

Лило Б. Б.,
bogdan_lylo@ukr.net, ORCID ID: 0009-0009-9182-5027,
Researcher ID: LQK-3769-2024,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

СУБ'ЄКТИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК

Анотація. У статті розглядаються теоретичні аспекти розвитку суб'єктів господарювання на засадах побудови ланцюгів поставок. Метою дослідження є визначення сутності ланцюгів поставок та потенціалу залучення суб'єктів торговельного підприємництва України до їх структури. Вивчення представлених у спеціальній літературі поглядів наукової спільноти на трактування терміна "ланцюг поставок" та узагальнення підходів до визначення даного поняття дозволили запропонувати авторське трактування даного поняття. Доведено, що визначальну роль у формуванні дефініції ланцюга поставок має відігравати врахування ключової ролі суб'єктів господарювання в організації міжсуб'єктної взаємодії, здійснюваної у формі укладання комерційних за своїм характером і сутністю угод (договорів поставки, контрактів, інших форм забезпечення подальших транзакцій) із купівлі-продажу оптових партій матеріалів, продукції, товарів у послідовності, відповідній до черговості етапів створення доданої вартості, для виробництва певних товарів, їх просування на конкретні сегменти ринку і пропонування їх цільовим контингентам споживачів. Визначено підпорядковану роль логістичного ланцюга, який забезпечує просування матеріального потоку між виробничими підрозділами, складами, торговельними об'єктами, транспортними вузлами, іншими ланками даного логістичного формування в організаційних межах, сформованих учасниками ланцюга поставок відповідно до умов укладених угод. Встановлено принциповий перелік елементів, що формують зміст діяльності з управління ланцюгами поставок, запропоновано авторське визначення терміна "управління ланцюгами поставок". Проведено аналіз ролі та потенціалу сектора торговельного підприємництва України в формуванні ланцюгів поставок для забезпечення виробництва і просування до споживачів товарів, необхідних для забезпечення окремих контингентів цільових споживачів. На прикладі кооперативної торгівлі розглянуто особливості та проблеми формування ланцюгів поставок для потреб задоволення попиту мешканців переважно сільських територій. Запропоновано авторські рекомендації щодо інноваційної трансформації сформованих і перспективних ланцюгів поставок.

Ключові слова: ланцюги поставок, логістичний ланцюг, товарний потік, управління ланцюгами поставок, торговельне підприємництво, кооперативна торгівля.

Lylo B. B.,
bogdan_lylo@ukr.net, ORCID ID: 0009-0009-9182-5027,
Researcher ID: LQK-3769-2024,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

TRADE ENTREPRENEURSHIP ENTITIES IN SUPPLY CHAINS

Abstract. The article examines theoretical aspects of the development of business entities based on the principles of building supply chains. The purpose of the study is to determine the essence of supply chains and the potential for involving Ukrainian business entities in their structure. The study of the views of the scientific community on the interpretation of the term "supply chain" presented in the special literature and the generalization of approaches to the definition of this concept allowed us to propose the author's interpretation of this concept. It is proven that the decisive role in forming the definition of the supply chain should contribute to taking into account the key role of business entities in organizing inter-entity interaction, carried out in the form of concluding commercial agreements in their nature and essence (supply agreements, contracts, other forms of ensuring further transactions) for the purchase and sale of wholesale batches of materials, products, goods in a sequence corresponding to the sequence of stages of creating added value, for the production of certain goods, their promotion in specific market segments and their offering to target consumer groups. The subordinate role of the logistics chain, which ensures the advancement of material flow between production units, warehouses, retail facilities, transport hubs, and other links of this logistics formation, has been determined within the organizational boundaries formed by the participants in the supply chain in accordance with the terms of the concluded agreements. A fundamental list of elements that form the content of supply chain management activities has been established, and an author's definition of the term "supply chain management" has been proposed. An analysis of the role and potential of the Ukrainian trade entrepreneurship sector in the formation of supply chains to ensure the production and promotion of goods to consumers necessary to provide for individual target consumer

contingents was conducted. Using the example of cooperative trade, the features and problems of forming supply chains to meet the needs of residents of predominantly rural areas are considered. The author's recommendations for innovative transformation of established and promising supply chains are proposed.

Key words: supply chains, logistics chain, commodity flow, supply chain management, commercial entrepreneurship, cooperative trade.

JEL Classification: L81, M21, L29

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-32>

Постановка проблеми. В сучасній економіці з притаманними їй процесами розподілу праці, спеціалізації, кооперації, інтеграції та глобалізації підприємства ведуть свою діяльність завдяки активній взаємодії з партнерами, які забезпечують постачання матеріальних ресурсів, надання цінної бізнесової інформації, сприяння у вивченні ринків закупівель чи в збуті виготовленої продукції. Всі ці процеси набули в сучасному світі надзвичайно важливого значення, адже вони фактично визначають можливості та перспективи розвитку кожного суб'єкта господарювання, який виявляється різною мірою залежним від того, наскільки вдало він сформував власну систему господарських зв'язків і як успішно інтегрувався в існуючі на глобальному чи внутрішньому (національному, регіональному) ринку ланцюги поставок тих чи інших матеріалів, продукції, товарів. Тому розуміння сутності, ролі, видового різноманіття та особливостей структурування ланцюгів поставок, а також можливостей та механізмів управління ланцюгами поставок у сучасній економіці є вкрай важливим та актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми сутності ланцюгів постачань та управління ними в тісному зв'язку з інструментарієм логістики досліджували у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Д. Уотерс, М. Крістофер, А. Харісон, Дж. Годсел, Дж. Ментцер, М. Ліндерс, Х. Фірон, А. Шимонік, К. Рутковські, Н. Чухрай та О. Гірна [1], Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч [2] та ін. Значна кількість присвячених проблематиці, пов'язаній із ланцюгами поставок, наукових публікацій останнього часу розглядає ці питання з позицій маркетингу або інформаційних технологій, у тісному зв'язку з розвитком інструментарію логістичного менеджменту, створенням інтегрованих формувань у глобальному бізнесі, в міжнародній економіці, оптимізацією логістичних потоків, мінімізацією ризиків в управлінні ланцюгами поставок, специфікою формування т.зв. ланцюгів холодних поставок, використанням логістичної інфраструктури та ін. Основні ідеї та прикладні аспекти вирішення цих питань відображені в наукових роботах таких авторів, як О. Завадська, В. Місюкевич, В. Сисюєв [3], В. Кривещенко, Г. Хмурковський, Т. Ляденко [4], С. Терещенко, А. Євтушенко [5], М. Чорна [6], Є. Крикавський і Т. Наконечна [7], І. Паламарчук та Н. Артюх [8] та ін. Проте в значній частині публікацій нечітким є трактування самої сутності

ланцюга поставок як явища, внаслідок чого предметом розгляду виявляється не ланцюг поставок, а управління ланцюгом поставок як комплекс управлінської діяльності або ж конкретний інструментарій вирішення окремих проблем діяльності суб'єктів господарювання, задіяних в інтегрованих логістичних ланцюгах. Це обумовлює потребу в систематизації існуючих поглядів і підходів до трактування терміна “ланцюг поставок”, уточненні його визначення та визначенні співвідношення з поняттям логістичного ланцюга. Поряд з цим, певний інтерес викликають питання щодо місця і можливостей залучення суб'єктів торговельного підприємництва до формування ланцюгів поставок у контексті сучасної економічної ситуації в Україні.

