стає ключовим фактором успіху. Перший крок - диверсифікація постачальників і пошук альтернативних шляхів доставки. Компанії слід розглянути можливість створення внутрішніх мереж постачальників, залучення місцевих ресурсів і мереж постачальників для зменшення залежності від зовнішніх факторів. По-друге, важливою стає оптимізація існуючих логістичних процесів. Це може включати вдосконалення управління запасами, використання новітніх технологій для відстеження поставок і ефективне планування маршрутів доставки. Третій, надзвичайно важливий аспект - це забезпечення безпеки як працівників компанії, так і вантажу під час транспортування.

Нарешті, умови воєнного стану можуть стимулювати інновації та розробку нових мереж постачання торговельних підприємств. Компанії повині розглянути впровадження автоматизованих систем управління логістикою, використання дронів для доставки товарів або розробку альтернативних методів ланцюга поставок.

Загалом умови воєнного стану створюють значні виклики для ТОВ «АТБ-Маркет», але водночас створюють можливості для розвитку та вдосконалення адміністрування мережі постачання торговельного підприємства. Гнучкість, інноваційність та ефективне адміністрування мережі постачання торговельних

підприємств необхідні для забезпечення стабільності та успіху діяльності у контексті військових конфліктів.

Об’єкт дослідження: теоретичні та практичні аспекти адміністрування мережі постачання торговельного підприємства.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації роботи щодо ефективного адміністрування мережі постачання торговельних підприємств.

Мета дослідження: визначення теоретичних аспектів сутності мережі постачання торговельних підприємств, ознайомлення з їх специфікою та типовими проблемами, ознайомлення з господарською діяльністю ТОВ «АТБ-Маркет», та проведення аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», виявлення особливостей адміністрування мережі постачання торговельного підприємства ТОВ «АТБ-Маркет», розробка пропозицій щодо вдосконалення адміністрування мережі постачання торговельного підприємства ТОВ «АТБ-Маркет».

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні основні наукові завдання:

1) ознайомитись з теоретичними аспектами сутності мережі постачання торговельних підприємств;

2) встановити специфіку та типові проблеми адміністрування мережі постачання торговельного підприємства;

3) зробити аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»;

4) виявити особливості адміністрування мережі постачання торговельного підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»;

5) розробити пропозиції щодо вдосконалення адміністрування мережі постачання торговельного підприємства ТОВ «АТБ-Маркет».

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

Загальний обсяг роботи – 64 сторінки, перелік посилань включає 44 джерела.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ МЕРЕЖІ ПОСТАЧАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні аспекти сутності мережі постачання торговельних підприємств: зміст, вимоги і чинники.

Найбільших втрат після введення в Україні воєнного стану зазнали галузі логістики та торгівлі. Важливо знайти шляхи створення адаптивних, гнучких мереж постачання, які забезпечать воєнне та післявоєнне економічне відновлення України. Одним із найактуальніших завдань під час воєнного стану є необхідність швидкої перебудови логістичної мережі, створення нових мереж постачання та зміни напрямків торговельних потоків через блокаду українських морських портів та часткове зникнення залізниць. Компанії повинні шукати нові підходи до оптимізації мереж поставок і використовувати нові форми співпраці. Торговельні підприємства активно використовують різні методи співпраці при побудові мереж поставок. Для забезпечення адаптивних мереж поставок торговим компаніям необхідно забезпечити гнучкість процесу доставки, швидке реагування на зміни та посилення взаємодії з постачальниками, пошук та оптимізацію методів доставки, оптимальне розташування складських комплексів.

Робота торговельних підприємств складається з багатьох процесів, одним із найважливіших з яких є товаропотік від підприємств-виробників через оптово-роздрібні підприємства до споживача.

Організація мереж постачання - це цілеспрямоване об'єднання зусиль постачальників, виробників, торговельних і роздрібних компаній з метою забезпечення споживачам оптимального вибору товарів і економічного ефекту для всіх учасників.

Постачання товарів у роздрібні магазини – це циклічний (повторюваний) процес, що складається з комерційних і технічних заходів, метою яких є доставка товарів споживачам.

Розглянемо як організувати доставку товарів у роздрібні магазини і які інструменти використовувати, щоб торговельне підприємство отримало потрібний товар у потрібний час, у потрібному місці та в потрібній кількості.

Оскільки процес доставки товару завжди циклічний, можна говорити про певний алгоритм або схему (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 - Алгоритм товаропостачання роздрібних торговельних підприємств [8]

Об'єктом поставки є товари, вибірка яких складається відповідно до потреб, а суб'єктом - джерела закупівлі (постачальники) і торговельні компанії.

На рис.1.1 на кроці 1 вказується об'єкт мереж постачання торговельних підприємств, на кроці 2 - суб'єкт.

Оптимальний асортимент і економічна ефективність значною мірою гарантуються дотриманням наступних основних вимог:

- надати товар у великому асортименті, в необхідній кількості та відповідно до товарного профілю торгового підприємства з урахуванням заявки на купівлю;

- обсяг поставок імпортних товарів повинен визначатися з урахуванням наявних товарних запасів, обсягу щоденної реалізації та затвердженої періодичності (ритмічності) імпорту;

- забезпечення мінімальних витрат на доставку та зберігання товарів на підприємствах торгівлі.

При постачанні продукції також необхідно враховувати вплив певних факторів (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Фактори, які впливають на адміністрування мереж постачання торговельних підприємств [4]

Оптимальне адміністрування мереж постачання торговельних підприємств з урахуванням впливу вищезазначених факторів і вимог повинно базуватися на таких принципах:

1. Регулярність поставок - забезпечує поставки відповідно до графіків, що визначають періодичність та інтервал надходження товарів до торговельної мережі.

2. Темп доставки - має на увазі доставку товару в торговельну мережу необхідними партіями через певні проміжки часу.

3. Пунктуальність доставки - означає доставку товару в торговельну мережу з періодичністю, що відповідає динаміці роздрібного товарообороту (зміни попиту, моди, пори року тощо).

4. Безперервність поставок - забезпечує регулярне надходження товарів до торгових підриємст у такій кількості та вибірці, щоб їх торгівля не була перервана.

5. Економічність доставки - включає мінімізацію коштів, призначених для організації закупівель, доставки та зберігання товарів [4].

Чітка організація товарної пропозиції гарантує оптимальний вибір і економічну віддачу від діяльності компаній (підрозділів). Процес доставки товару є циклічним і включає послідовні етапи.

При постачанні продукції необхідно враховувати вплив факторів на виконання основних вимог (завдань).

Принципи організації мереж постачання торговельного підприємства важливі, оскільки споживач купує в магазині потрібний товар у потрібний час і в потрібній кількості.

1.2 Форми та методи товаропостачання торговельних підприємст, їх особливості у сучасних умовах

Алгоритм товаропостачання роздрібних торговельних підприємств включає вибір форм і методів доставки товарів до споживача (3 етап на рис. 1.1).

У практиці товаропостачання роздрібних торговельних підприємств розрізняють дві форми доставки товарів до торговельних мереж: транзитну і складську.

Транзитна форма передбачає доставку товарів безпосередньо в роздрібну торговельну мережу, минаючи склади оптових компаній.

Складська форма передбачає доставку товарів у магазини зі складів оптових підприємств [12].

Знаючи, що частка складських операцій у мережі поставок становить меншу частину, форма доставки товарів зі складу рідше використовується в реаліях сучасної торгівлі.

Практика ринкової економіки вимагає при контролі за мережею товаропостачання враховувати вибір форм товаропостачання як елементу управління за мережею закупівлі.

У цьому контексті в сучасній економічній літературі пропозицію товарів часто ототожнюють із рухом товарів із зони виробництва до сфери споживання і називають мережею постачання (ланцюги руху товарів).

Адміністрування мережі постачання торговельного підприємства включає дотримання наступних основних принципів:

- зменшення кількість товарних операцій;

- ефективність використання транспортних засобів;

- оптимальний ланцюг поставок товарів.

Ефективне адміністрування забезпечує оптимальний ланцюг поставок.

Термін «Управління ланцюгом поставок» (SCM) народився і поширився лише 15 років тому і в основному стосувався структур інформаційної взаємодії між контрагентами в індустрії B2B («Business to Business»). Сьогодні визначення ланцюга поставок у логістиці є важливим. Завдяки партнерству в ланцюзі поставок можна значно знизити рівень запасів розподільних центрів (до 40%), покращити використання транспортних потужностей (до 20%), скоротити терміни виконання замовлень клієнтів (до 50%).

Проте частка управління ланцюгами поставок у структурі логістичних послуг вітчизняних компаній є незначною. За даними Світового банку, майже 90% логістичних послуг в Україні – це діяльність, пов’язана з транспортною логістикою, 8% – складська діяльність, 2% – діяльність з перевезення вантажів і лише 1% – транспортна логістика [9].

Залежно від порядку надходження товарів у торговельну мережу виділяють наступні основні системи ланцюгів поставок:

1. Доставка безпосередньо від постачальника до торговельного підприємства.

2. Доставка товарів від комерційних посередників до торговельного підприємства.

3. Доставка товарів від виробників до розподільчих центрів торговельної мережі і далі в магазини.

4. Доставка товару по принципу роздрібного арбітражу.

Можливі також комбінації цих систем. І кожна система має свої переваги і недоліки.

Розглянемо ці основні системи ланцюгів поставок більш детально.

1) Доставка безпосередньо від виробника до торговельного підприємства.

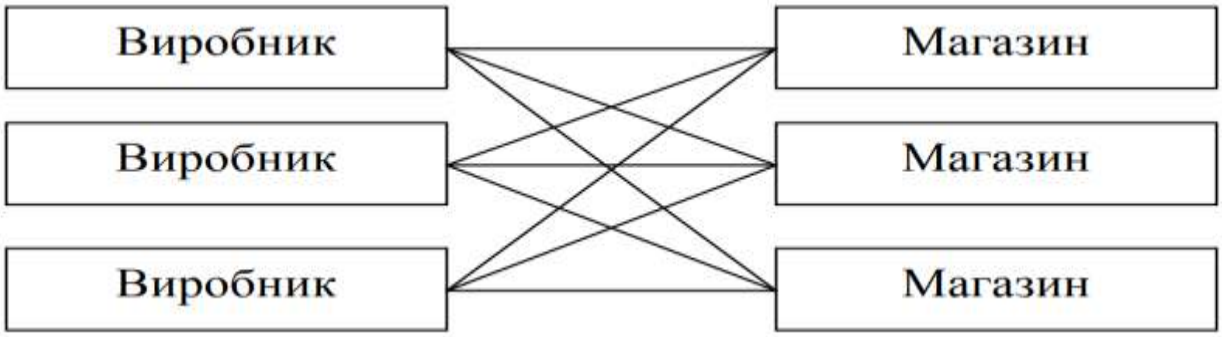


Рисунок1.3 - Схема товаропостачання від виробника до торговельного підприємства

Така мережа постачання має наступні переваги і недоліки.

Переваги доставки безпосередньо від виробника до торговельного підприємства:

1. Економія коштів, оскільки немає необхідності організовувати власний розподільний центр.

2. З невеликою мережею магазинів і невеликою кількістю постачальників, мінімізуючи витрати на зберігання і транспортування.

3. Транспортні витрати зазвичай оплачує постачальник.

Недоліки доставки безпосередньо від виробника до торговельного підприємства:

1. Виникає можливість створювати черги для розвантаження транспорту.

2. Вартість простою автомобіля може бути віднесена до дилерської мережі.

3. Відсутність товару в магазині через несвоєчасне розвантаження транспортних засобів.

4. Збільшуються витрати на обробку товарів (упаковка, сортування, пакування тощо) [13,15].

Приклад. Багато компаній прогресують у налагодженні самостійних поставок до філій з виробничих підприємств, портів і складів. Наприклад, Tesco

протестувала подібне рішення для доставки заморожених продуктів безпосередньо з заводів, що призвело до активного застосування подібної стратегії до інших категорій продуктів. Зрозуміло, що такі поставки позбавляють від зайвого складування та впорядковують процес доставки при організації роботи складів і пунктів перевалки.

2) Доставка товару від посередників до торговельного підприємства.

Якщо мережеві ресурси такі, що побудова власного розподільного центру неможлива або нерентабельна, ця модель є оптимальною (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 - Схема товаропостачання до торговельного підприємства через посередника у торгівлі

Переваги товаропостачання до торговельного підприємства через посередника у торгівлі такі:

1. Оптимальна система доставки якщо організація власного розподільного центру неможлива або невигідна.

2. Не потребує великих вкладень.

3. Можлива відстрочка оплати та кредитування товару.

4. Економія часу для мережі відділень при отриманні товару.

5. Скорочення документообігу в торговельній мережі.

6. Оптовий брокер має загальну інформацію про ринкову ситуацію та ціни.

7. Є можливість негайно замінити відсутній товар на аналогічний.

8. Спрощення процедури повернення товару.

9. Обслуговування інтернет-магазинів виїзними торговими представниками.

Недоліки товаропостачання до торговельного підприємства через посередника у торгівлі такі:

1. Бажане поєднання IT-систем дистрибуції та торгової мережі.

2. Можливі проблеми з доставкою (недоставка, повторне замовлення тощо).

3. Затримки в доставці товару через необхідність комплектації замовлень від різних постачальників і попереднього замовлення транспортування.

4. Від товарного вибору брокера залежить формування товарного асортименту торговельної мережі.

5. Залежність від оперативної роботи посередника та взаємовідносин з ним [24].

3) Поставки товарів від виробників і торгових посередників до розподільчих центрів торговельної мережі в магазини.



Рисунок 1.5 - Схема товаропостачання до торговельних підприємств через розподільчі центри (РЦ)

Основною відмінністю розподільчого центру (РЦ) є не тільки зберігання товарів, а максимально прискорене комплектування товарів і їх відправлення споживачам.

Особливості діяльності розподільчого центру:

1. Розподільчий центр ефективний, коли в мережі не менше 2000 товарних позицій і більше 5-7 магазинів.

2. Для комплектації та транспортування використовується партійний спосіб (відвантаження здійснюється дрібними партіями або груповими вантажними одиницями, товар упаковується, сортується та маркується).

3. Час доставки до відділень не є основним критерієм якості роботи РЦ - як правило, оформлення товару через розподільчі центри дещо уповільнює продажі порівняно з прямою доставкою.

