Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування

Савка Любомр Романович

УДК 658.15

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Перспективи розвитку логістичних ланцюгів

в нестабільних умовах постачання

Менеджмент та адміністрування
073 – Менеджмент

_____Л. Р. Савка

Науковий керівник Полянська А. С., д.е.н., професор

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Проф._____І. П. Кінаш

Рецензент

Доц._____І. Б. Галюк__

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

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр
Напрям підготовки: 073 - Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____Кінаш І. П.
"___"_____2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Магістру Савці Любомиру Романовичу

Тема роботи Перспективи розвитку логістичних ланцюгів в нестабільних умовах постачання

керівник роботи Полянська Алла Степанівна, професор, доктор економічних наук затверджені наказом по університету № 791/7 від 26.11.2024 р.

2. Строк подання студентом роботи 16.01.2025

3. Вихідні дані до роботи: дані звітності підприємства, дані спостережень

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ПРОМИСЛОВСТІ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ У НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ ПОСТАЧАННЯ

3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ У НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ ПОСТАЧАННЯ

Висновки

5. Перелік графічного матеріалу

1 Мета і завдання роботи. 2 Ланцюг доставок. Види ланцюгів та їх сладові
3 Обсяг виробленої будівельної продукції. 4 Ринок цементу в Україні.
5 Показники діяльності ПрАТ «Івано-Франківськцемент»
6 SWOT-аналіз ПрАТ «Івано-Франківськцемент»
7 Сировина і матеріали, що постачаються у ПрАТ «Івано-Франківськцемент»
8 Виклики ланцюгів поставок у нестабільних умовах та шляхи їх подолання
9 Результати оцінки ПАТ «Івано-Франківськцемент» як постачальника
10 Можливості підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства
11 Компетенції ланцюга постачання ПРАТ «Івано-Франківськцемент»
12 Модель розвитку компетенції логістики та ланцюга доставки для ПРАТ «Івано-Франківськцемент», які дозволять досягнути очікуваних ефектів
13 Логістичні компетенції у традиційному та новому підході

6. Дата видачі завдання 10.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	15.10.24	виконано
1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ		виконано
	1.1 Поняття та характеристики логістичного управління та ланцюгів поставок	20.10.24	виконано
	1.2 Детермінанти ланцюгів постачання	26.10.24	виконано
	1.3 Компетенції ланцюгів постачання	30.10.24	виконано
2	АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ПРОМИСЛОВСТІ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ У НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ ПОСТАЧАННЯ		виконано
	2.1 Тенденції розвитку промисловості будівельних матеріалів	10.11.24	виконано
	2.2 Характеристика діяльності досліджуваного підприємства	18.11.24	виконано
	2.3 Аналіз процесів постачання та збуту на підприємстві	26.11.24	виконано
3	ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ У НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ ПОСТАЧАННЯ		виконано
	3.1 Необхідність нових рішень щодо ланцюгів поставок	10.12.24	виконано
	3.2 Можливості оцінки постачальників в умовах нестабільності поставок	21.12.24	виконано
	3.3 Оптимізація показників логістичної роботи у нестабільних умовах постачання	30.12.24	виконано
	Висновки	06.01.25	виконано
	Перелік використаних джерел	10.01.25	виконано

Магістр _____ Савка Л. Р.
(Особистий підпис) (Розшифровка підпису)

Науковий керівник _____ Полянська А. С.
(Особистий підпис) (Розшифровка підпису)

РЕФЕРАТ

Метою магістерської роботи є представлення практичних рекомендацій щодо розвитку логістичних ланцюгів у рестабільних умовах постачання.

Об’єктом дослідження є підприємства-виробники будівельних матеріалів.

Предметом дослідження – методи розвитку логістичних ланцюгів.

Задля досягнення мети виконано наступні завдання:

- досліджено теоретичні основи управління логістичними ланцюгами;
- проаналізовано тенденції розвитку ринку будівельних матеріалів;
- досліджено роботу підприємств-виробників будівельних матеріалів;
- розроблено рекомендації щодо розвитку логістичних ланцюгів у нестабільних умовах постачання.