Постановка завдання. Завдання даного дослідження полягає у проведенні критичного аналізу поглядів наукової спільноти на трактування терміна “ланцюг поставок”, узагальненні підходів до визначення даного поняття, уточненні сутності, структури ланцюга поставок та видового складу його елементів, проведенні аналізу можливостей залучення суб'єктів торговельного підприємництва до процесів формування ланцюгів поставок в умовах сучасної економіки України. Метою є визначення сутності ланцюгів постачань та потенціалу залучення суб'єктів торговельного підприємництва України до їх структури.

Виклад основного матеріалу дослідження. Успішна діяльність сучасного підприємства в умовах висококонкурентного середовища, створеного величезною кількістю різноманітних виробників і посередників, які з різним рівнем глибини спеціалізуються на здійсненні різних видів господарської діяльності, може реалізовуватися за умов залучення даного суб'єкта до складних економічних формувань, які в спеціальній економічній літературі та господарській практиці отримали назву “ланцюгів постачання”. Втім, варто зазначити, що попри досить тривалий період використання даного терміна саме поняття “ланцюга постачання” (або, як варіант – “ланцюга поставок”) все ще залишається предметом дослідження та дискусій. Так, зокрема, Г. Овчаренко та О. Рудківський [9], розглядаючи підходи зарубіжних вчених Д. Бауерсокса, М.Крістофера, Дж. Р. Стока і Д. М. Ламберта, Д. Уотерса та деяких інших зарубіжних авторів, звертають увагу на твердження М. Крістофера про сучасний етап розвитку світових ринків у формі “конкуренції ланцюгів поставок” та визначення Д. Уотерсом ланцюга поставок як

поняття, що "... складається із сукупності видів діяльності і організацій, через які матеріали проходять під час свого переміщення від постачальника початкового рівня до кінцевого споживача..." [9, с. 138]. В цій же публікації автори, намагаючись систематизувати варіанти трактування поняття "ланцюг поставок", виокремлюють позиції різних вчених, що трактують ланцюг поставок як:

- "...інтегровальну філософію, прийняту для управління глобальним переміщенням у каналі дистрибуції, від постачальника до кінцевого клієнта";

- "...стратегічну концепцію, яка охоплює ідентифікацію, а також управління усією системою процесів, які додають вартість до доставлених продуктів (процесів, які створюють додану вартість)";

- "...інтегроване управління переміщеннями товарів та інформації, які реалізуються від первинного постачальника до кінцевого клієнта";

- "...будь-які логістичні дії і процедури, перетворення матеріалів і послуг, необхідні для виготовлення продукту або пропонування послуги";

- "...інтегрований процес, який характеризується певною структурою часткових процесів, що охоплюють зокрема: - реалізацію замовлень; - обслуговування клієнта; - складування і управління запасами; - підготовку реалізації продукту; - узгодження цілей і формування систем переміщень";

- "...мережу взаємно пов'язаних між собою організацій, залучених у різні процеси і дії, метою яких є доставка кінцевому споживачу повної пропозиції продуктів та послуг" [всі наведені цитати – за [9, с. 139].

У цій же статті вказується на варіант тлумачення К. Рутковскі ланцюга поставок як "...фізичної мережі, яка проходить від початкового постачальника до клієнта (та)... охоплює як аспекти, зв'язані з розвитком продукту, постачанням, виробництвом, фізичною дистрибуцією і післяпродажними послугами, так і аспекти, зв'язані з поставками, реалізованими зовнішніми надавачами пропозицій" [10, с. 12].

Проведений логіко-змістовний аналіз засвідчує, що деякі з цих варіантів визначень відносяться до змісту управлінських процесів із "управління ланцюгами поставок" (у частині філософії, концепції, управління процесами) або ж до категорії т. зв. "логістичного ланцюга", але взагалі не характеризують саме термін "ланцюг поставок", а тому не можна погодитися з авторами, що "...ці варіанти трактують поняття, які характеризуються взаємозамінністю і взаємодоповнюваністю" [9, с. 139]. Вони, на нашу думку, просто стосуються різних понять. Натомість безпосередньо до терміна "ланцюг поставок" відносяться визначення даного поняття з позицій об'єктного та процесного підходів, які передбачають, що:

- ❖ "...ланцюг поставок в об'єктному розумінні – це сукупність організацій (підприємств-виробників, дистрибуторів, 3PL і 4PL провайдерів, експедиторських компаній, підприємств оптової та роздрібної торгівлі), які взаємодіють у матеріальних,

фінансових та інформаційних потоках, а також потоках послуг від джерел вихідної сировини до кінцевого споживача;

- ❖ ланцюг поставок з точки зору процесного управління – це сукупність потоків і відповідних їм коопераційних і координаційних процесів між різними учасниками ланцюга створення вартості для задоволення вимог споживачів у товарах і послугах" [11, с. 265].

Як видається, ближчим до сутності ланцюга поставок є перший варіант, в якому ключову роль у дефініції відведено суб'єктам бізнесу, які на засадах міжсуб'єктної взаємодії – шляхом укладання низки договірних транзакцій з постачання (поставок) сировини, продуктів її переробки (готової продукції), товарів – формують спільноту поєднаних спільним інтересом учасників ринку (від постачальника сировини і до остаточного споживача).

Важливо, що саме поняття "поставка" традиційно в бізнесі та праві трактується як форма товароруку, в основі якої лежить відвантаження товару покупцеві за одним документом – договором поставки (або іншим його відповідником). До того ж, професійна бізнес-спільнота застосовує термін "поставка" в розумінні його як організованої у часі й просторі доцільної сукупності взаємовизначених і взаємозалежних функцій (групи операцій), яка реалізовує завдання передавання обумовленого товару (продукції, послуги) постачальником (продавцем) у визначений термін покупцеві (споживачеві) для подальшого використання. Отже, у випадку взаємодії деякої обмеженої кількості лінійно-упорядкованої множини учасників товароруку, які здійснюють доведення продукції до споживача, утворюється ланцюг поставок.

Інший варіант тлумачення терміна "ланцюг поставок", про який йшлося у вищенаведеній цитаті, на наш погляд, відображає засоби і способи досягнення зазначених цілей вищевказаних суб'єктів щодо задоволення вимог цільових (остаточних) споживачів у визначених товарах і послугах.

Широкого розповсюдження в присвячених ланцюгам поставок публікаціях набула позиція Т. Колодізевої щодо сутності ланцюга поставок, сформульованої на основі аналізу відображених у наукових роботах підходів з точки зору об'єктно-просторового, процесного, а також поведінкового представлення досліджуваного явища та морфологічного аналізу даного поняття. В результаті Т. Колодізева запропонувала визначення ланцюга поставок як "...заснованого на інтеграції бізнес-процесів/потоків та кооперації, об'єднання у просторі і часі учасників від початкового постачальника через фокусну компанію до кінцевого споживача для підвищення ефективності їх логістичної діяльності через отримання синергетичного ефекту та задоволення попиту на продукцію або сервіс" [12, с. 138]. На наш погляд, певним недоліком цього визначення є не стільки масштабність і зайве ускладнення його формулювання, скільки прагнення замінити сутність ланцюга поставок і звести її до акцентування цільової ролі ланцюга поставок як інструмента підвищення ефективності діяльності

об'єднаних у ньому учасників (до того ж - лише логістичної) на засадах т.зв. поведінкового підходу.