4. Потрібна ефективна інформаційна система, що враховує різні модулі обробки вантажів (наприклад, система подвійного штрих-коду - на палетах і пакетах), спеціальне обладнання (полиці, штабелери, конвеєри тощо).

Переваги доставки товарів до торговельного підпртємства через розподільчі центри:

1. Збільшення товарообігу роздрібної мережі за рахунок збільшення наявності товарів на полицях магазинів і прискорення товарообігу (1-2% товарообігу магазину).

2. Зберігання товарів у розподільчих центрах дешевше, ніж на складах магазинів.

3. Надання додаткових знижок постачальникам при доставці в РЦ (3...4% від ціни товару).

4. Зменшення логістичних витрат серед постачальників.

5. Підвищення оборотності та керованості товарними запасами магазину, зниження співвідношення запасів магазину до торгового залу із загальноприйнятих 30/70 до 15/85.

6. Можливість своєчасного поповнення товарних запасів.

7. Можливість створення централізованої служби якості на базі розподільчих центрів, що сприятиме підвищенню якості товарів і фактичних поставок.

8. Зниження витрат торговельного підприємства на технічні операції прийому товарів за кількістю та якістю.

9. Оптимізація взаємодії з постачальниками.

Недоліки доставки товарів до торговельного підпртємства через розподільчі центри:

1. Для невеликої торгової мережі (5-7 магазинів) доставка товарів до торговельного підпртємства через розподільчі центри нерентабельні.

2. Необхідність великих інвестицій.

3. Тривалий термін окупності доставки товарів до торговельного підпртємства через розподільчі центри.

4. Необхідність великих площ розподільчих центрів, враховуючи перспективи майбутнього розвитку роздрібної мережі торговельного підприємства.

5. Підтримка та модифікація ефективної ІТ-системи.

6. Неадекватність орендних приміщень (низькі стелі, відсутність пандусів, ризики аварій тощо).

7. Необхідність придбання та обслуговування власного парку автотранспорту або найму автотраспорта для доставки товарів у магазини [13,15].

Приклад. Враховуючи тенденції розвитку української торгівлі сьогодні є перехід до мережевого принципу організації підприємст роздрібної торгівлі, до колективного товариства магазинів торговельного підприємства шляхом створення спільних розподільних центрів. На практиці великі ритейлери в Україні організовують РЦ виключно для своєї бізнес-мережі, враховуючи лише власні інтереси.

ТОВ «АТБ-Маркет» має вісім мультитемпературних розподільчих центрів класу «А». Цією літерою позначені провідні комплекси, що відповідають найвищим вимогам сучасної торгівлі в Україні та за кордоном. Складська інфраструктура РЦ цілодобово обслуговує всі філії торговельної мережі ТОВ «АТБ-Маркет», плануючи, організовуючи та розраховуючи рух товарних потоків у центральному, східному, північному та південному регіонах України. Загальний товарообіг ТОВ «АТБ-Маркет» становить 7 тис. тонн на добу.

4) Доставка товару по принципу роздрібного арбітражу.

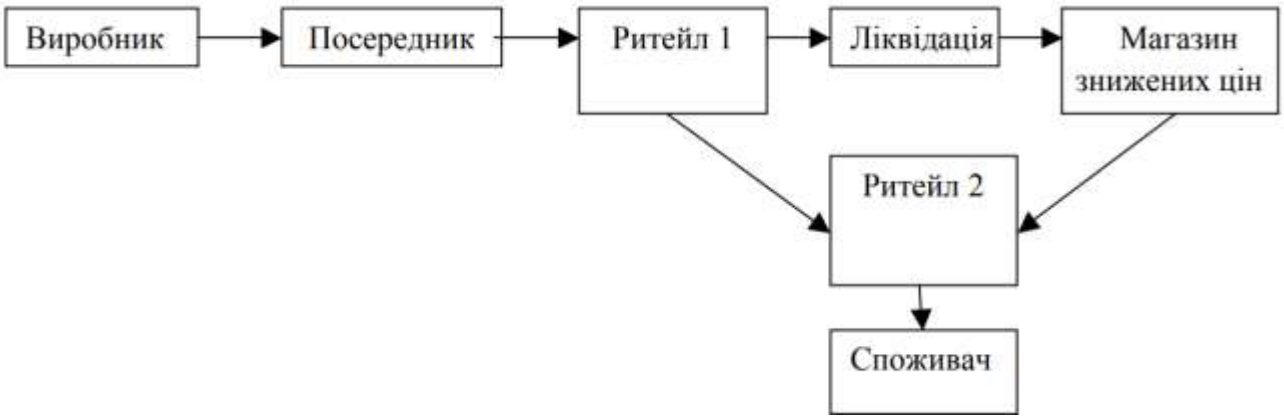


Рисунок 1.6 - Товаропостачання по принципу роздрібного арбітражу

Роздрібний арбітраж — це простий процес, у якому роздрібна компанія продає товар в Інтернеті або в магазині за певною ціною. Ви купуєте товар і перепродаєте його за вищою ціною, отримуючи прибуток [13].

Ліквідація є частиною стратегії закриття компанії або стратегічного продажу для подальшого управління нею відповідно до оновленої або зміненої стратегії [14].

Крім форм доставки товару, необхідно розуміти технологію способів доставки товару. Організація процесу доставки товарів багато в чому залежить від того, чи беруть у ній безпосередню участь співробітники роздрібних компаній або процеси доставки товарів до відділень здійснюються без них.

Завдяки цій особливості існує два види способів доставки товару:

1) централізований;

2) децентралізовані («самовивіз»).

Централізований спосіб доставки вантажів здійснюється силами і засобами постачальників або транспортних підприємств відповідно до замовлень магазинів на умовах, визначених графіком. Всі транспортно-відвантажувальні процеси зазвичай здійснюються централізовано і без участі представників роздрібної мережі.

Централізований спосіб доставки використовується при доставці товарів із роздрібної торгової мережі в складському та транзитному режимах. Воно може

здійснюватися виробничими підприємствами, оптовиками або транспортними компаніями (логістичними компаніями).

Переваги централізованого спосібу доставки вантажів:

- забезпечує планомірну та ритмічну доставку в магазини за погодженими графіками;

- зменшується вартість доставки вантажів за рахунок поліпшення техніко-функціональних показників використання автотранспорту та зменшити кількість диспетчерського персоналу;

- видалено непотрібні ланки маркетингу;

- значно спрощено документальне оформлення доставки, отримання та оплати товару, оскільки всі розрахунки за перевезення автоперевізниками здійснюють постачальники;

- дає можливість керівникам і працівникам торговельної мережі приділяти ще більше уваги організації комерційних і операційних процесів в магазинах.

При цьому ефективність централізованої доставки товарів досягається при правильному визначенні оптимальних інтервалів і партій товарів для кожного торговельного підприємства, тобто значно зросла роль управління доставкою товарів у роздрібній мережі.

Під децентралізованою доставкою вантажів розуміється здійснення транспортно-відвантажувальних операцій силами і засобами торгових компаній, тобто всі операції з доставки, починаючи з пошуку транспорту, здійснюються торговельними компаніями самостійно.

Недоліки децентралізованої доставки вантажів:

- впровадження товарів у торговельну мережу таким способом не потребує планування та раціональної організації діяльності, пов’язаної з відбором товарів, оформленням документів на доставку товарів та виконанням вантажно-розвантажувальних робіт;

- ефективність використання автомобілів загалом низька через їхню надмірну зручність використання та низьку вантажопідйомність;

- крім того, розподілена доставка відволікає співробітників торговельної мережі від виконання своїх основних завдань з обслуговування клієнтів і призводить до закриття магазинів під час транспортування товарів в магазинах одного постачальника. Це негативно позначається на якості обслуговування клієнтів і призводить до втрати кількості продажів [34].

Перевагою централізованої доставки є її ефективність. Тому його слід використовувати тільки в разі крайньої необхідності.

З досвіду світових компаній, Amazon постійно покращує якість послуг, які пропонує своїм клієнтам, і впроваджує самовивіз, щоб пришвидшити доставку.

1.3 Специфіка та типові проблеми адміністрування мережі постачання торговельного підприємства

Сам процес доставки товару є багатоетапним, має свою специфіку та типові проблеми.

Наведений нами алгоритм товаропостачання роздрібних торговельних підприємств (рис. 1.1) узгоджується з товаропостачанням по принципу роздрібного арбітражу (рис. 1.6). Такі ж процеси застосовуються до визначення раціональної частоти доставки товарів і оптимального розміру партії. Інструментами цих процесів є замовлення на доставку товару, графік доставки та маршрут доставки, а також супровідні документи (рахунок-фактура, інвойс тощо).

Адміністрування мережі постачання торговельних підприємств - це система, в якій економічний вплив базується на процесах формування замовлень на товари, розробки та укладання угод з постачальниками, фізичного переміщення товарів від постачальників до торговельних підприємств, а також формування товарних запасів та управління ними.

Управління товарно-матеріальними запасами - оперативний облік і контроль стану товарних запасів, їх регулювання, планування в розмірно-

асортиментній структурі, що здійснюється на основі поточних обліково-звітних форм.

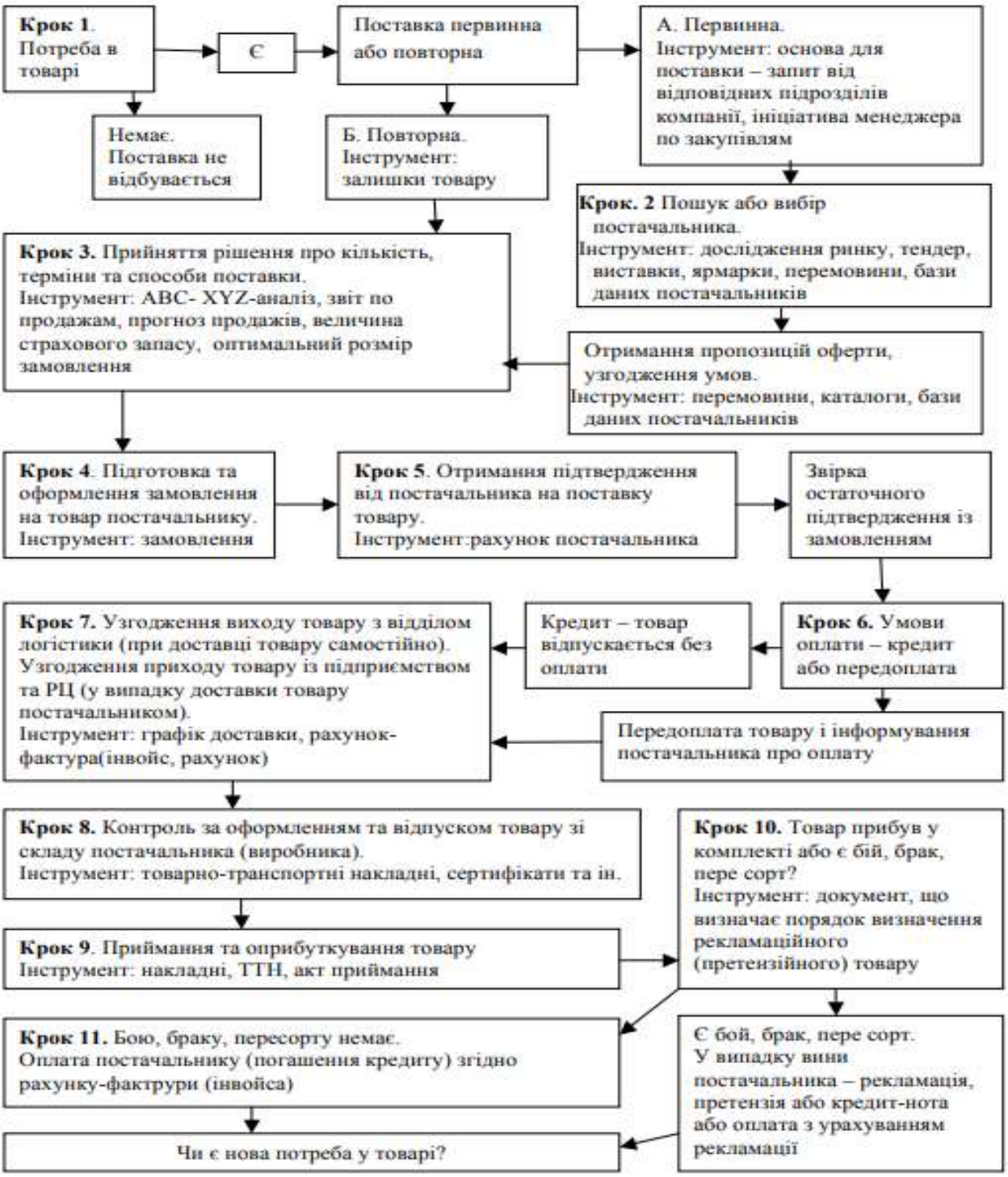


Рисунок 1.7 - Алгоритм адміністрування мережі постачання торговельних підприємств[25].

Сучасні бізнес-операції мають ланцюги бізнес-процесів і відносин як у B2B, так і в B2C.

B2B походить від англійських слів «business to business», що можна перекласти як «бізнес для бізнесу». Іншими словами, B2B - це надання товарів і послуг підприємствам.

B2C - походить від англійського слова «бізнес для споживача». Абревіатура B2C відноситься до ділових відносин, які виникають між організацією, що продає, і кінцевим покупцем (як правило, приватною особою).

Відносини B2C є частиною ланцюжка бізнес-процесів сучасного бізнесу. Суть B2C полягає у встановленні прямих і особистих відносин між компанією та клієнтом. Цей тип відносин передбачає прямі продажі та намагання зменшити кількість посередників. Чим менше посередників, тим легше компаніям гарантувати конкурентоспроможні місцеві ціни та керувати їх коливаннями. Це сприяє збільшенню комерційної маржі [11].

При управлінні товарною пропозицією ринок B2C має особливість формування асортименту (широкого та глибокого) та застосування маркетингових прийомів, орієнтованих на масового споживача (тобто споживчий ринок несегментований).

Щоб уникнути проблем і зробити адміністрування мережі постачання торговельного підприємства більш ефективним, необхідно:

- стежити за асортиментом товарів магазину, враховуючи щоденний попит і достатній вибір;

- організувати ритмічну доставку вантажів відповідно до договорів, замовлень і графіків доставки.