Разом з тим, привертає увагу варіант трактування ланцюга поставок Дж. Т. Менцером як "...мережі автономних організацій (постачальників, виробників, оптових і роздрібних торгових компаній), через які матеріали і комплектуючі вироби купуються, перетворюються у готові товари і доставляються кінцевим споживачам" (цитата – за [13, с. 69]). На наш погляд, саме тут досить вдало відображено основну сутність складного структурованого об'єднання суб'єктів, що виконують різні функціональні ролі в комплексному процесі формування доданої вартості. В той же час вважаємо: дане визначення варто доповнити уточненням, що таке об'єднання суб'єктів є "лінійно упорядкованою множиною" (адже сам ланцюг є поєднанням елементів, послідовно з'єднаних один із одним) (рис. 1).

Це означало б, що відносини між автономними учасниками ланцюга поставок формуються за принципом попарної взаємодії (транзакції) послідовно – за логікою виконання комерційних за своїм характером операцій постачання (поставок відповідних партій матеріалів, продукції, товарів).

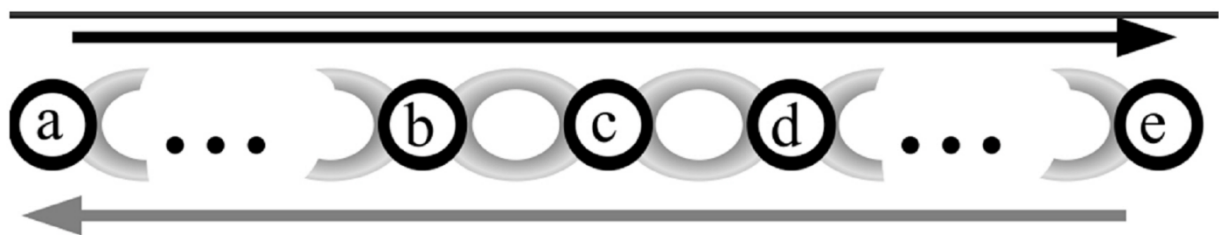
На користь такого підходу свідчить також позиція фахівців консалтингової агенції Berenschot (Нідерланди) (Гербен ван ден Берг і Пол Пітерсма), що в своїй праці трактують ланцюг постачань як "...ланцюг компаній, кожна з яких виконує власну специфічну діяльність, перетворюючи природні ресурси на продукт або послугу для споживачів..." ([15], цитата – за [16]), що наочно відображається на рис. 2.

Подібною позиції дотримується також група дослідників (І. В. Козленкова, Д. Дж. Лунд, Г. Томаш, М. Хульта, Жанетт А. Мена), які стверджують, що "...у комерції ланцюг поставок – це система організацій, людей, діяльності, інформації та ресурсів, залучених до постачання товару чи послуги

споживачеві" (цитата – за [16]). При цьому спільна діяльність учасників даного ланцюга поставок "...передбачає перетворення природних ресурсів, сировини та компонентів у готовий продукт і доставку до кінцевого споживача" [там же]. Зазначимо ще й те, що чинним в Україні законодавством ланцюг поставки трактується як "...послідовність суб'єктів господарювання, які забезпечують постачання продукції від виробника до споживача" [18, ст. 1].

Експерти Binance Academy визначають поняття "ланцюг поставки" подібним чином: на їх думку "...ланцюги постачання - це мережа людей і компаній, які беруть участь у створенні та розповсюдженні певного продукту чи послуги, від початкових постачальників до кінцевих користувачів і клієнтів" [19]. Принципова модель ланцюга поставок (у версії даного джерела – "базова система ланцюга постачання") відповідно до даного джерела "...часто включає постачальників продуктів харчування або сировини, виробників (етап переробки), логістичні компанії і кінцевих роздрібних продавців" [там же].

Удосконалену версію визначення ланцюга поставок наводить у своїй статті М. Григорак, стверджуючи, що ланцюг постачання – це "...сукупність господарюючих суб'єктів (постачальників ресурсів, виробників продукції, підприємств торгівлі, комерційних посередників), які інтегрують свої бізнес-процеси та потоки (матеріальні, інформаційні, фінансові) у просторі і часі для спільного творення споживчої цінності та задоволення попиту кінцевих споживачів" [20, с. 213]. Автор вказує, що таке "...тлумачення відображає об'єктно-просторове представлення ланцюга постачання, що дозволяє визначити його фізичні та ринкові межі, а також інтеграцію ключових бізнес-процесів" [там же].



Умовні позначення:

чорна стрілка – матеріальні, інформаційні, фінансові потоки

сіра стрілка – інформаційні, фінансові, зворотні матеріальні потоки

a – початковий постачальник (постачальник 2 рівня)

b – постачальник 1 рівня

c – виробник

d – оптовий торговець (покупець, одержувач)

e – остаточний споживач

Рис. 1. Принципова модель ланцюга поставок як лінійно упорядкованої множини взаємодіючих суб'єктів

Джерело: [14]

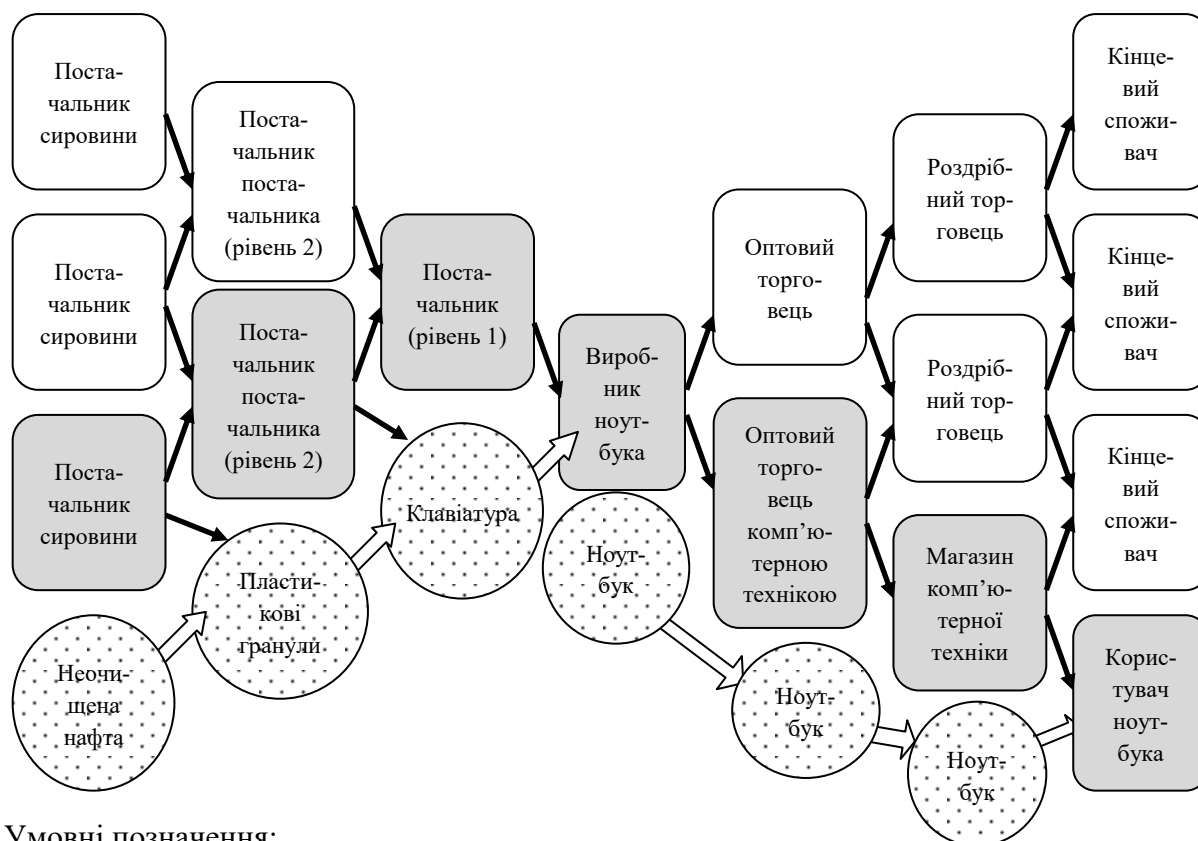


Рис. 2. Візуалізація ланцюга поставок на моделі мережі постачання та збуту

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Загалом погоджуючись із даним твердженням, зазначимо, що за своїм докорінним змістом ланцюг поставок, на наш погляд, має визнаватися саме як послідовно (лінійно) упорядковане об'єднання суб'єктів господарювання, що взаємодіють між собою завдяки укладанню послідовної низки договорів поставки в послідовності, що відповідає логіці просування матеріального потоку в логістичному ланцюзі та стадіям створення доданої вартості (тобто – товару, необхідного для цільових споживачів), а інтеграція бізнес-процесів та потоків у такому об'єднанні має вважатися його

характерною ознакою (але не сутністю апіорі), що відображає характер взаємодії даних суб'єктів у межах реалізації спільного для всіх учасників (ланок ланцюга) завдання.