Розглянемо поетапно (крок за кроком) і детально базову систему мережі постачання торговельного підприємства (рис. 1.7).

1. Визначити потребу в товарі.

Потреба може бути первинною і повторюваною.

Першочергова потреба: цей товар (категорія або товар) наразі відсутній в асортиментній матриці. Але надходить запит від відділу маркетингу чи продажів або на рівні керівництва вирішується розвивати новий напрямок.

Постійний або повторюваний попит на продукт – цей продукт уже внесено до матриці вибору, доступний і потребує лише поповнення наявним (або застарілим) запасом товару.

Для визначення попиту на товари використовуються такі основні методи: балансовий метод, нормативний метод, використання коефіцієнта еластичності, економіко-математичне моделювання та експертний метод [4].

Балансовий метод використовується переважно в господарських операціях, де за формулою балансу визначають потребу в товарах окремих груп чи підгруп товарів на наступний плановий період. Інформація про запаси товарів та обсяги їх реалізації.

$$Н = Р + Зк – Зп + Вт, \quad де \qquad (1)$$

Н - поточний план надходження товарів,

Р - план (прогноз) реалізації товарів,

Зк -прогнозовані запаси на кінець прогнозного періоду,

Зп, - прогнозовані запаси на початок прогнозного періоду,

Вт - прогнозоване вибуття товарів.

2. Вибір джерел постачання та постачальників товарів.

Торговельні підприємства можуть отримувати товари з різних джерел:

- виробничі компанії,
- оптовики,
- торгові посередники,
- приватні підприємці та ін.

Зрештою, від правильно обраного постачальника залежить не тільки ціна, а й стабільність поставок, забезпечення гарантій доставки відповідно до замовлення, обслуговування, реклама товару та багато іншого.

Необхідно вибрати постачальника, який найкраще задовольнить наші потреби в продукції. Постачальник - це ресурс торговельного підприємства при виборі продукції. Важливо, щоб постачальники приходили до торговельного підприємства тоді, коли йому потрібен товар, а не тоді, коли продукт йому

пропонують. Чим більше інформації про потенційних постачальників має торговельне підприємство в своєму штатіі, тим правильнішим буде його вибір.

3. Вибір форм і способів доставки продукції.

4. Укладання договорів на поставку товарів.

Для організації доставки товарів між компанією-постачальником і роздрібним продавцем укладається договір на доставку товарів, а при централізованій доставці товарів додатково укладається договір перевезення між постачальником і власником транспортних засобів для організації доставки товару своєчасно в магазини.

5. Визначення раціональної частоти доставки та оптимальних розмірів партії.

Враховуючи потреби організації товаропостачання, особливу увагу слід приділяти оптимізації періодичності поставок і розмірів партій товарів з урахуванням зміни попиту покупців, оборотності товарів, їх фізико-хімічних властивостей, наявність запасів товару.

Необхідно також визначити періодичність і розміри відвантажень товарів з обмеженими термінами реалізації. Запаси з 2-3 деними продажами в магазинах не повинні перевищувати потреби 1-2 торгових днів. Отже, обсяг поставки цих товарів визначається терміном реалізації даної продукції в розмірі одного-двох днів продажу.

6. Оформлення заявки на імпорт товару.

Розглянемо крок за кроком, як замовити товар (рис. 1.8)

Крок 1. Правильні та своєчасні дані про залишок товару в магазині.

Крок 2. Аналіз продажів.

Крок 3. Перевірка макету за допомогою планограми.

Крок 4. Врахування очікуваної зміни попиту.

Крок 5. Правильно впроваджені акції.

Тепер необхідно визначитися з номенклатурою і кількістю. Це можна зробити за допомогою таких інструментів: аналіз ABC-XYZ, звіт про товарообіг, звіт про рух товарів (обороти, залишки), прогноз продажів, рівень

страхових запасів, оптимальний розмір замовлення. На основі цих інструментів формується замовлення на доставку товару.



Рисунок 1.8 - Дані, що необхідні для формування замовлення [7]

Замовлення розміщується, коли запас зменшується до порогу (точка повторного замовлення); при цьому після оформлення замовлення запас продовжує вичерпуватися, оскільки замовлений товар доставляється не відразу, а лише через певний час. Тому розмір замовлення слід визначати таким чином, щоб у звичайних випадках, коли замовлення виконується, запаси не опускалися нижче страхового рівня. У разі непередбаченого збільшення попиту або затримки поставки наступної партії попит повинен бути покритий за рахунок страхового запасу.

Точка замовлення - це кількість запасу, на яку розміщується замовлення на доставку товару. Визначається кількістю товару, який можна продати за час, що відповідає інтервалу виконання замовлення.

$$P = B + S * L, \text{ де} \qquad (2)$$

B – резервний запас,

S – середній одноденний товарооборот,

L – час доставки товарів, дн.

7. Організувати комплектацію партії товару і доставку в магазини

Відповідно до наданого замовлення партія товару комплектується на складі виробника (постачальника). Потім організовують доставку до клієнта.

Організація доставки товарів пов'язана з визначенням виду та кількості необхідних:

– транспортні засоби;

– відповідна ємність.

8. Прийом товару та документів на нього.

Отже, товар надійшов до магазину. Якщо товар надійде відповідно до товаросупровідних документів (відсутність дефектів, суперечок, транспортних помилок, порушень упаковки тощо), він буде реалізований. За наявності розбіжностей у кількості та якості вантажу (невідповідність, недостача, пересортування, нестача) складається відповідний документ.

Офіційно цикл доставки можна вважати завершеним.

Сучасний бізнес потребує автоматизації у всіх напрямках. Особливо це стосується доставки вантажів, де використання цифрових технологій має вирішальне значення для економії часу та грошей. У процесі адміністрування мережі постачання торговельного підприємства необхідно використовувати кілька програмних продуктів, у тому числі при створенні замовлень, розробці графіків і маршрутів доставки.

ABM Rinkai TMS – система автоматичного планування маршруту дозволяє зберігати інформацію про адреси та місцезнаходження клієнтів, години роботи, час, проведений з клієнтом, а також обмеження та контактну інформацію. Можливо побачити розташування на карті та змінити його за потреби. Замовлення на доставку або самовивіз у певні дні та візити виїзних представників прив’язані до місця розташування клієнта. Для замовлень визначені масогабаритні параметри, часове вікно та тип обмежень.

TMC Logist.UA - система управління транспортуванням – дозволяє оптимально розподіляти доступні заявки на доставку в автоматичному або ручному режимі, враховуючи всі параметри: характеристики точок доставки, характеристики доступних транспортних засобів, пріоритетність документів, обмеження на рейси тощо. Таким чином, можна розрахувати найбільше вигідні маршрути для кожного замовлення [12].

РОЗДІЛ 2
АДМІНІСТРУВАННЯ МЕРЕЖІ ПОСТОЧАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АТБ-Маркет»

2.1 Характеристика господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет» є підприємством корпорації «АТБ». Це найбільша торговельна мережа в Україні, яка динамічно розвивається.

ТОВ «АТБ-Маркет» будує нову систему забезпечення українців продовольством у воєнний час, впроваджуючи політику відкритого партнерства та демонструючи мужність у гарячих регіонах. Внесок у зміцнення обороноздатності країни та запобігання гуманітарній катастрофі вже вимірюється сотнями мільйонів гривень.

З перших днів війни ТОВ «АТБ-Маркет» було в авангарді боротьби за продовольчу безпеку України. Безперебійне функціонування найбільшої торговельної мережі країни ТОВ «АТБ-Маркет» і компанії в цілому – це внесок у обороноздатність України та підтримка співробітників і компаній партнерів у роки війни.

Сьогодні головне завдання ТОВ «АТБ-Маркет» - забезпечити всіх українців продуктами харчування та предметами першої необхідності. На це в першу чергу спрямована робота багатотисячного персоналу компанії. З початком війни всі підрозділи ТОВ «АТБ-Маркет» переведені на спеціальний режим роботи (з підвищеною інтенсивністю та навантаженням). Сьогодні ТОВ «АТБ-Маркет» успішно реалізує свою місію на всій неокупованій території. У деяких регіонах ТОВ «АТБ-Маркет» рятує місцевих громадян від гуманітарної катастрофи.

Для отримання інформації про господарську діяльність ТОВ «АТБ-маркет» варто почати з вивчення загальної інформації про торговельну мережу (табл. 2.1) [22].

Таблиця 2.1- Паспорт торговельного підприємства ТОВ «АТБ-маркет»

Загальні відомості	
1. Повна назва компанії	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТБ-МАРКЕТ»
2. Організаційно-правова форма емітента	Товариство з обмеженою відповідальністю
3. Код за ЄДРПОУ	30487219
4. Місцезнаходження емітента	Україна, 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, проспект Олександра Поля, будинок 40
5. Міжміський код та телефон	+38 (0562) 31-10-56
6. Електронна поштова адреса	p.market@atbmarket.com
7. Керівник	ШАПОВАЛОВА НАТАЛІЯ АНАТОЛІЇВНА
8. Розмір статутного капіталу	9930145 грн.

Компанія заснована в 1993 році, коли з філій компанії «Агротехбізнес» почалося будівництво мережі дискаунтерів. У 2000-х роках мережа вперше в Україні запровадила нову систему самообслуговування у форматі «дискаунтер». Він є лідером серед подібних магазинів за обсягом продажів і кількістю торгових точок по всій країні. У таблиці 2.2 детально описана історія розвитку підприємства від його заснування до сьогоднішнього дня.

На початок 2024 року ТОВ «АТБ-Маркет» доступне для покупців у 1207 відділеннях торгової мережі «АТБ», представлених у 286 точках у 118 районах 22 областях країни (без урахування тимчасово окупованих територій України).

Торговельне підприємство ТОВ «АТБ-Маркет» стало найбільшим систематичним покупцем овочів, вироблених в країні, забезпечивши фермерським господарствам партнерам та спеціалізованим господарствам підтримку та прогнозованість діяльності в умовах складного карантину та війни у зв’язку з обмеженістю реалізації продукції через закриття сільськогосподарських і продовольчих ринків.

Таблиця 2.2 - Історія розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Рік	Характеристика
1993	Запущена мережа «АТБ» з роздрібної торгівлі. Яка складається з 6 універмагів у м. Дніпро.
1998	Реєстрування назви «АТБ-Маркет», яка походить від скорочення «АгроТехБізнес». Розпочинається офіційне зростання всеукраїнської торгівельної мережі «АТБ».
2002	Крамниці радянських форматів перетворюються на мережі маркету з самообслуговуванням формату «дискаунтер». Асортиментність зменшено до 800 найменувань, ціна – мінімальна.
2003	Розширення асортименту до 2500, потім до 3500 найменувань.
2003-2007	Відкриття по 30-50 крамниць в рік. Збільшення прибутку до 25%.
2008-2010	Відкрито більше 200 крамниць. У 2010-му виторг досягає 10,8 млрд грн. Порівнюючи з 2008 р. валовий виторг підвищився в 2,5 рази - до 2 млрд грн.
2013-2014	Втрачання 152 торгівельних закладів на Східній частині держави. Збиток більше 7 млрд грн.
2016-2017	Збільшення торгівельних точок на Заході України. Майже 900 магазинів в 23 регіонах країни. Робота здійснюється в форматі «м'якого дискаунтеру». Асортиментність складає майже 3500 позицій.
2017	Заснування оновленого магазину.
2018-2022	Плинність розширення сягає 100 крамниць на рік. Налічується більш ніж 900 крамниць (50 з них в оновленому дизайні). На завершення 2021 року нараховується 1346 точок у 24 регіонах
2022-2024	Втрата співробітників, зачинено більше 150 крамниць. На початок 2024 налічується 1187 крамниць.

Стрімкий розвиток компанії ТОВ «АТБ-Маркет» практично не призвів до конкуренції між однотипними компаніями. ТОВ «АТБ-Маркет» користувалося великою популярністю і перевагами серед споживачів. Коли пізніше виникла достатня конкуренція, почали розвиватися інші подібні компанії, ТОВ «АТБ-Маркет» подолало всі перешкоди на шляху до успіху. Зробило це за допомогою інновацій як у виробництві продукції, так і в адмініструванні мережі постачання.

Управління роздрібною торгівлею включає зв'язки між торгово-операційною підсистемою та допоміжною підсистемою, кожна з яких виконує свої функції. Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-Маркет» наведена на рис. 2.1.

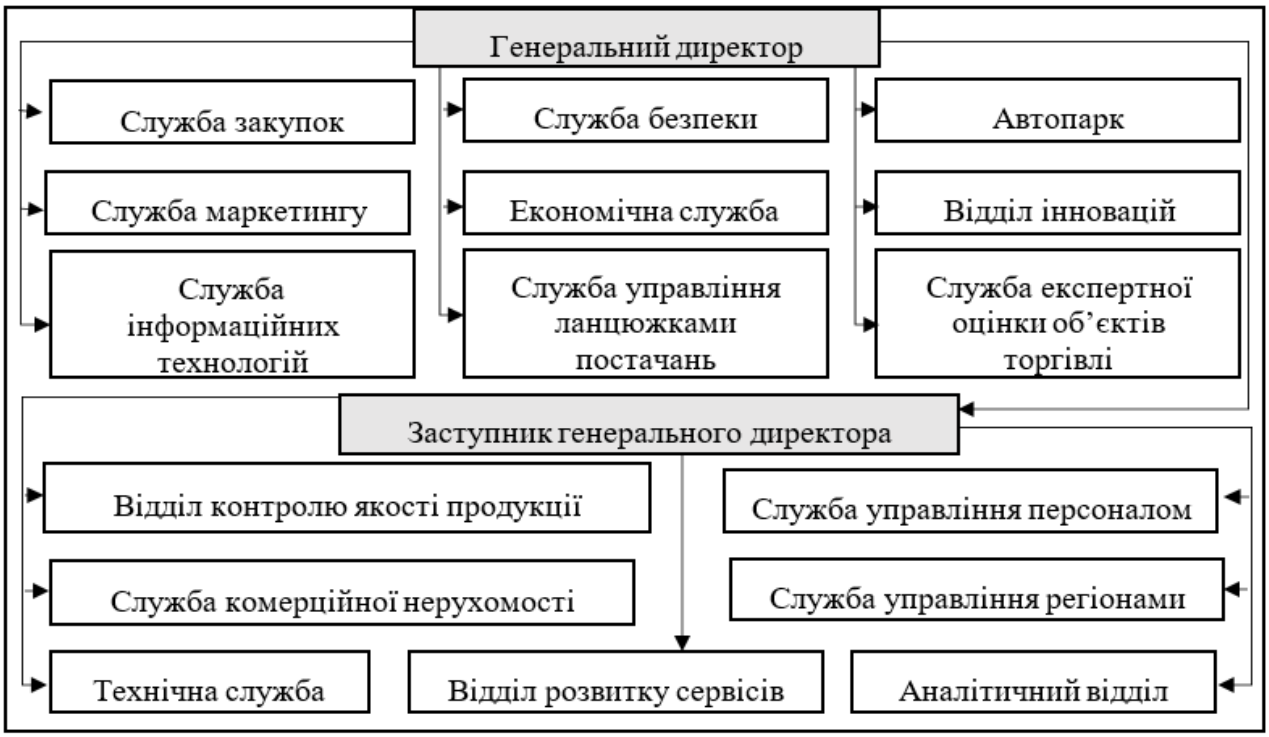


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-маркет»

У підсумку можна зробити висновок, що організація управління повністю розподіляє повноваження і відповідальність за функціями управління. На основі складних міркувань і з посиланням на специфічні особливості цю структуру можна визначити як повну ієрархію, утворену поєднанням відділів і систематизованих рівнів управління, організовуючи комунікаційні процеси між ними з метою реалізації ефективного потоку діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» через елементи взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства.