Інакше кажучи, в ланцюзі поставок первинною є множина суб'єктів господарювання, які послідовно, в певному упорядкованому чергуванні здійснюють комерційні акти купівлі-продажу матеріалів/продукції/товарів (ланцюжків перепродажів із одночасними трансформаціями кількісних і якісних параметрів зазначених елементів матеріального потоку). Натомість здійснювані

процеси й організовані потоки (матеріалів, продукції, товарів, фінансів, інформації, послуг тощо), на нашу думку, є елементами вторинного роду, що утворюються вищезгаданими суб'єктами господарювання.

При цьому ланцюг поставок, як видно з рис. 2, охоплює всіх суб'єктів господарювання, диференційованих за їх функціональною роллю в процесах товароруху, які в якості ланок ланцюга поставок виконують (забезпечують) комплекс комерційних функцій, пов'язаних із послідовним переміщенням і кількісними та якісними перетвореннями партій матеріалів/продукції/ товарів – від стадії пошуку сировини та вихідних матеріалів до доставки готових продуктів кінцевому користувачеві.

У такому випадку безпосередні роботи і процеси з просування і перетворень у просторі та часі зазначених матеріалів/продукції/товарів як елементів матеріального потоку в інтегрованому логістичному ланцюгу логічно виступають як комплекс логістичної діяльності, як сукупність логістичних потоків на різних стадіях такого логістичного ланцюга в часових і просторових параметрах утвореної логістичної системи. Рух матеріального потоку як основного системоутворюючого елемента цієї логістичної системи забезпечується завдяки міжсуб'єктній взаємодії різних підприємств у формі послідовного ланцюжка поставок. При цьому саме до структури інтегрованого логістичного ланцюга варто відносити потоки інформації, які ініціюють рух відповідних елементів матеріального потоку та характеризують його стан і процеси в межах даної економічної системи.

На наш погляд, такий підхід дозволяє чітко виокремити поняття ланцюга поставок як своєрідної “траєкторії” формування послідовної серії комерційних угод, укладених певними залученими суб'єктами господарювання, і поняття логістичного ланцюга – як лінійно упорядкованої множини об'єктів, через які здійснюється безпосередній рух товарного потоку, що відповідає умовам укладених вище угод (при цьому траєкторія руху матеріального потоку може не завжди відповідати “траєкторії договірних зобов'язань”, тобто – структурі ланцюга поставок).

Реалізація спільного для всіх учасників ланцюга поставок завдання (за М. Ю. Григорак – “спільного творення споживчої цінності та задоволення попиту кінцевих споживачів”) досягається через інтеграцію діяльності всіх залучених суб'єктів господарювання з виконанням комплексу бізнес-процесів, якими є: “управління взаємовідносинами зі споживачами; обслуговування споживачів; управління попитом, виконанням замовлень,

виробництвом/операціями, постачанням; розробка продукту і доведення його до комерційного використання; управління поворотними матеріальними потоками тощо” [20, с. 213]. Не вдаючись до детального аналізу даного переліку, зазначимо, що фактично ці бізнес-процеси теж є предметом діяльності кожного з учасників ланцюга поставок і не можуть розглядатися в його структурі як самостійний елемент, адже їх виконання забезпечується відповідним персоналом і на основі використання певних ресурсів та інфраструктури, належних даним учасникам або доступних їм на певних умовах.

Ланцюги поставок в реальній економіці формуються залежно від цілей їх створення, від природи матеріалів, продукції, товарів, задля постачання яких вони створюються; вони відрізняються різним змістом комплексів комерційних операцій та пов'язаних із ними процесів логістичних (насамперед – матеріальних) потоків, кількістю ланок і рівнями управління. З урахуванням цього формуються найрізноманітніші комбінації ланок ланцюгів поставок та траєкторій руху логістичних потоків у логістичних ланцюгах; при цьому діяльність із формування таких структур потрібно відносити до предмета діяльності, що визначається як управління ланцюгами поставок. На наш погляд, управління ланцюгом постачань треба розглядати як процес інтегрування та координування всіх суб'єктів господарювання та видів діяльності, які входять до ланцюга поставок, на основі співпраці, ефективних бізнес-процесів та спільного використання інформації з метою створення високоефективних товаропровідних систем, які забезпечують їх учасникам вагому конкурентну перевагу, а споживачам – наявність у торговельній мережі достатньої пропозиції товарів для задоволення їх потреб.

У загальному випадку, як випливає з проведеного вище аналізу, ланками ланцюгів поставок є будь-яке виробниче підприємство (промислове, сільськогосподарське, переробне), суб'єкт торговельного підприємництва (сфери оптової чи роздрібною торгівлі у формі фізичної чи юридичної особи), підприємство сфери послуг, а також постачальники т.зв. фокусної компанії (різного рівня) і споживачі різного рівня (оптові покупці, кінцеві споживачі). Поряд із ними, елементами ланцюгів поставок із урахуванням конкретних управлінських рішень щодо способів реалізації поставок можуть бути логістичні посередники, інституціональні контрагенти, інші посередники та контрагенти (рис. 3).

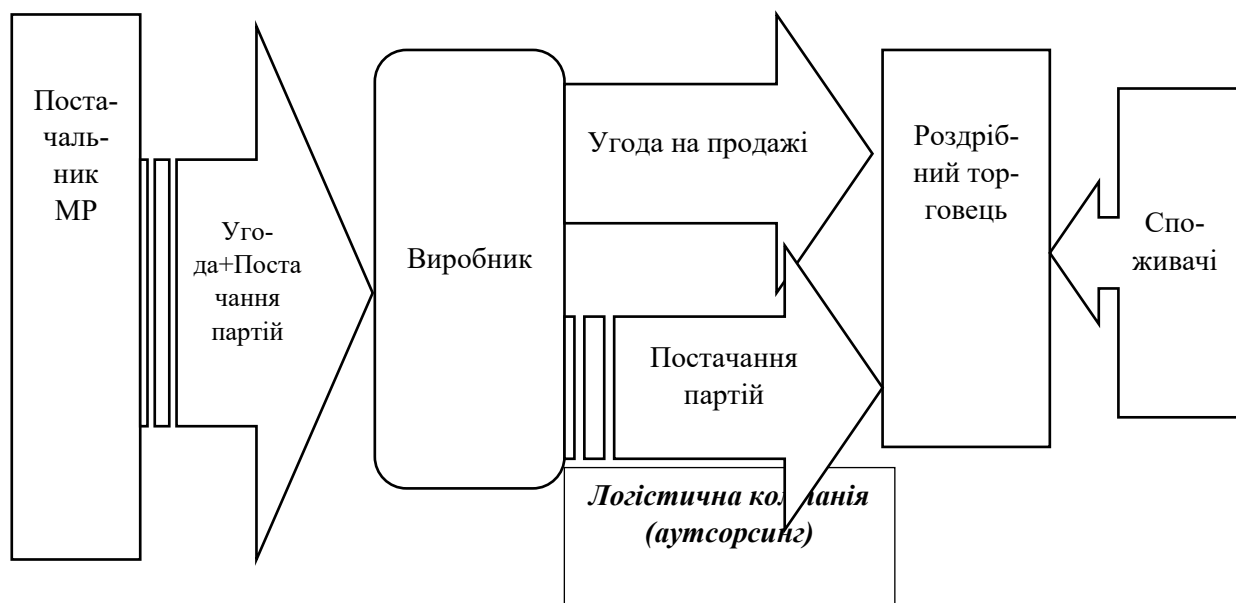


Рис. 3. Логістичний посередник у структурі ланцюга поставок (принципова схема)

Джерело: розробка автора

На думку Д. Кочубея і Т. Григоренко, до логістичних контрагентів-посередників належать підприємства, що надають логістичні послуги на принципах аутсорсингу для центральної (фокусної) компанії ланцюга поставок: експедитори, перевізники, склади, термінали, митні брокери, страхові компанії, агенти, стивідорні компанії тощо; інституціональними контрагентами є митні органи, органи контролю, нагляду та ліцензування, до категорії інших посередників відносяться банки, компанії інформаційного сервісу та консалтингу, рекламні компанії тощо [11, с. 265].

На практику організації ланцюгів поставок у світовій економіці та в народногосподарському комплексі України істотно вплинули економічні обмеження в період пандемії коронавірусу і ще більше – кризові процеси, зумовлені початком широкомасштабної агресії РФ. Серед критичних негативних наслідків цих чинників для вітчизняної економіки в першу чергу експерти визначають втрату виробничого потенціалу внаслідок тимчасової окупації частини України, блокаду значної кількості транспортних терміналів (хабів) і логістичних маршрутів, припинення діяльності багаточисельних суб'єктів бізнесу, руйнування торговельних об'єктів, інфраструктури логістики тощо [21, с. 112], а це призвело до втрати традиційних джерел постачання матеріалів, продукції, товарів, руйнування усталеної системи господарських зв'язків, зниження ефективності існуючих ланцюгів постачань і необхідності побудови нових, безпечних ланцюгів постачань, які були б ефективними та стійкими перед загрозами і ризиками.

Одним із найбільш привабливих рішень у цьому напрямку стає формування нової мережі ланцюгів поставок, які б найбільш адекватно враховували специфіку організації збуту, торгівлі

різними видами матеріалів, продукції, товарів і дозволяли організувати необхідний комплекс логістики для кожного такого інтегрованого об'єднання суб'єктів господарювання на основі залучення тих чи інших учасників – ланок ланцюгів поставки, потенціал яких відповідає вимогам сьогодення.

Видове різноманіття таких перспективних ланок ланцюгів поставок охоплює постачальників сировини, посередників у постачанні матеріальних ресурсів, виробників, оптових і роздрібних торговців тощо, серед яких значна частина суб'єктів господарювання за змістом економічної діяльності відноситься до сектора торговельного підприємництва.

Як вказує в одній із своїх публікацій І. Шиндировський, сектор торговельного підприємництва [22, с. 77] охоплює діяльність юридичних осіб (підприємств) та фізичних осіб-підприємців (т.зв. ФОПів) у сегменті економіки, віднесеному за Класифікатором видів економічної діяльності до секції G "Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотransпортних засобів і мотоциклів". Традиційно вважається, що торговельне підприємництво включає господарську діяльність суб'єктів господарювання в сфері оптової (закупівлі та збут великими партіями) та роздрібною (продаж населенню) торгівлі шляхом здійснення самостійної купівлі, зберігання, реалізації товарів та надання супутніх послуг з метою отримання прибутку. Разом з тим, до даного сегмента відповідно до зазначеної вище класифікації видів економічної діяльності відносяться також торговельні посередники (агенти, комісionери, товарні брокери, дистрибутори, дилери та ін.), які працюють у сфері оптової торгівлі за винагороду чи на основі контракту [23].

Сектор торговельного підприємництва займає в народногосподарському комплексі України одне з провідних місць за потенціалом впливу на активізацію розвитку економіки та чисельністю суб'єктів господарювання (табл. 1). В умовах ринкових трансформацій економіки України, що супроводжувалися в період 2000–2020 рр. реальним зростанням обсягів промислового виробництва та скороченням чисельності підприємств промисловості й інших галузей, частка суб'єктів господарювання з основним видом діяльності G “Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів” зростала і в 2023–2024 рр. перевищує 60% від загальної чисельності по країні.

При цьому чисельність суб'єктів малого підприємництва, які здійснюють діяльність за профілем секції G “Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів”, стабільно перевищує 35% від загального масиву таких суб'єктів, що значною мірою зумовлює високу сприйнятливості учасників даного сектора до інно-

ваційного розвитку і динаміки змін стратегії поведінки учасників ринку, в тому числі – в аспектах включення їх в існуючі або нові ланцюги поставок.

Подібною логікою економічної поведінки відзначаються і т.зв. ФОПи, частка яких у даному секторі становить в останні роки близько 40% від загального показника по економіці і які, до того ж, у переважній більшості (у 2024 р. – більше 90%) є суб'єктами малого підприємництва.

Разом з тим, як видно з табл. 2, підприємства та фізичні особи-підприємці сектора торговельного підприємництва в силу своєї спеціалізації відрізняються один від одного з точки зору потенційної участі в ланцюгах поставок, адже ключовою характеристикою останніх є саме налаштованість на конкретні товари, які є системоутворюючими елементами для кожного конкретного такого ланцюга.

Таблиця 1

Місце торгівлі у народногосподарському комплексі України за чисельністю суб'єктів підприємництва

Показники	Показники за роками							
	2010	2015	2020	2021	2022	2023	2024	
							Од.	%%
Кількість діючих суб'єктів підприємництва, усього								
Суб'єкти підприємництва, всього	2183928	1974318	1973577	1956248	1732508	1913193	1949408	100,0
З них – СМП*	2161999	1958385	1955119	1937827	1716977	1898385	1934640	99,24
Із заг. чисельності - ФОПи	1805118	1630878	1599755	1585414	1470584	1605341	1663811	85,35
З них - СМП	1804758	1630571	1599411	1585105	1470330	1605115	1663619	85,34
Секція G. Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів								
Суб'єкти підприємництва, всього	1197328	989064	826129	777419	661158	714544	732532	100
З них - СМП	1192849	986108	822680	773845	658211	711572	729493	60,93
Із заг. чисельності - ФОПи	1087174	895421	727760	680381	593763	634967	661102	90,62
З них - СМП	1086951	895285	727591	680233	593650	634864	661024	55,21
Показник сектора G. Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів у %% до загального показника по народногосподарському комплексу України								
Суб'єкти підприємництва, всього	54,82	60,65	60,67	61,21	69,11	62,58	61,42	X
З них - СМП	55,17	50,35	42,08	39,93	38,34	37,48	37,71	X
Із заг. чисельності - ФОПи	60,23	54,90	45,49	42,92	40,38	39,55	39,73	X
З них - СМП	60,23	54,91	45,49	42,91	40,38	39,55	39,73	X

* СМП – суб'єкти малого підприємництва

Джерело: складено на основі [24]

Структура масиву суб'єктів торговельного підприємництва за класами економічної діяльності в Україні у 2024 р.