ТОВ «АТБ-маркет» входить до складу великої корпорації «АТБ». Яка об'єднує великі українські компанії, які втілюють свою діяльність у таких сферах бізнесу, як управління активами, роздрібна торгівля, виробництво та продаж продуктів харчування. На рис. 2.2 наведено структуру корпарації «АТБ».

Відтак, до складу корпарації «АТБ» входять ТОВ «АТБ-Маркет», м'ясна фабрика «ФАВОРИТ ПЛЮС» та кондитерська фабрика «КВІТЕНЬ». Зазначені підприємства постачають продукти харчування до торгової мережі ТОВ «АТБ-Маркет» і тому є її партнерами.



Рисунок 2.2 - Структура «АТБ» корпорації.

Розглянемо їх докладніше, оскільки їх продукція становить номенклатурну групу ТОВ «АТБ-Маркет».

М'ясокомбінат "ФАВОРИТ ПЛЮС" - велике сучасне м'ясопереробне підприємство. ТОВ «М'ясокомбінат «ФАВОРИТ ПЛЮС» створено в липні 2011 року і на сьогодні входить до десятки найбільших підприємств м'ясопереробної галузі України. Завод виробляє понад 220 найменувань продукції, яка представлена кількома найменуваннями і має три торгові марки: «М'ясна лавка», «Добров» і «Ковбасний ряд». В асортименті представлений різноманітний та широкий ряд ковбасних виробів, таких як варені ковбаси, копченості, копчений окіст, напівкопчені та варено-копчені ковбаси, паштети та м'ясні делікатеси.

Кондитерська фабрика «КВІТЕНЬ» вважається одним із провідних багатофункціональних підприємств харчової промисловості України. З 2001 року фабрика успішно працює на кондитерському ринку України та спеціалізується на виробництві борошняних та бісквітних кондитерських виробів, як вагових, так і фасованих. Щодня підприємство виробляє 26 тонн різних кондитерських виробів. З 2010 року фабрика «КВІТЕН» також активно розвиває свій бізнес у сфері харчової упаковки і має для цього різні виробничі потужності. Щодня на фабриці фасують понад 100 видів харчових продуктів. ТОВ «Кондитерська фабрика «КВІТЕН» випускає продукцію під різними торговими марками, серед яких ТМ «Bravissomo», ТМ «Квітень», ТМ «Смачно!», «ТМ «Розумний виріб», ТМ «Солодка мрія». Під власними торговими марками ТОВ «АТБ-Маркет» кондитерської фабрики «КВІТЕН»

виробляється печиво та креми з тривалим терміном зберігання: кекси, сорбети, вівсяне та здобне печиво та вафельні вироби та зефір. Так, ТОВ «АТБ-Маркет», що входить до складу компанії «АТБ», має багато партнерів-постачальників внутрішньої продукції.

Також, згідно даних офіційного сайту ТОВ «АТБ-Маркет», є ще зовнішні партнери, які допомагають здійснювати торгівельну діяльність (табл.2.3)

Таблиця 2.3 - Партнери ТОВ «АТБ-Маркет»

ТОВ «Логістик Юніон»	Транспортно-експедиційна компанія «Транс Логістик»	ТОВ «Ритейл-Девелопмент»
- виконує комплексне обслуговування торговельної мережі ТОВ «АТБ-Маркет» у сфері складської логістики. -володіє однією з найбільших в Україні логістичних інфраструктур, у яку входять 9 розподільчих центрів - 8 власних РЦ, з яких 6 мультитемпературних класу «А» та 1 орендований (не мультитемпературний). загальна площа 9 розподільчих центрів становить 179 161 КВ. М. - складська інфраструктура обслуговує усі магазини торговельної мережі, цілодобово здійснюючи планування, організацію та облік руху товарних потоків на території Центральної, Східної, Північної та Південної України. WMS (система управління складом) забезпечує комплексне рішення задач автоматизації управління складськими процесами. На підприємстві працює система Manhattan SCALE WMS, яка використовується світовими лідерами ринку логістики та ритейлу. Товарообіг розподільчих центрів становить понад 6 568 тонн за добу.	- забезпечує виконання задач транспортної логістики для потреб компанії «АТБ-маркет». В її структуру входять 7 автоколон. - забезпечує доставку вантажів по всій території України. - автопарк підприємства налічує понад 700 власних транспортних засобів, з яких 95% – автомобілі марки "MAN". Щомісяця вантажівки компанії проходять понад 7 млн кілометрів. 7 Автоколон: Дніпропетровська область Хмельницька область Київська область Київська область Харківська область Одеська область Львівська область - впроваджені та працюють такі системи як: TMS (система управління транспортом) забезпечує комплексну автоматизацію управління транспортними перевезеннями GPS (глобальна система позиціонування) дозволяє контролювати та управляти рухом автотранспорту за допомогою обладнання, встановленого на автомобілях. YMS (система управління територією) дозволяє керувати транспортними засобами на території або у дворі компанії.	ТОВ «Ритейл-Девелопмент» – будівельний інжиніринг Корпорації АТБ. Компанія «Ритейл-Девелопмент» за дорученням підприємств корпорації «АТБ» виконує функцію замовника при будівництві та реконструкції об'єктів нерухомості. Види діяльності ТОВ «Ритейл-Девелопмент»: - будівництво житлових і нежитлових будівель - діяльність у сфері інженерії, геології та геодезії, надання послуг технічної консультації у цих сферах - надання допоміжних комерційних послуг

ТОВ «АТБ-Маркет» також має власні торгові марки, які реалізує в торгових точках і поділяє за ціною:

1) Вищий ціновий сегмент – ТМ «De Luxe»;

2) Середній ціновий сегмент – ТМ «Своя лінія»;

3) Ціновий сегмент нижче середнього – ТМ «День у День»

4) Низький ціновий сегмент – ТМ «Розумний вибір».

Розвиваючи власні торгові марки, компанія створює унікальний асортимент і пропонує конкурентні ціни. Покупці торгової мережі ТОВ «АТБ-Маркет» можуть заощадити 10–20%, отримуючи якісну продукцію власних торгових марок за доступнішими цінами порівняно з фірмовими. Частка власних торгових марок в асортименті мережі ТОВ «АТБ-Маркет» становить 24%.

Враховуючи динаміку розвитку торговельної мережі ТОВ «АТБ-Маркет» за п’ять років, можна судити про професіоналізм та злагодженість керівництва підприємства (рис. 2.3).

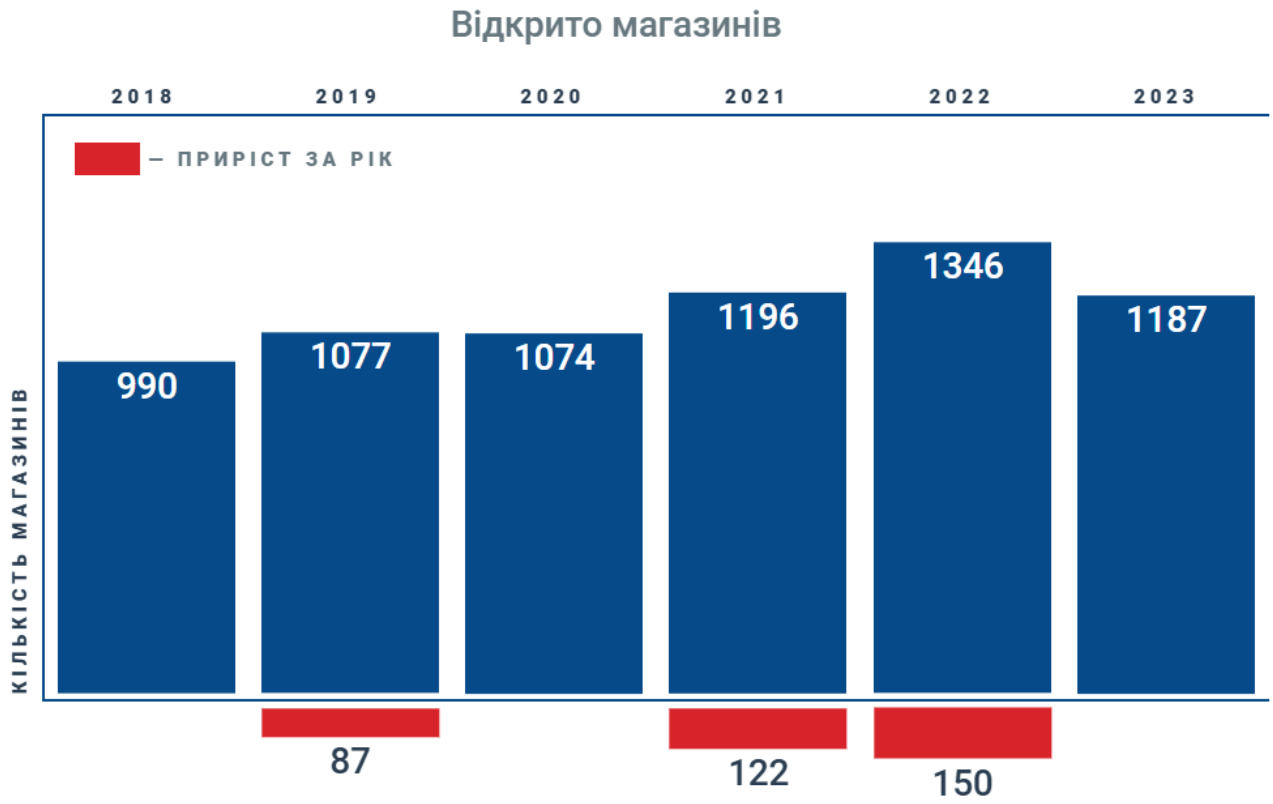


Рисунок 2.3 - Динаміка відкриття магазинів ТОВ «АТБ-Маркет»

За 31 рік компанія ТОВ «АТБ-Маркет» стала найбільшою національною роздрібною мережею. На кінець 2021 року мережа ТОВ «АТБ-Маркет» налічувала 1316 відділень у 24 областях України. Масштабне військове вторгнення в лютому 2022 року завдало компанії значних збитків: зруйновано сотні магазинів, пограбовано та захоплено складські комплекси та супермаркети на окупованих територіях. Торговельне підприємство ТОВ «АТБ-Маркет» переходить на особливий режим роботи в умовах військової агресії та працює цілодобово в посиленому режимі для забезпечення безперебійного постачання міст країни продовольством та товарами першої необхідності.

Незважаючи на всі труднощі, пов’язані з військовою діяльністю, ТОВ «АТБ-Маркет» швидко відновлює свою діяльність на звільнених від окупантів територіях України та продовжує розвиватися в мирних регіонах країни. Основні зусилля компанії спрямовані на відновлення роботи тимчасово закритих магазинів, відкриття нових складських і логістичних об’єктів, відкриття нових торгових об’єктів, створення нових робочих місць для українців.

На початок 2024 року торгова мережа АТБ налічувала 1207 магазинів у 22 регіонах України та продовжує демонструвати високі темпи зростання. Науково виважений підхід до розробки маркетингової стратегії, адмініструванню мережі постачання, контролю якості продуктів харчування та обслуговування споживачів забезпечив компанії лідируючі позиції в роздрібному секторі країни, як за кількістю клієнтів, так і за обсягом продажів і податкових платежів.

ТОВ «АТБ-Маркет» є одним з найбільших роботодавців країни: сьогодні в компанії працює понад 44 000 осіб. Працівники адміністративні та торгових мереж пройшли професійне навчання в навчальних центрах компанії.

Націленість на результат, підвищення професійної кваліфікації, дотримання стандартів компанії та високий рівень відповідальності кожного

співробітника дозволяють ТОВ «АТБ-Маркет» виконувати місію компанії: забезпечувати населення України необхідними продуктами харчування та якісними непродовольчими товарами за мінімальними цінами.

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Фінансовий стан торгового підприємства залежить від результату його торговельної, виробничої та фінансової діяльності. Тому вся ця корпоративна діяльність впливає на це. По-перше, безперебійне виробництво та розповсюдження високоякісної продукції позитивно впливає на фінансовий стан підприємства. Більший обсяг виробництва і реалізації продукції, робіт і послуг, а також їх нижча собівартість зазвичай зумовлюють і вищу прибутковість підприємства, що позитивно позначається на його фінансовому стані.

Тенденції динаміки товарообігу є важливим критерієм, що визначає ефективність функціонування торговельної мережі. На рисунку 2.4 представлено динаміку товарообігу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2018-2023 рр.