Клас за КВЕД	Кількість СТП, од	Їх частка (%) у загальній чисель- ності по галузі (секція G), %	З них - ФОПи		
			Кіль- кість, од	Частка (%) у загальній чи- сельності	
				по класу КВЕД,	по галузі (секція G)
45. Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	55944	7,64	49097	87,76	7,43
46. Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	157809	21,54	103849	65,81	15,71
47. Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засо- бами та мотоциклами	518779	78,47	508156	97,95	76,86
Секція G. Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	732532	100,0	661102	90,25	100,0

Джерело: складено на основі [24]

А тому, розглядаючи перспективи оновлення ланцюгів поставок на майбутні періоди, можна відзначити набагато кращі потенційні можливості для залучення до них сегмента роздрібних торговців (чисельність яких перевищує кількість оптових торговців практично в 4 рази); ще в більший мірі це стосується групи торговців автотранспортними засобами (перевага – більше ніж у 10 разів). Щоправда, такі пропорції назагал відповідають традиційним співвідношенням масштабів і параметрів торговельної діяльності у даних секторах торговельної галузі та традиціям залучення учасників ринку до відповідних процесів, а тому домінування роздрібних торговців є цілком логічним і з тієї точки зору, що саме вони виступають тією ключовою ланкою в ланцюжку поставок, яка безпосередньо взаємодіє з кінцевими споживачами та приймає на себе споживчий попит у всій його різноманітності та динамізмі. Відповідно, різні групи роздрібних торговців із урахуванням специфіки власної діяльності з реалізації товарів визначеного асортименту і здійснення торговельного обслуговування повинні приймати рішення про долучення до існуючих ланцюгів поставок або ж – про створення нових структур такого виду. Зокрема, в цьому контексті варто звернути увагу на діяльність системи кооперативної торгівлі України.

Кооперативна торгівля, яку здійснюють підприємства й організації спілок споживчих товариств областей, до теперішнього часу виступає провідною галуззю системи споживчої кооперації України. За даними статзвітності Укркоопспілки, станом на 1 січня 2024 р. у роздрібній торгівлі спілок споживчих товариств областей України нараховувалося 3632 магазини, з них у сільській місцевості – 2995 од. (82,5% від загальної чисельності кооперативних магазинів) [25], що є свідченням домінування в її стратегії чіткої соціальної орієнтації та високого рівня соціальної

відповідальності, спрямованості на забезпечення цілей сталого розвитку шляхом поліпшення якості життя населення сільських територій.

Кооперативна торгівля для задоволення попиту своїх пайовиків та інших (переважно – сільських) мешканців здійснює реалізацію споживчих товарів в обсягах, відображених як “роздрібний товарообіг торгової мережі підприємств і організацій спілок споживчих товариств областей”, що в 2023 р. становив 8561,7 млн грн [там же]. Для забезпечення таких обсягів кооперативною торгівлею лише в 2023 р. було запропоновано (і надалі – реалізовано) потенційним споживачам різноманітні товари, виготовлені як вітчизняними, так і зарубіжними виробниками (в тому числі – виробничими підприємствами споживчої кооперації). Реалізація товарів у таких обсягах засвідчує завершення процесу доведення товарних потоків до кінцевих споживачів від місць їх виготовлення через різноманітні логістичні канали та логістичні ланцюги різної структури й складності і фактично засвідчує успішне функціонування організованих ланцюгів постачань.

Для кожного окремого суб'єкта господарювання (зокрема – суб'єкта кооперативної торгівлі) і загалом для утвореного шляхом укладання послідовних угод із просування товарного потоку конкретного ланцюга поставок за участю суб'єктів кооперативної торгівлі однією з найважливіших умов забезпечення ефективності є визначення стратегії забезпечення взаємодії з іншими учасниками і підбір ефективних інструментів управління комерційними і логістичними процесами в кожній конкретній ланці ланцюга постачань. Між тим, процес створення ефективних ланцюгів постачань саме для кооперативної торгівлі є доволі непростим через впливи низки факторів, відображених на рис. 4.

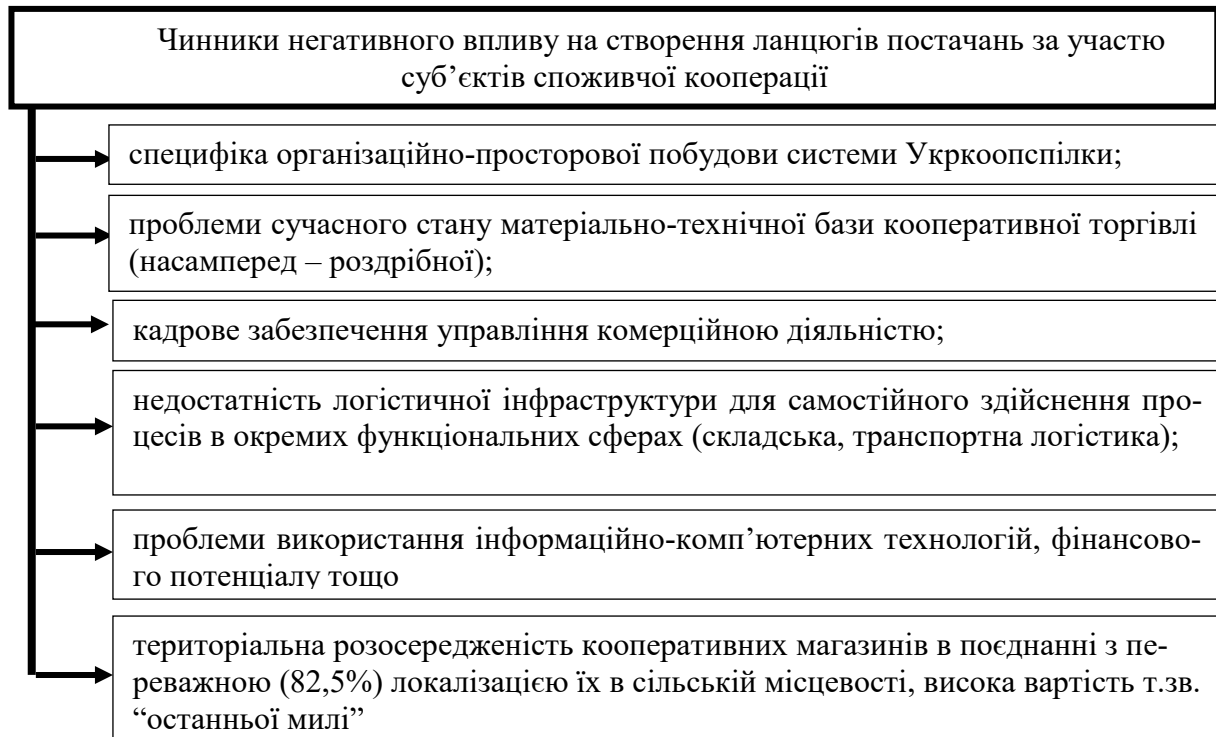


Рис. 4. Чинники, що ускладнюють процеси створення ефективних ланцюгів постачань за участю суб'єктів споживчої кооперації

Так, зокрема, територіальна розосередженість кооперативних магазинів переважно на сільських територіях та відносно незначні масштаби реалізації ними товарів широкого асортименту товарів багатьох товарних груп (з відповідно невеликими розмірами поставок товарів окремих груп та різноманітностей) зумовлюють відносно високу вартість доставки товарів.