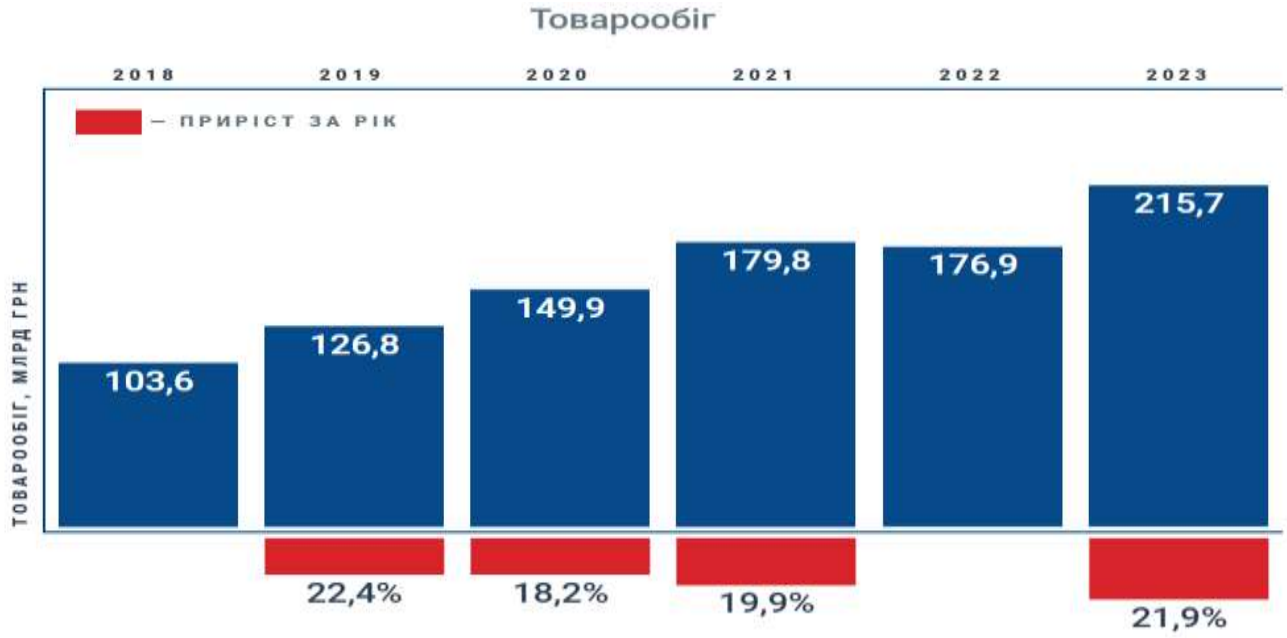


Рисунок 2.4 - Динаміка товарообігу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2018-2023 рр.

Виходячи з збереження позитивної динаміки, можна зробити висновок, що магазини торговельної мережі ТОВ «АТБ Маркет» користуються найбільшою популярністю серед споживачів серед усіх учасників ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування.

Щодня в магазинах ТОВ «АТБ-Маркет» здійснюють покупки більше 3 мільйонів людей. За підсумками 2022 року обіг мережі становить 176,9 млрд грн. Також у 2023 році оборот ТОВ «АТБ-Маркет» зріс до 215,7 млрд грн, що на 21,9% більше, ніж у 2022 році (176,9 млрд грн) [22].

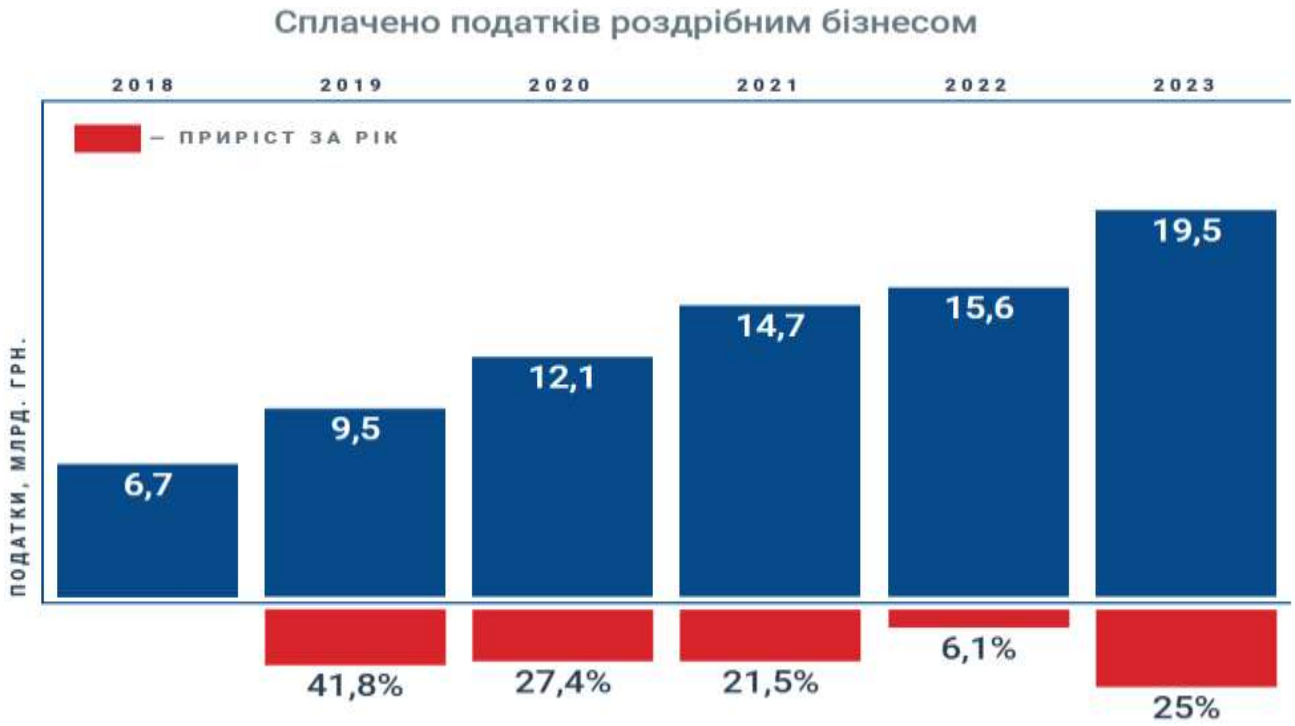


Рисунок 2.5 – Динаміка сплачених податків ТОВ «АТБ-Маркет» за 2018-2023 рр.

На рисунку 2.5 видно позитивну динаміку суми сплачених податків ТОВ «АТБ-Маркет» у 2018-2023 роках. Так, у 2023 році ТОВ «АТБ-Маркет» сплатило податків на суму 19,5 млрд грн, що на 25% більше, ніж у 2022 році (15,6 млрд грн) [22].

Далі розглянемо показники фінансових результатів ТОВ «АТБ-Маркет» (табл.2.4) які мають тенденцію до зростання. У 2023 році доходи ТОВ «АТБ-Маркет» зросли приблизно на 22% порівняно з 2022 роком і склали 181,09 млрд грн [22].

Таблиця 2.4 - Показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2023 рр., грн.

Показники	2021	2022	2023
Дохід, грн	148 745 255 000	148 332 869 000	181 089 665 000
Чистий прибуток, грн	8 329 888 000	2 527 644 000	-450 399 000
Активи, грн	42 395 449 000	41 086 415 000	47 487 936 000
Забов'язання, грн	27 989 397 000	27 246 860 000	34 285 683 000
Кількість працівників, осіб	60 782	48 872	44 094

Чистий прибуток у 2023 році зменшується порівняно з 2022 роком і становить -450,39 млн. грн. Це пов'язано з адаптацією до бойових дій на території України.

Крім того, аналіз фінансових результатів ТОВ «АТБ-Маркет» показує, що у 2023 році активи компанії зросли на 6,40 млрд грн, порівняно з цим показником у 2022 році вони становили 47,48 млрд грн. Складна ситуація в Україні також призвела до втрати кількох тисяч співробітників, які були змушені залишити компанію. Чисельність працівників поступово зросла до 60 782 працівників у 2021 року, а у 2022 році відбулося різке зниження зайнятості на 20% порівняно з попереднім роком і становить 48 872 працівники. У 2023 році ТОВ «АТБ-Маркет» втратило близько 10% працівників.

На рисунку 2.6 розглянемо більш наглядно динаміку основних фінансових показників.

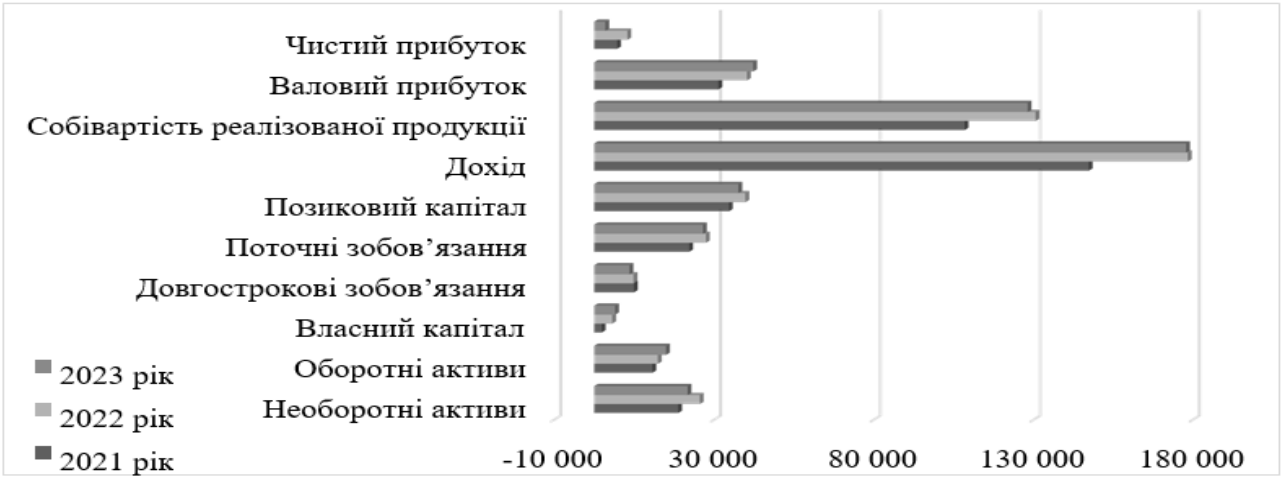


Рисунок 2.6 - Динаміка основних фінансових показників ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2023 рр.

Дані показують, що у 2022 році спостерігається негативна динаміка порівняно з 2021 роком. Виручка компанії у 2022 році склала 148 332 млн грн і зменшилася на 0,28% порівняно з 2021 роком, проте такий невеликий відсоток зниження пов'язаний з оборотними активами, приріст якого у 2022 році склав 12,79% порівняно з 2021 роком. Чистий прибуток впав на 66,25% у 2022 році. До 2021 року валова рентабельність зросла у 2022 році на 4,09% порівняно з 2021 роком. Щодо пасивів балансу, то власний капітал у 2023 році збільшився на 16,18% порівняно з 2022 роком.

На рисунку 2.7 наведено баланс ТОВ «АТБ-Маркет», який дозволяє виявити основні зміни в структурі активів і пасивів підприємства.

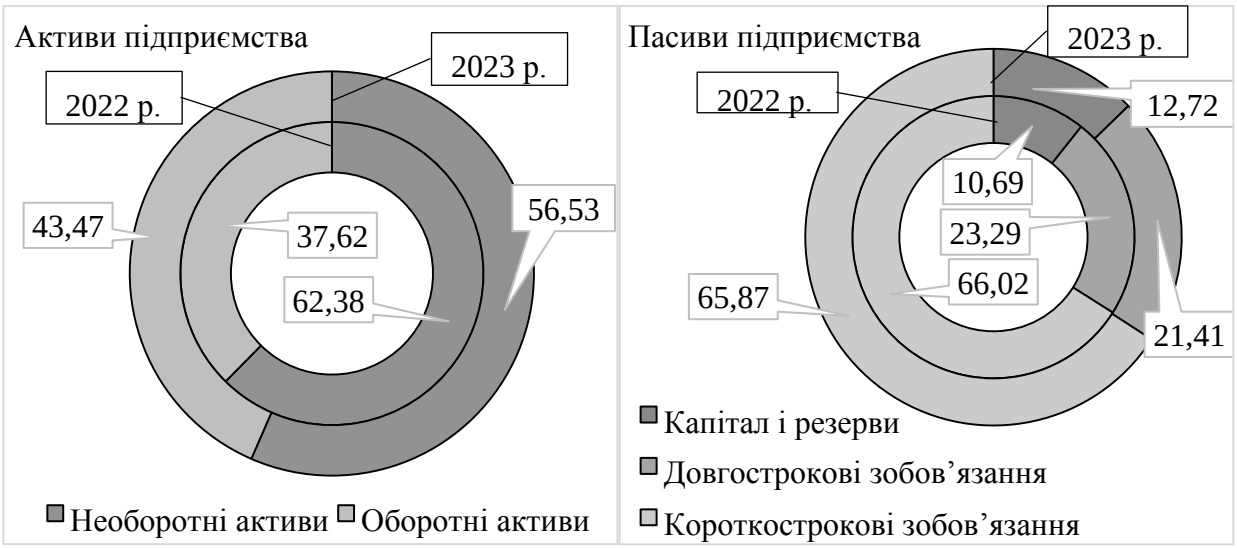


Рисунок 2.7 - Аналіз структури й динаміки балансу ТОВ «АТБ-Маркет», %

Виявлено, що в активах у 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігається зменшення основних засобів та збільшення оборотних засобів на 5,85%. У 2023 році порівняно з 2022 роком відбулися такі зміни пасивів: капітал і резерви зросли на 2,03%, що свідчить про низьку функціональну залежність; довгострокова заборгованість зменшилася на 1,88%; поточна заборгованість зменшилася на 0,15%, що свідчить про значний вплив використання позикового капіталу.

За даними аналізу активів та пасивів у балансі спостерігається, що торговельне підприємство ТОВ «АТБ-Маркет» фінансує свою основну

діяльність переважно через поточні забов'язання (дебіторську заборгованість та короткотермінові кредити).

Отже, аналіз показниів фінпансово-економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» свідчить про зростання товарообігу, доходів, активів, зменшення чисельності працівників та від'ємний показник чистого прибутку. Динаміка коливань цих показників обумовлена різними факторами, але в найважливішим є введення воєного стану та переміщенням населення внаслідок військової агресії росії в Україні.