До того ж, різноманіття асортименту товарів, для постачання яких (враховуючи обмеження, пов'язані з фактором "товарного сусідства") в кооперативні магазини формуються окремі ланцюги постачань, призводить до використання різних технологій товаропросування та зумовленого цим підбору різних транспортних і технічних засобів (напр. – за технологіями т. зв. "холодної логістики"). В результаті навіть для кожного окремого кооперативного магазину в системі Укркоопспілки підбираються найбільш прийнятні технології товароруку та спроможні їх забезпечити відповідні постачальники (вибір постачальника переважно залежить від особливостей товарних груп – локалізація підприємства – потенційного постачальника, терміни реалізації товарів, споживчі властивості та ін.). У кінцевому підсумку це приводить до формування достатньо складної мережі ланцюгів постачань навіть для кожного окремого магазину і постачальниками в цих ланцюгах поставок можуть бути різні підприємства оптової торгівлі, виробники, дистрибутори та ін.

Зазначимо, що в загальній конфігурації ланцюга постачань кооперативні магазини (як і

інші роздрібні торговці загалом у системі економічних процесів) створюють для організаторів ланцюгів поставок можливості реалізувати ідеї т.зв. "витягуючої" концепції логістики, що передбачає визначення параметрів товарного потоку з урахуванням динамічно змінюваного попиту споживачів. Дана концепція передбачає орієнтацію організаторів ланцюгів постачання на ідеї гнучкого реагування на зміни попиту цільових аудиторій, його прогнозування та стратегічного планування шляхом активного використання комп'ютерних технологій та здійснення швидких інформаційних обмінів масивами інформації про обсяги та структуру реалізованого попиту в режимі "онлайн". Реалізація таких ідей низкою фахівців пов'язується з поширенням практики організації ланцюгів поставок товарів різноманітного асортименту в межах системи споживчої кооперації на основі здійснення їх силами кооперативного опту (закупівельних або оптово-логістичних центрів облспоживспілок) [26] та з використанням інформаційно-комп'ютерних технологій. Такі організатори ланцюгів поставок до закладів кооперативної роздрібно торгівлі реально спроможні забезпечувати закупівлю товарних ресурсів від різних (в т.ч. – кооперативних, вітчизняних, зарубіжних) товаровиробників у великих обсягах, в бажаному асортименті та за прийнятними цінами. В той же час основні сучасні виклики в питаннях створення ефективних ланцюгів поставок та їх функціонування постають перед суб'єктами торговельного підприємництва у таких складних аспектах, як формування адекватної функціональної

структури процесів управління ланцюгами постачань, структуризація ланцюгів постачань, стратегія, прогнозування і планування процесів, закупівлі, виробництво, постачання, управління запасами і складування, доставка (логістика), дистрибутори та роздрібні торговці, споживачі, організація інформаційних потоків тощо, а ключовими орієнтирами мають стати вимоги щодо задоволення попиту, оптимізації витрат, ефективності процесів і забезпечення загальної прибутковості діяльності кожного залученого до структури ланцюга постачань суб'єкта господарювання. Очевидно, що в кожному конкретному випадку суб'єктам господарювання потрібно шукати адекватні інноваційні рішення щодо управління ланцюгами постачань та їх оптимізації.

Висновки і перспективи подальших досліджень у цьому напрямі. Проведений аналіз засвідчив існування в економічній теорії та господарській практиці проблеми відсутності єдиних підходів до трактування сутності ланцюгів поставок як одного з ключових у сучасній теорії бізнесу понять. Узагальнення існуючих підходів та точок зору дозволяє стверджувати, що ключовим аргументом у вирішенні цієї проблеми має вважатися положення щодо визначальної ролі суб'єктів господарювання, які з метою задоволення власних економічних інтересів організовують виробництво необхідних для споживачів товарів і забезпечують їх доведення до таких кінцевих одержувачів шляхом укладання низки послідовних угод (контрактних транзакцій), які забезпечують перепродажі партій відповідних матеріалів, продукції, товарів та організовують рух відповідних матеріальних потоків у просторі і часі за узгодженими траєкторіями в межах інтегрованого логістичного ланцюга.

Подальші дослідження, на наш погляд, мають передбачати вивчення застосовуваного в практиці бізнесу видового різноманіття ланцюгів поставок, структури та співвідношення ланцюгів поставок і створюваних для забезпечення їх цілей логістичних ланцюгів, змісту та засад ефективного управління ланцюгами поставок, особливостей формування ланцюгів поставок на основі використання різних видів управлінського інструментарію, аналізу досвіду та проблем здійснення в умовах економіки воєнного стану процесів інноваційних трансформацій різноманітних ланцюгів поставок різних товарів, в яких би взаємодіяли вітчизняні товаровиробники, підприємства зовнішньої торгівлі (як представники зарубіжних продуцентів), суб'єкти (юридичні та фізичні особи) оптової та роздрібною торгівлі України тощо.

ЛІТЕРАТУРА

1. Чухрай Н. І., Гірна О. Б. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики : монографія. Львів : "Інтелект-Захід", 2007. 232 с.
2. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посібн. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.
3. Завадська О., Місюкевич В., Сисоєв В. Оптимізація ланцюга постачань у комерційній логістиці: вплив на ефективність та прибутковість. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 5. С. 234-241.
4. Кривещенко В., Хмурковський Г., Ляденко Т. Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110>.
5. Терещенко С. І., Євтушенко А. М. Логістичний ланцюг постачання: управління та оптимізація. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6 (17). С. 207-214.
6. Чорна М. Модель оптимізації ланцюга поставок товарних ресурсів. *Агросвіт*. 2015. № 6. С. 3-6.
7. Крикавський Є. В., Наконечна Т. В. Від холодної логістики до ланцюгів холодних поставок. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика*. 2016. № 846. С. 79-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2016_846_16.
8. Паламарчук І. В., Артюх Н. А. Управління ланцюгами постачань та використання засобів логістичної інфраструктури. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 101-107.
9. Овчаренко Г., Рудківський О. Управління ланцюгами постачання підприємства на основі системи SCM. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т. 1. С. 138-142.
10. Logistyka dystrybucji / za red. Rutkowski K. Warszawa, 2000. 323 s.
11. Кочубей Д. В., Григоренко Т. М. Особливості формування ланцюгів поставок підприємства роздрібною торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 264-268. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000819915>.
12. Колодізева Т. О. Визначення ланцюгів поставок та їхня роль у підвищенні ефективності логістичної діяльності підприємств. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 133-139. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-2_0-pages-133_139.pdf.
13. Фалович В. Визначення змісту поняття "ланцюг поставок". *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених "Соціально-економічні аспекти розвитку економіки"*, 27-28 квітня 2017 р. Т. : ТНТУ, 2017. С. 68-70.
14. Supply chain diagram. *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/File:Supply_chain.svg.
15. Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма. 25 ключових моделей управління / пер. з англ. В. Луненко. Харків : Вид-во "Ранок" : Фабула, 2020. 208 с.
16. Джур О. Ланцюги постачань в умовах конкуренції та розвитку секторів сучасної космічної економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-96>.
17. Wieland A., Wallenburg C. M. Supply-Chain-Management in stormy times (Supply-Chain-Management in stürmischen Zeiten). Berlin, 2011. P. 8.

18. Про загальну безпечність нехарчової продукції від 02.12.2010. Закон України № 2736-VI. Ред. 30.06.2023, діє з 26.10.2023. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2736-17#Text>.

19. Варіанти використання блокчейну: ланцюги постачання. *Binance Academy*. 13 лютого 2019 р. URL: <https://www.binance.com/uk-UA/academy/articles/blockchain-use-cases-supply-chain>.