Також, проаналізувавши показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», можна стверджувати, що менеджмент компанії досить стійкий до глобальних змін та не дивлячись на невтішні результати показників - підприємство функціонує і розвивається повною мірою.

2.3 Особливості адміністрування мережі постачання торговельного підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»

ТОВ «АТБ-Маркет» є одним з провідних продавців і постачальників товарів народного споживання в Україні. Компанія має формат дискаунтеру, тобто пропонує товари за доступними цінами. Торговельне підприємство ТОВ «АТБ-Маркет» пропонує широкий асортимент товарів, який налічує близько 4000 найменувань. З них понад 1000 товарів є власними торговими марками ТОВ «АТБ-Маркет».

Комплексне обслуговування мережі постачання торговельного підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» здійснюється підриємствами партнерами:

1. ТОВ «Логістик Юніон» у сфері складської логістики.
2. ТОВ «Транс Логістик» у сфері транспортної логістики.

ТОВ «Логістик Юніон», партнер корпорації «АТБ», надає комплексні послуги складської логістики для бізнес-мережі ТОВ «АТБ-Маркет». Компанія має одну з найбільших логістичних інфраструктур в Україні, яка включає 10

розподільних центрів - 9 власних розподільних центрів, 8 з яких належать до мультитемпературного класу «А», а 1 орендований (не мультитемпературний).

Внаслідок агресії російської федерації на Київщині знищено мультитемпературний розподільчий центр, а на окупованій території Херсонської області знаходиться багатотемпературний розподільчий центр. У 2022 році відкрили ще три орендних розподільчих центрів у Києві, Дніпрі та Львівській областях.



Рисунок 2.8 - Динаміка збільшення площ розподільчих центрів за 2018-2022 рр.

Складська інфраструктура забезпечує цілодобове адміністрування, а саме планування, організацію та облік руху вантажопотоків у центральній, східній, південній та західній областях України. Розподільчі центри розташовані в Київській, Дніпропетровській, Одеській, Харківській областях, а також у містах Львів та Дніпро. Загальна площа 10 розподільчих центрів на початок 2023 року становила 193 624 кв. метрів.

На 2018-2022 роки ТОВ «Логістик Юніон», партнер ТОВ «АТБ-Маркет», прийняло в управління нові розподільчі центри в Одеській, Київській областях та місті Львові. У 2021-2022 роках присутність у Харківській області було посилено шляхом відкриття сучасного розподільчого центру класу «А» та завершення робіт у двох менш сучасних розподільчих центрах у цьому регіоні.

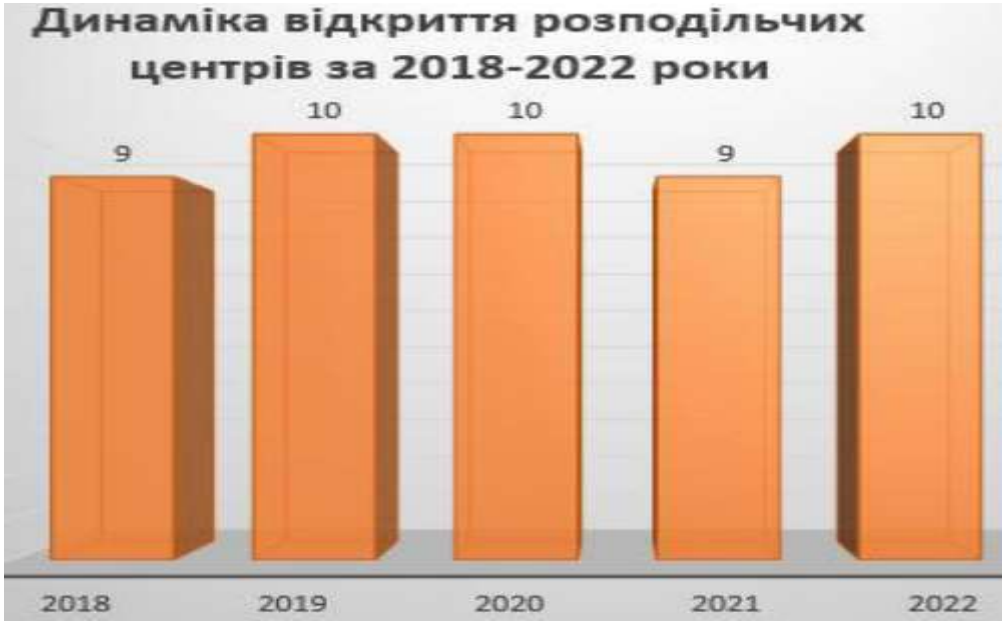


Рисунок 2.9 - Динаміка відкриття розподільчих центрів за 2018-2022 рр.

Оборот складських запасів - це кількість товарів, виданих та відвантажених зі складу в натуральних кількостях за певний календарний період.



Рисунок 2.10 - Динаміка ваги відвантажуваної продуції (т/рік) за 2018-2022 рр.

Пропускна спроможність розподільчих центрів ТОВ «Логістик Юніон», партнера ТОВ «АТБ-Маркет», становить понад 6521 тонну на добу.

Управління складом здійснюється через WMS (Warehouse Management System). Ця система управління складом забезпечує комплексне вирішення

завдань автоматизації управління складськими процесами і використовується світовими лідерами ринків логістики та роздрібної торгівлі.

Використання систем WMS дозволяє знизити витрати на обробку товару та його доставку на склад, підвищити контроль за виконанням складських операцій, а також зменшити вплив людського фактору на процеси складської логістики. Завдяки впровадженню заходів, що забезпечують безперебійну роботу автоматизованих систем управління (АСУ) підприємства, автоматизовані системи працюють без збоїв та аварійних відключень.

Під час воєнного стану WMS було впроваджено в безпрецедентні терміни для трьох нових РЦ, без участі зовнішніх інтеграторів. Крім того, було вжито ряд заходів для забезпечення стабільної роботи WMS навіть у разі повного відключення електроенергії. IT-система була реструктуризована для забезпечення повної автономності в обслуговуванні та розвитку WMS.

Крім того, компанія ТОВ «Логістик Юніон», партнер компанії ТОВ «АТВ-Маркет», впровадила систему управління безпечністю харчових продуктів (HACCP). Розподільні центри під управлінням ТОВ «Логістик Юніон» успішно пройшли сертифікаційний аудит міжнародної сертифікаційної компанії «Quality Austria» GmbH та отримали сертифікати відповідності системи безпеки харчових продуктів за стандартом ISO 22000:2005.

Націленість на результат, розвиток професійних якостей, дотримання стандартів компанії та високий рівень відповідальності кожного співробітника ТОВ «Логістик Юніон», партнера ТОВ «АТБ-Маркет», дозволяють досягти:

- виконання замовлень клієнтів на комплектну продукцію та її поставка вчасно та з оптимальними витратами;

- забезпечення якісного зберігання та розподілу продовольчих та непродовольчих товарів першої необхідності постачальникам логістичних послуг;

- забезпечення якості всього, що зберігається в розподільчих центрах, шляхом використання високоефективних технологій та етичної поведінки в логістичній галузі.

Компанія ТОВ «Транс Логістик» працює на ринку транспортно-експедиційних послуг з 2011 року і виконує завдання в сфері транспортної логістики для ТОВ «АТБ-маркет» та інших компаній корпорації «АТБ».

Транспортно-експедиторська компанія ТОВ «Транс Логістик» має розгалужену мережу регіональних автоколон, завдяки чому забезпечує доставку вантажів по всій Україні.

До складу компанії ТОВ «Транс Логістик» входять 7 автоколон:

- Дніпропетровська область;
- Київська область;
- Хмельницька область;
- місто Київ;
- Харківська область;
- Львівська область;
- Одеська область.

Автопарк ТОВ «Транс Логістик» нараховує понад 700 власних автомобілів, 90% з яких - автомобілі марки «MAN». Щомісяця вантажівки ТОВ «Транс Логістик» долають 8,5 мільйонів кілометрів.

У компанії ТОВ «Транс Логістик» впроваджені та працюють такі системи:

- TMS (Transport Management System) забезпечує повну автоматизацію управління транспортом;
- GPS (Global Positioning System) дозволяє відстежувати і контролювати рух транспортних засобів за допомогою пристроїв, встановлених в автомобілях.
- YMS (система управління територією) дозволяє керувати транспортними засобами на території або у дворі компанії.

ТОВ «АТБ-Маркет» створило найбільший логістичний комплекс серед роздрібних операторів в Україні.

Мережа постачання супермаркетів ТОВ «АТБ-Маркет» базується на мережі розподільних центрів ТОВ «Логістик Юніон» та транспортно-експедиторської компанії ТОВ «Транс Логістик», це перша українська роздрібна мережа, побудована таким чином.

Розподільні центри розташовуються максимально близько до магазинів торгової мережі компанії ТОВ «АТБ-Маркет» і це дає можливість знизити витрати в 2,5 рази, що становить до 2% від загального валового прибутку мережі. При адмініструванні мережі постачання супермаркетів ТОВ «АТБ-Маркет» враховуються оптимальні маршрути, чітко визначений час вивантаження товарів та графік їх доставки. Це економить час і фінансові ресурси. З міркувань ефективності також використовуються автомобілі зі знімними причепами, що дозволяє обслуговувати декілька магазинів одночасно. Автомобіль залишає причіп на одному відділенні і продовжує розвозити на інші відділення. Це підвищує ефективність і сприяє зниженню цін порівняно з конкурентами.

Також слід відзначити, що важливу роль у адмініструванні мережі постачання торговельного підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» відіграє наявність власних торгових марок:

1. ТМ «Своя Лінія».
2. ТМ «Розумний вибір».
3. ТМ «DeLuxe Foods&Goods Selected».
4. ТМ «День у День»

Торгова марка «Своя Лінія» щодня допомагає реалізувати різноманітні кулінарні фантазії клієнтів і дарує їм масу нових вражень. ТМ «Своя Лінія» орієнтована на всіх, хто хоче купувати якісні товари за вигідною ціною. Мережа ТОВ «АТБ-Маркет» створила бренд, який намагається бути присутнім в корзині під час кожної сімейної покупки. Усі зусилля команди ТОВ «АТБ-Маркет» спрямовані на постійний моніторинг якості та рецептури продукції та підтримку причетності покупця до обраної поведінки при покупці продукції ТМ «Своя Лінія». Покупці отримують більше задоволення від покупок, купуючи різноманітні товари за доступними цінами від улюбленого бренду «Своя Лінія».

Торгова марка «Розумний вибір» створена для задоволення різноманітних потреб клієнтів ТОВ «АТБ-Маркет». Основою бренду «Розумний вибір» є його назва. Ця продукція характеризується найнижчою ціною на полиці та

представлена широким асортиментом продовольчих та непродовольчих товарів. ТМ «Розумний вибір» надає можливість одночасно заохотити кошти на придбання якісної продукції, що відповідає державним нормам. ТМ «Розумний вибір» - розумний вибір в торговій мережі ТОВ «АТБ-Маркет».

Бренд «DeLuxe Foods & Goods Selected» був створений, щоб поєднати вибір найкращих, традиційних продуктів з різних країн світу. Він був створений з думкою про справжніх гурманів, а також для людей, які віддають перевагу лише високому рівню життя. Місія ТМ «DeLuxe Foods & Goods Selected» - зробити ексклюзив доступним для кожного та дарувати вам та вашим близьким відчуття відпочинку щодня. Продукцію ТМ «De Luxe Foods & Goods Selected» легко знайти на полицях ТОВ «АТБ-Маркет» завдяки мінімалістичному та витонченому дизайну, який підкреслює її високу якість та не потребує додаткових повідомлень.

У 2024 році торгова мережа ТОВ «АТБ-Маркет» представила новий власний бренд «День у День». Продукція торгової марки «День у День» вже на полицях магазинів ТОВ «АТБ-Маркет». Сюди входять практично всі категорії товарів (рушники, мило, шампуні та інші засоби гігієни, чай, солодощі, кисломолочні продукти тощо). За ціною нова ТМ «День у День» позиціонується між економними ТМ «Розумний вибір» і ТМ «Своя Лінія», пропонуючи продукцію середнього сегмента плюс. Преміальний сегмент в магазинах найбільшої вітчизняної роздрібної мережі ТОВ «АТБ-Маркет» представлений ТМ «De Luxe Foods & Goods Selected».

Однією з ключових стратегій ТОВ «АТБ-Маркет» є постійний розвиток власних торгових марок. Розширюючи власний асортимент, компанія створює унікальну продукцію, а також отримує конкурентну перевагу в ціновому сегменті. Покупці в торговельній мережі ТОВ «АТБ-Маркет» можуть заощадити 10-20% своїх коштів, купуючи якісну продукцію власних торгових марок за нижчою ціною, ніж аналогічна продукція інших торгових марок.

Сьогодні асортимент власних торгових марок налічує понад 1000 найменувань. Продукція власних торгових марок ТОВ «АТБ-Маркет»

випускається провідними українськими та зарубіжними виробниками. При виборі виробників продукції власної торгової марки фахівці ТОВ «АТБ-Маркет» надають перевагу компаніям-лідерам українського та світового ринків, а також проводять регулярний контроль виробничого процесу, що гарантує високу якість продукції.

На даний момент товари власних торгових марок ТОВ «АТБ-Маркет» становлять близько третини всього асортименту магазинів мережі. Вони виготовляються на замовлення на ТОВ «АТБ-Маркет», а до їх якості пред'являються суворі вимоги, які контролює власна лабораторія підприємства. Товар перевірений за всіма органолептичними показниками.

Тому продукція під власними торговими марками підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» виготовляється на спеціальне замовлення та в певній кількості. Це дозволяє знизити витрати. Також завдяки мережі розподільних центрів ТОВ «Логістик Юніон» та транспортно-експедиторській компанії ТОВ «Транс Логістик» адміністрування мережі постачання торговельного підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» створює йому конкурентну перевагу. У кризових ситуаціях такий підхід є одним із способів мінімізації витрат, економії коштів і часу на доставку товару. Крім того, ТОВ «АТБ-Маркет» пропонує низькі ціни на продукцію в супермаркетах що є привабливим для покупців [30].

Досягнення бізнес-цілей ТОВ «АТБ-Маркет» здійснює завдяки ефективному адмініструванню мережею постачань, глибокому знанню ситуації на ринку, розумінню потреб споживачів, здатності аналізувати та шукати альтернативи, творчому підходу для вирішення проблем.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ МЕРЕЖІ ПОСТАЧАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АТБ-Маркет»

3.1 Вдосконалення адміністрування мережі постачання торговельного підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» за рахунок інтеграції з підприємствами партнерами

У другій частині кваліфікаційної роботи магістра, яка розглядає специфіку адміністрування мережі постачання торговельного підприємства ТОВ «АТБ-Маркет», можна вивести наступні пріоритетні завдання щодо вдосконалення адміністрування мережі постачання, а саме:

- оптимізація операцій і зниження логістичних витрат;
- моніторинг ключових бізнес-процесів в реальному часі;
- розширення аналітичних, планово-прогнозних можливостей;
- розробка та впровадження перспективних організаційних систем взаємодії з партнерами мережі постачання;
- розвиток та оптимізація міжорганізаційних партнерських відносин.

Виявлення можливостей для вдосконалення адміністрування мережі постачання ТОВ «АТБ-Маркет» є критично важливим завданням. Детальний аналіз сучасних тенденцій розвитку цифрової економіки дозволяє розробити та реалізувати більш ефективне адміністрування мережі постачання ТОВ «АТБ-Маркет», що підвищить конкурентоспроможність торговельного підприємства (табл. 3.1).

Вдосконалення адміністрування мережі постачання ТОВ «АТБ-Маркет» базується на принципах тісної координації та партнерства як всередині компанії, так і на міжорганізаційному рівні. Такий підхід суттєво впливає на ефективність усієї мережі постачання. Об’єднання зусиль у мережі постачання забезпечує більшу продуктивність для всіх учасників у порівнянні з тими, хто

діє автономно. Це сприяє зниженню витрат, підвищенню якості послуг та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «АТБ-Маркет» на ринку.

Таблиця 3.1 – Концепція стратегічних рішень в адмініструванні мережі постачання з урахуванням трендів цифровізації

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

В умовах нестабільної економічної ситуації торгове підприємство ТОВ «АТБ-Маркет» стикається з новими викликами. З одного боку, для оптимізації діяльності компанії важливо знизити витрати. З іншого боку, неможливо ігнорувати розробку динамічної стратегії, яка відображає концепцію сучасного бізнесу в турбулентному середовищі. Завдяки створенню довгострокових альянсів з ключовими партнерами ТОВ «АТБ-Маркет» та введенню даних в єдину базу даних підвищується ефективність адміністрування мережі постачання та зменшуються витрати. Це підвищує ефективність управління

мережею поставок, знижує витрати, покращує рівень обслуговування мережі магазинів ТОВ «АТБ-Маркет» та збільшує прибуток. Реалізація цієї стратегії потребує інвестицій у технології та програмне забезпечення, навчання персоналу та зміни організаційної структури.

Згідно з дослідженням Гарвардської школи бізнесу, більше половини проектів мережі постачання не досягають очікуваного рівня зрілості або приносять результати, значно нижчі від очікуваних. Це пов'язано з відсутністю консенсусу або нечітким визначенням спільних цілей компаній партнерів.

Співпраця ТОВ «АТБ-Маркет» з підприємствами партнерами ТОВ «Логістик Юніон» і ТОВ «Транс Логістик» в рамках мережі постачання дозволяє значно підвищити ефективність роботи компаній і забезпечує швидке реагування на зміни вимог ринку. Завдяки створенню міжорганізаційних зв’язків та інтеграції даних значно підвищується якість прийняття рішень, мінімізуються ризики, пов’язані з непередбачуваним попитом, а загальне адміністрування мережею постачання стає ефективнішим. Завдяки спільному плануванню та координації логістичних процесів досягаються кращі результати за рахунок синергії. Співпраця між учасниками мережі постачання підвищує ефективність, адаптивність і конкурентну перевагу за рахунок оптимізації логістичного процесу та підвищення рівня обслуговування.

На розвиток міжорганізаційних зв’язків ТОВ «АТБ-Маркет» із підприємствами партнерами ТОВ «Логістик Юніон» та ТОВ «Транс Логістик» впливають як зовнішні фактори, так і внутрішні мережі постачання.

Зовнішніми факторами, що стимулюють об’єднання ресурсів та ідей, є економічна ситуація в Україні, глобалізація, жорстка конкуренція та скорочення життєвих циклів продукції.

Внутрішні фактори, такі як організаційна структура, система управління та корпоративна культура, впливають на сумісність партнерів та їх здатність спільно планувати, вирішувати конфлікти, долати невизначеності та ризики, приймати управлінські рішення, генерувати ідеї та знаходити взаємовигідні рішення.

Тому для розвитку ефективних міжорганізаційних зв'язків між ТОВ «АТБ-Маркет» і підприємствами партнерами ТОВ «Логістик Юніон» і ТОВ «Транс Логістик» у мережах постачання важлива взаємодоповнюваність ресурсів і знань, а також сумісність самих партнерів.

Створення інтегрованої системи планування та адміністрування вимагає особливої культури, що характеризується єдиним баченням, відкритістю та обміном знаннями та навичками.

Класифікацію засобів комплексного планування та адміністрування мережами постачання можна здійснити за їх принципом дії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Інструменти інтегрованого планування та адміністрування мережі постачання

Суб'єкти міжорганізаційних відносин	Спільне планування логістичних бізнес - процесів				
	Управління запасами	Управління постачальниками	Планування попиту	Планування асортименту продукції	Планування ресурсів
Постачальник та замовник	CRP,VMI	CRP, VMI,CMI			DCC
Замовник та кінцевий споживач	QR, ECR	ECR	QR, ECR	ECR	
Постачальник, замовник, кінцевий споживач	CPFR	CPFR	CPFR	CPFR	CSRP, EVCM
CRP (Continuous Replenishment Planning) - Безперервне поповнення запасів					
QR (Quick Response) - Система швидкого реагування					
CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) - Спільне планування, прогнозування та поповнення запасів					
VMI (Vendor managed inventories) - Запаси, керовані постачальником					
DCC (Demand and Capacity Collaboration) - Взаємодія з управління попитом та потужностями					
CSRP (Customer Synchronized Resources Planning) - Планування ресурсів, синхронізоване з покупцем					
EVCM (Extended Value Chain Management) - Концепція управління збільшенням вартості в ланцюзі постачання					
ECR (Efficient Consumer Response) - Ефективна взаємодія зі споживачами					
CMI (Co-managed Inventory) - Спільно керовані запаси					

Запровадження інтегрованого планування та адміністрування створює необхідні умови для функціонування всієї мережі поставок, тобто екосистеми. Максимальний ефект досягається при свідомій координації зусиль організацій, які беруть участь у побудові інтегрованої мережі поставок.

Окрім сумісності та взаємодоповнюваності, стабільність коопераційних відносин потребує врахування таких чинників: спільні цілі та завдання, єдина система оцінки діяльності учасників мережі постачання, використання інформаційних технологій для спільного планування та управління.

CPFR (Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment) - це міжгалузева ініціатива, спрямована на покращення взаємодії між постачальниками, виробниками та роздрібними торговцями шляхом спільного планування та обміну інформацією.

Цей інтегрований метод управління мережею постачання спрямований на підвищення ефективності шляхом безпосередньої співпраці з усіма діловими партнерами, враховуючи при цьому потреби споживачів.

Нинішні стратегії співпраці ТОВ «АТБ-Маркет» з підприємствами партнерами ТОВ «Логістик Юніон» і ТОВ «Транс Логістик» спрямовані на ефективне поповнення запасів. Однак вони охоплюють лише один аспект ланцюжка поставок і ігнорують інші важливі аспекти, такі як планування та прогнозування.

CPFR має ширший масштаб і амбітніші цілі. Обмін даними є ключовим фактором досягнення досконалості в CPFR. Обмін даними між ТОВ «АТБ-Маркет» і підприємствами партнерами ТОВ «Логістик Юніон» і ТОВ «Транс Логістик» дозволить учасникам CPFR приймати зважені рішення, враховуючи можливості, проблеми та розбіжності. Це також дозволяє всім партнерам швидко та всебічно зрозуміти проблеми.

На підставі договорів, укладених між ТОВ «АТБ-Маркет» та підприємствами партнерами ТОВ «Логістик Юніон» і ТОВ «Транс Логістик», можливий обмін інформацією, що принесе багато переваг.

По-перше, це підвищить ефективність мережі постачання, по-друге, знизить витрати, по-третє, підвищить рівень обслуговування клієнтів і, по-четверте, покращить співпрацю між партнерами.

Слід зазначити, що обмін даними повинен ґрунтуватися на взаємності та довірі між партнерами. CPFR може допомогти ТОВ «АТБ-Маркет» та його підприємствам партнерам ТОВ «Логістик Юніон» і ТОВ «Транс Логістик» досягти високого рівня досконалості в адмініструванні мережі поставок. Обмін даними є ключовим фактором цього успіху.

Описана концепція адміністрування мереі постачання схожа з підходом ТОВ «АТБ-Маркет», оскільки успіх залежить від тісної співпраці та спільної стратегії всіх учасників мережі постачання.

Як і у випадку традиційного менеджменту, ця концепція підкреслює важливість скоординованих потоків продукції та інформації. Проте, на відміну від традиційного підходу, який часто ігнорує питання співпраці та взаємовигідного партнерства, цей підхід висуває їх на перший план.

Якщо торгова компанія ТОВ «АТБ-Маркет» успішно реалізує концепцію інтеграції з компаніями-партнерами, вона може отримати такі переваги, як: підвищення ефективності та зниження витрат. Але описана концепція має ще одну перевагу: можливість будувати міцні довгострокові партнерські відносини.

Таким чином, описана концепція представляє більш прогресивний підхід до адміністрування мережі постачання, оскільки вона не тільки підвищує ефективність, але й сприяє розвитку стабільних відносин між усіма зацікавленими сторонами.

Запропонована концепція адміністрування мережі постачання для ТОВ «АТБ-Маркет» зосереджена на інтеграції інформаційних потоків із ключовими партнерами, що дозволяє краще розуміти їхні потреби та прогнозувати попит, що призводить до більш ефективного планування виробництва та поставок. А також для спільного управління товарними запасами в розподільчих центрах, що дозволяє оптимізувати запаси, знизити витрати та покращити сервіс роздрібної мережі.

Отже, запропонована концепція сприяє більш тісній співпраці ТОВ «АТБ-Маркет» з підприємствами партнерами ТОВ «Логістик Юніон» і ТОВ «Транс Логістик», що призведе до кращих результатів для всіх сторін.

Завдання щодо реалізації концепції інтеграції ТОВ «АТБ-Маркет» з підприємствами партнерами ТОВ «Логістик Юніон» і ТОВ «Транс Логістик» включають:

1. Розвиток відносини з партнерами. Потрібно враховувати взаємні інтереси компаній. Співпраця має бути вигідною для всіх учасників мережі поставок. Створення каналів передачі інформації. Створення чіткої та прозорої системи обміну інформацією. Забезпечити стабільний потік точної інформації. Дані про доставку повинні бути актуальними та надійними. Використовувати цифровізацію логістичних технологій. Автоматизація та оптимізація процесів мережі постачання.

2. Оптимізація рівня запасів. Забезпечити безперебійну роботу. Рівень запасів має бути достатнім, щоб не було простоїв. Скорочення термінів зберігання товарних запасів на складі, це допоможе знизити витрати на зберігання. Більш тісна співпраця з партнерами. Спільне планування доставки мінімізує рівень запасів. Доставка товару по потребі.

3. Розгляд різниці в постачанні. Різні номенклатурні групи. Матеріали та матеріали мають бути специфічними для кожної групи. Розгляд характеристик товару, терміну придатності, умови зберігання, потреба в транспортуванні. Розробка гнучких систем доставки. Здатність пристосовувати пропозицію до мінливого попиту.

Реалізуючи ці завдання успішно ТОВ «АТБ-Маркет» може досягти наступних переваг:

- підвищення ефективності адміністрування мережі постачання: зниження витрат, скорочення термінів доставки, покращення обслуговування клієнтів;

- підвищення конкурентоспроможності: завдяки більш гнучкому реагуванню на розвиток ринку;

- побудова довгострокових партнерських відносин: заснованих на довірі та взаємній вигоді.

Важливо зазначити, що реалізація цієї стратегії інтеграції ТОВ «АТБ-Маркет» з підприємствами партнерами ТОВ «Логістик Юніон» і ТОВ «Транс Логістик» в рамках мережі постачання потребує значних зусиль та інвестицій. Проте результат міг би значно покращити роботу ТОВ «АТБ-Маркет».

Інтеграція ТОВ «АТБ-Маркет» з підприємствами партнерами ТОВ «Логістик Юніон» і «Транс Логістик», а також спільне планування і прогнозування запасів надають ТОВ «АТБ-Маркет» ряд переваг, максимально ефективний облік, на який впливають часові та просторові фактори, що дозволяє оптимізувати адміністрування всіма потоками (матеріальними, інформаційними та фінансовими) для досягнення стратегічних і тактичних цілей.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі магістра на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо визначення теоретичних аспектів сутності мережі постачання торговельних підприємств, ознайомлення з їх специфікою та типовими проблемами, ознайомлення з господарською діяльністю ТОВ «АТБ-Маркет», та проведення аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», виявлення особливостей адміністрування мережі постачання торговельного підприємства ТОВ «АТБ-Маркет», розробка пропозицій щодо вдосконалення адміністрування мережі постачання торговельного підприємства ТОВ «АТБ-Маркет».

Узагальнення наукових і прикладних результатів дозволило сформулювати такі висновки:

1. Визначено теоретичні аспекти сутності мережі постачання торговельних підприємств, а саме робота торговельних підприємств складається з багатьох процесів, одним із найважливіших з яких є товаропотік від підприємств-виробників через розподільчі центри до споживача. Організація та адміністрування мережі постачання - це цілеспрямоване об'єднання зусиль постачальників, виробників, торговельних і роздрібних компаній з метою забезпечення споживачам оптимального вибору товарів і економічного ефекту для всіх учасників. Постачання товарів у роздрібні магазини – це циклічний (повторюваний) процес, що складається з комерційних і технічних заходів, метою яких є доставка товарів споживачам. Розглянуто як організувати доставку товарів у роздрібні магазини торговельної мережі і які інструменти використовувати, щоб торговельне підприємство отримало потрібний товар у потрібний час, у потрібному місці та в потрібній кількості.