20. Григорак М. Ю. Цифрова трансформація ланцюгів постачання як нового бізнес-середовища. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 25 квітня 2024 року) / Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського". С. 213-214. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303946>.

21. Ремзіна Н. А. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 1 (82). С. 110-124.

22. Шиндировський І. М. Торговельне підприємництво та особливості його сучасного стану. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 70. С. 77-82.

23. Лист Державної служби статистики України від 28.02.2019. URL: https://dostup.org.ua/request/46775/response/110706/attach/3/107.pdf?cookie_passthrough=1.

24. Структурні зміни в економіці. Розвиток підприємництва. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm.

25. Показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій спілок споживчих товариств областей за 2023 р. К., 2024.

26. Балабан П. Ю., Балабан М. П., Іванов Ю. В. Конкурентоспроможність кооперативного ритейлу: торгівля споживчої кооперації як мережева структура. Формування системи внутрішньої торгівлі України: теорія, практика, інновації : колективна монографія / за ред. В. В. Лісичи, В. І. Місюкевич, О. М. Михайленко. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с. URL: [http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11330/1/Балабан % 20П.Ю.% 20Балабан%20М.П.%20Іванов%20Ю.В..pdf](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11330/1/Балабан%20П.Ю.%20Балабан%20М.П.%20Іванов%20Ю.В..pdf).

REFERENCES

1. Chukhray, N. I. and Hirna, O. B. (2007), *Formuvannya lantsiuh postavok: pytannia teorii ta praktyky : monohrafiia, "Intelekt-Zakhid"*, Lviv, 232 s.

2. Krykavskiy Ye., Pokhylchenko O. and Fertch M. (2017), *Lohistyka ta upravlinnia lantsiuhamy postavok : navch. posibn., Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki*, Lviv, 844 s.

3. Zavadskaya O., Misiukevych V. and Sysoiev V. (2023), *Optymizatsiia lantsiuh postachan u komertsii lohistytsi: vplyv na efektyvnist ta pry-*

butkovist, Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky, № 5, s. 234-241.

4. Kryvshchenko V., Khmurkovskiy H. and Liadenko T. (2024), *Optymizatsiia lohistychnykh lantsiuhiv postachannia v umovakh hlobalnykh kryz, Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110>.

5. Tereshchenko, S. I. and Yevtushenko, A. M. (2023), *Lohistychni lantsiuh postachannia: upravlinnia ta optymizatsiia, Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, № 6 (17), s. 207-214.

6. Chorna M. (2015), *Model optymizatsii lantsiuh postavok tovarnykh resursiv, Ahrosvit*, № 6, s. 3-6.

7. Krykavskiy, Ye. V. and Nakonechna, T. V. (2016), *Vid kholodnoi lohistyky do lantsiuhiv kholodnykh postavok, Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Lohistyka*, № 846, s. 79-84, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2016_846_16.

8. Palamarchuk, I. V. and Artiukh, N. A. (2017), *Upravlinnia lantsiuhamy postachan ta vykorystannia zasobiv lohistychnoi infrastruktury, Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, № 60, s. 101-107.

9. Ovcharenko H. and Rudkivskiy O. (2011), *Upravlinnia lantsiuhamy postavchannia pidpriemstva na osnovi systemy SCM, Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, № 3, T. 1, s. 138-142.

10. Rutkowski K. (red.) (2000), *Logistyka dystrybucji*, Warszawa, 323 s.

11. Kochubei, D. V. and Hryhorenko, T. M. (2017), *Osoblyvosti formuvannya lantsiuhiv postavok pidpriemstva rozdrubnoi torhivli, Biznes Inform*, № 10, s. 264-268, available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000819915>.

12. Kolodiiizieva, T. O. (2015), *Vyznachennia lantsiuhiv postavok ta yikhnia rol u pidvyshchenni efektyvnosti lohistychnoi diialnosti pidpriemstv, Problemy ekonomiky*, № 2, s. 133-139, available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-2_0-pages-133_139.pdf.

13. Falovych V. (2017), *Vyznachennia zmistu poniattia "lantsiuh postavok", Materialy mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii studentiv i molodykh uchenykh "Sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku ekonomiky"*, 27-28 kvitnia 2017 r., TNTU, T., s. 68-70.

14. Supply chain diagram. *Wikipedia*, available at: https://en.wikipedia.org/wiki/File:Supply_chain.svg.

15. Herben van den Berh and Pol Piterma (2020), *25 kluchovykh modelei upravlinnia / per. z anhl. V. Lunenko, Vyd-vo "Ranok" : Fabula*, Kharkiv, 208 s.

16. Dzhur O. (2021), *Lantsiuhy postachan v umovakh konkurentsii ta rozvytku sektoriv suchasnoi kosmichnoi ekonomiky, Ekonomika ta suspilstvo*, № 34. <https://doi.org/1032782/2524-0072/2021-34-96>.

17. Wieland A. and Wallenburg, C. M. (2011), Supply-Chain-Management in stormy times (Supply-Chain-Management in stürmischen Zeiten), Berlin, p. 8.
18. Pro zahalnu bezpechnist nekharchovoi produktsii vid 02.12.2010. Zakon Ukrainy № 2736-VI. Red. 30.06.2023, diie z 26.10.2023. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2736-17#Text>.
19. Varianty vykorystannia blokcheinu: lantsiuhy postavchannia. *Binance Academy*. 13 liutoho 2019 r., available at: <https://www.binance.com/uk-UA/academy/articles/blockchain-use-cases-supply-chain>.
20. Hryhorak, M. Yu. (2024), Tsyfrova transformatsiia lantsiuhiv postavchannia yak novoho biznes-seredovyscha, *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy* : zbirnyk tez dopovidei V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Kyiv, 25 kvitnia 2024 roku) / Natsionalnyi tekhnichnyi universytet Ukrainy "Kyivskyi politekhnichnyi instytut imeni Ihoria Sikorskoho", s. 213-214, available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303946>.
21. Remzina, N. A. (2023), Osoblyvosti upravlinnia lantsiuhamy postavchannia v umovakh kryzovykh yavyshch, *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, № 1 (82), s. 110-124.
22. Shyndyrovskiy, I. M. (2022), Torhovelne pidpriemnytstvo ta osoblyvosti yoho suchasnoho stanu, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 70, s. 77-82.
23. Lyst Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy vid 28.02.2019, available at: https://dostup.org.ua/request/46775/response/110706/attach/3/107.pdf?cookie_passthrough=1.
24. Strukturni zminy v ekonomitsi. Rozvytok pidpriemnytstva, available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm.
25. Pokaznyky hospodarsko-finansovoi diialnosti pidpriemstv i orhanizatsii spilok spozhyvchykh tovarystv oblastei za 2023 r. K., 2024.
26. Balaban, P. Yu., Balaban, M. P. and Ivanov, Yu. V. (2020), Konkurentospromozhnist kooperatyvnoho ryteilu: torhivlia spozhyvchoi kooperatsii yak merezheva struktura, *Formuvannia systemy vnutrishnoi torhivli Ukrainy: teoriia, praktyka, innovatsii* : kolektyvna monohrafiia / za red. V. V. Lisitsy, V. I. Misiukevych, O. M. Mykhailenko, PUET, Poltava, 232 s., available at: [http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11330/1/Балабан %20П.Ю.%20Балабан%20М.П.%20Иванов%20Ю.В..pdf](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11330/1/Балабан%20П.Ю.%20Балабан%20М.П.%20Иванов%20Ю.В..pdf).

Стаття надійшла: 07.11.2025

Стаття прийнята: 11.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025