2. У роботі зазначено що сучасний бізнес потребує автоматизації у всіх напрямках. Особливо це стосується доставки вантажів, де використання цифрових технологій має вирішальне значення для економії часу та грошей. У

процесі адміністрування мережі постачання торговельного підприємства необхідно використовувати кілька програмних продуктів, у тому числі при створенні замовлень, розробці графіків і маршрутів доставки.

3. Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет» є підприємством корпорації «АТБ». Це найбільша торговельна мережа в Україні, яка динамічно розвивається.

ТОВ «АТБ-Маркет» будує нову систему забезпечення українців продовольством у воєнний час, впроваджуючи політику відкритого партнерства та демонструючи мужність у гарячих регіонах. Внесок у зміцнення обороноздатності країни та запобігання гуманітарній катастрофі вже вимірюється сотнями мільйонів гривень.

На початок 2024 року ТОВ «АТБ-Маркет» доступне для покупців у 1207 відділеннях торгової мережі «АТБ», представлених у 286 точках у 118 районах 22 областях країни (без урахування тимчасово окупованих територій України).

ТОВ «АТБ-маркет» входить до складу великої корпорації «АТБ», також в цю корпорацію входять м’ясна фабрика «ФАВОРИТ ПЛЮС» та кондитерська фабрика «КВІТЕНЬ». Зазначені підприємства постачають продукти харчування до торгової мережі ТОВ «АТБ-Маркет» і тому є її партнерами.

ТОВ «АТБ-Маркет» є одним з найбільших роботодавців країни: сьогодні в компанії працює понад 44 000 осіб. Працівники адміністративні та торгових мереж пройшли професійне навчання в навчальних центрах компанії.

Націленість на результат, підвищення професійної кваліфікації, дотримання стандартів компанії та високий рівень відповідальності кожного співробітника дозволяють ТОВ «АТБ-Маркет» виконувати місію компанії: забезпечувати населення України необхідними продуктами харчування та якісними непродовольчими товарами за мінімальними цінами.

4. Проведено аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет». Щодня в магазинах ТОВ «АТБ-Маркет» здійснюють покупки

більше 3 мільйонів людей. За підсумками 2022 року обіг мережі становить 176,9 млрд грн. Також у 2023 році оборот ТОВ «АТБ-Маркет» зріс до 215,7 млрд грн, що на 21,9% більше, ніж у 2022 році.

У 2023 році ТОВ «АТБ-Маркет» сплатило податків на суму 19,5 млрд грн, що на 25% більше, ніж у 2022 році (15,6 млрд грн) [22].

У 2023 році доходи ТОВ «АТБ-Маркет» зросли приблизно на 22% порівняно з 2022 роком і склали 181,09 млрд грн [22]. Чистий прибуток у 2023 році зменшується порівняно з 2022 роком і становить -450,39 млн. грн. Це пов'язано з адаптацією до бойових дій на території України.

Крім того, аналіз фінансових результатів ТОВ «АТБ-Маркет» показує, що у 2023 році активи компанії зросли на 6,40 млрд грн, порівняно з цим показником у 2022 році вони становили 47,48 млрд грн. Складна ситуація в Україні також призвела до втрати кількох тисяч співробітників, які були змушені залишити компанію. Також, проаналізувавши показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», можна стверджувати, що менеджмент компанії досить стійкий до глобальних змін та не дивлячись на невтішні результати показників - підприємство функціонує і розвивається повною мірою.

5. ТОВ «АТБ-Маркет» є одним з провідних продавців і постачальників товарів народного споживання в Україні. Компанія має формат дискаунтеру, тобто пропонує товари за доступними цінами. Торговельне підприємство ТОВ «АТБ-Маркет» пропонує широкий асортимент товарів. З них понад 1000 товарів є власними торговими марками ТОВ «АТБ-Маркет». У 2024 році торгова мережа ТОВ «АТБ-Маркет» представила новий власний бренд «День у День». Продукція торгової марки «День у День» вже на полицях магазинів ТОВ «АТБ-Маркет». Сюди входять практично всі категорії товарів (рушники, мило, шампуні та інші засоби гігієни, чай, солодощі, кисломолочні продукти тощо). За ціною нова ТМ «День у День» позиціонується між економними ТМ «Розумний вибір» і ТМ «Своя Лінія», пропонуючи продукцію середнього сегмента плюс.

Преміальний сегмент в магазинах найбільшої вітчизняної роздрібної мережі ТОВ «АТБ-Маркет» представлений ТМ «De Luxe Foods & Goods Selected».

Комплексне обслуговування мережі постачання торговельного підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» здійснюється підприємствами партнерами: ТОВ «Логістик Юніон» у сфері складської логістики і ТОВ «Транс Логістик» у сфері транспортної логістики.

6. Інтеграція ТОВ «АТБ-Маркет» з підприємствами партнерами ТОВ «Логістик Юніон» і «Транс Логістик», а також спільне планування і прогнозування запасів надають ТОВ «АТБ-Маркет» ряд переваг, максимально ефективний облік, на який впливають часові та просторові фактори, що дозволяє оптимізувати адміністрування всіма потоками (матеріальними, інформаційними та фінансовими) для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Запропонована концепція адміністрування мережі постачання для ТОВ «АТБ-Маркет» зосереджена на інтеграції інформаційних потоків із ключовими партнерами, що дозволяє краще розуміти їхні потреби та прогнозувати попит, що призводить до більш ефективного планування виробництва та поставок. А також для спільного управління товарними запасами в розподільчих центрах, що дозволяє оптимізувати запаси, знизити витрати та покращити сервіс роздрібної мережі.

Отже, запропонована концепція сприяє більш тісній співпраці ТОВ «АТБ-Маркет» з підприємствами партнерами ТОВ «Логістик Юніон» і ТОВ «Транс Логістик», що призведе до кращих результатів для всіх сторін.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Дроботя Я. А. Управління матеріальними запасами з використанням теорії управління фінансовими ризиками. *Вісник Мукачівського державного університету «Економіка та суспільство».* Мукачево. 2019. № 20. С. 627-634. URL: http://economyandsociety.in.ua (дата звернення: 06.10.2024).

2. Жук А. Один із напрямків відновлення українського рітейлу – вихід на польський ринок. URL: https://rau.ua/novyni/andrij-zhuk-raupolskij-rinok/ (дата звернення: 06.10.2024).

3. Пешко М.І., Завербний А.С. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index. php/ journal/article/view/1769 (дата звернення: 06.10.2024).

4. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78 (дата звернення: 06.10.2024).

5 Логістика в Україні: зміна фокуса та перспективи відновлення. URL: https://propertytimes.com.ua/industrialnaya_nedvizhemost/logistika_v_ukrayini_zmina_fokusa_ta_perspektivi_vidnovlennya (дата звернення: 06.10.2024).

6. Як логістика адаптувалася до війни. URL: https://www. epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/ (дата звернення: 06.10.2024).

7. Логістика в період війни: виклики та рішення. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/logistyka-v-period-vijny-vyklyky-tarishennya (дата звернення: 06.10.2024).

8. Ukrainian Logistics Forum 2022 – https://summitbiz.com.ua/ ukrainian-logistics-forum-2022/ (дата звернення: 06.10.2024).

9. Відновлення ланцюгів постачання в умовах воєнного та післявоєнного стану. URL: https://eba.com.ua/xxviivseukrayinskyj-den-logista- vidnovlennya-lantsyugiv-postachannya-vumovah-voyennogo-ta- pislyavoyennogo-stanu/ (дата звернення: 06.10.2024).

10. Ісаченко О. Зберегти та забезпечити: як змінилася логістика в Україні під час війни. URL: https://mind.ua/openmind/ 20241674- zberegti-ta-zabezpechiti-yak-zminilasya-logistika-v-ukrayinipid-chas-vijni(дата звернення: 06.10.2024).

11. Дубовик С.Г. Управління ланцюгами поставок підприємств, їхні сутність і структура / Дубовик С.Г., Сигида Н.О., Спесивий Ю.Ю. 2018. : URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-56. (дата звернення: 06.10.2024).

12. Шандрівська О. Є Трансформація української транспортної вантажної системи в умовах війни 2023. URL: https://doi.org/ 10.30525/978-9934-26-223-4-47(дата звернення: 06.10.2024).

13. Луценко І. Управління ланцюгами поставок: Навч. посіб. Київ, 2022. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/69cafc6df794-4275-a563-f8e6156c7bf1/content (дата звернення: 10.04.2024).

14. Ціна змін. Трансформація роздрібної торгівлі під час війни URL: https://hub.kyivstar.ua/ news/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny/#3(дата звернення: 10.04.2024).

15. Основні тенденції ланцюга поставок на 2024 рік вимагають інвестицій талантів для успіху. URL : https://www.scmr.com/ article/supply- chains-top-trends-for-2024-require-talent-investment-forsuccess/supply-chain- management (дата звернення: 10.04.2024).

16. Державна служба статистика України. Транспорт. URL: https://stat.gov.ua/uk/contacts (дата звернення 05.10. 2024.)

17. Косар Н., Кузьо Н. Вплив війни на ринок автомобільних вантажних перевезень України та його подальший розвиток. *Вісник Львівського університету*. 2023. № 65. С. 15 – 23.

18. Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М. та інші. Організація торгівлі. Організація перевезень вантажів автомобільним транспортом. URL: https://westudents.com.ua/glavy/38345-organzatsyaperevezen-vantajv-avtomoblnim-transportom.html (дата звернення 05.10.2024.)

19. Дубовик С. Г., Сигида Н. О., Спесивий Ю. Ю. Управління ланцюгами поставок підприємств, їхні сутність і структура. *Економіка і суспільство.* 2018. № 18. С. 402-410. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-56 (дата звернення: 10.04.2024).

20. Луценко І. С. Управління ланцюгами поставок: навч. посіб. Київ: Вид. Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», 2022. 175 с. URL: https://bit.ly/3gT0oBS (дата звернення: 07.09.2024)

21. Сергєєв В. І., Сергєєв І. В., Дибська В. В. Цифрова трансформація ланцюгів постачання підприємств роздрібної торгівлі. *Логістика та управління ланцюгами постачання.* 2019. № 4. С. 3-13. URL: https://bit.ly/3FjYR1c (дата звернення: 07.09.2024)

22. Офіційна сторінка ТОВ «АТБ-Маркет». URL: https://www.atbmarket.com/ (дата звернення: 03.10.2024).

23. Офіційна сторінка корпорації «АТБ». URL: https://www.atb.ua/ (дата звернення: 03.10.2024).

24 Керівництво з впровадження CPFR. ECR Europe: вебсайт. URL: https://bit.ly/3iCAbZ2 (дата звернення: 27.09.2024).

25. Уварова О., Саприкіна М. (2023). Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні. Дослідження контексту. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/202310/undpuazvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_viyny_v_ukraini_ukr.p df. (дата звернення: 27.09.2024.).

26. Пашкуда Т., Афенді А. (2022). Напрями розвитку торгівлі в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство. 43.* URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73 (дата звернення: 27.09.2024).

27. Лучникова Т. П., Коваленко В. В., Шолом А. О. Управління ланцюгами постачання експорту товарів в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ.* 2023. №11. С. 218–225. URL: https://doi.org/10.32983/2222- 4459-2023-11-218-2252 (дата звернення: 27.10.2024).

28. Функціонування транспортного сектору України в умовах правового режиму воєнного стану. URL: https://niss.gov.ua/news/ komentari-ekspertiv/funktsionuvannya-transportnoho-sektoru-ukrayiny-vumovakh-pravovoho (дата звернення: 27.10.2024).

29. Завербний А., Двуліт З., Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. Економіка та суспільство. 2022. (43). URL: https://doi.org/10.32782/ 2524-0072/2022-43-54 (дата звернення: 27.10.2024).

30. Логістика: навч. посіб. / Безугла Л. С., Юрченко Н. І., Ільченко Т. В., Пальчик І. М. та ін. Дніпро : Пороги, 2021. 252 с.

31. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

32. 5 найважливіших ризиків для бізнесу під час війни 2024. URL: https://biz.ligazakon.net/news/225615_5-nayvazhlivshikh-rizikvdlya-bznesu-pd-chas-vyni (дата звернення: 27.10.2024).

33. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку / К.С. Озарко, В.В. Челомбитько // *Економічний вісник Донбасу.* 2022. № 2 (68). С. 74-78.

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

35. Гузенко С. Чи може краудсорсинг розв’язати логістичні проблеми ритейлерів URL: https://logist.fm/publications/chi-mozhekraudsorsing-rozvyazati-logistichni-problemi-riteyleriv (дата звернення: 27.10.2024).

36. Скрипаль А. Холодна логістика: актуальні проблеми та тренди на 2024 рік. URL: http://surl.li/shquv (дата звернення: 27.10.2024).

37. Запити складської логістики 2023. Нові технології, продукти, підходи URL: https://kapelou.com/ blog/intralo-gistika/skladska-logistika-2023/ (дата звернення: 27.10.2024).

38. Підсумки Ukrainian Logistics Forum 2023. URL: https://logist.fm/publications/pidsumkiukrainian-logistics-forum-2023 (дата звернення: 27.10.2024).

39. В Україні може з’явитись рекордна кількість складських площ у найближчі два роки. URL:https://delo.ua/business/v-ukrayini-moze-zyavitis-rekordna-kilkistskladskix-ploshh-u-naiblizci-dva-roki-429705/ (дата звернення: 27.10.2024).

40. Гельбич С. Кочубей Д. Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі тези доповідей. *Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції.* 2023. С. 154.

41. Берестенко В. Уроки логістики під час війни. URL: http://surl.li/setxc. (дата звернення: 18.10.2024).

42. Новальська Н. І., Клименко В. В. Інвестиційно-інноваційна діяльність транспортно-логістичних підприємств в умовах сучасного бізнес-середовища. *Економіка та управління підприємством*. 2021. Том 32 (71). No 4. С. 64–69.

43. Основні виклики логістичного ринку України 2023 року. URL: http://surl.li/setwh. (дата звернення: 18.10.2024).

44. Логістика під час війни: нові правила та альтернативні коридори. URL: http://surl.li/setyl. (дата звернення: 18.10.2024).