Методи дослідження: системний підхід, метод спостереження, метод фінансово-економічного аналізу, метод порівняння та графічний метод, SWOT-аналіз.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що подані в роботі рекомендації можуть бути використані на досліджуваному підприємстві чи підприємствах галузі з метою удосконалення роботи логістичних ланцюгів у нестабільних умовах поставки.

Структура магістерської роботи: реферат (на двох мовах), вступ, три розділи, висновки та перелік використаних джерел.

Ключові слова: логістичний лагцюг, ланцюг доставок, логістична система, нестабільні умови постачання.

REFERENCE

The purpose of the master's thesis is to present practical recommendations for the development of supply chains in a stable supply environment.

The object of research is enterprises producing building materials.

The subject of the study is the methods of developing logistics chains.

To achieve the goal, the following tasks were performed:

- to study the theoretical foundations of logistics chain management;
- analyse trends in the development of the construction materials market;
- to study the work of enterprises producing building materials;
- to develop recommendations for the development of supply chains in unstable supply conditions.

Research methods: systematic approach, observation method, financial and economic analysis method, comparison and graphical method, SWOT analysis.

The practical significance of the results obtained is that the recommendations presented in the work can be used at the studied enterprise or enterprises of the industry in order to improve the operation of supply chains in unstable supply conditions.

The structure of the master's thesis is as follows: abstract (in two languages), introduction, three chapters, conclusions and references.

Keywords: logistics chain, supply chain, logistics system, unstable supply conditions.

ЗМІСТ

Вступ…….. 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ

1.1 Поняття та характеристики логістичного управління та ланцюгів поставок……. 9

1.2 Детермінанти ланцюгів постачання ……... 17

1.3 Компетенції ланцюгів постачання …… 21

Висновок до розділу 1……... 27

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ПРОМИСЛОВСТІ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ У НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ ПОСТАЧАННЯ

2.1 Тенденції розвитку промисловості будівельних матеріалів ….. 29

2.2 Характеристика діяльності досліджуваного підприємства …… 33

2.3 Аналіз процесів постачання та збуту на підприємстві……... 40

Висновок до розділу 2……... 44

РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ У НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ ПОСТАЧАННЯ

3.1 Необхідність нових рішень щодо ланцюгів поставок …… 46

3.2 Можливості оцінки постачальників в умовах нестабільності поставок…..…… 47

3.3 Оптимізація показників логістичної роботи у нестабільних умовах постачання…… 51

Висновок до розділу 3…….. 60

Висновки…… 61

Перелік використаних джерел……. 63

ВСТУП

Одним з ключових викликів, з якими стикається сучасна логістика, є питання, пов'язані з управлінням та функціонуванням сучасного ланцюга поставок. Останні тенденції та концепції функціонування SCM пов'язані з розбудовою потенціалу для комплексного управління всіма ланками та процесами в ньому.

Ефективне управління сучасним ланцюгом поставок вимагає не тільки бачення всіх процесів і ланок ланцюга, а й автоматизації багатьох процесів. Цілеспрямоване і гнучке управління ланцюгами поставок також вимагає великої кількості даних, які необхідно збирати в режимі реального часу. Реалізація очікувань, які покладаються на сучасний і перспективний ланцюг поставок, пов'язаних з постійним скороченням витрат і термінів виконання логістичних операцій, стає все складнішою, більш комплексною і вимагає врахування все більшої кількості даних, які часто мають змінний характер.

Об’єктом дослідження є підприємства-виробники будівельних матеріалів.

Предметом дослідження – методи розвитку логістичних ланцюгів.

Метою магістерської роботи є представлення практичних рекомендацій щодо розвитку логістичних ланцюгів у рестабільних умовах постачання.

Задля досягнення мети виконано наступні завдання*:*

- досліджено теоретичні основи управління логістичними ланцюгами;
- проаналізовано тенденції розвитку ринку будівельних матеріалів;
- досліджено роботу підприємств-виробників будівельних матеріалів;
- розроблено рекомендації щодо розвитку логістичних ланцюгів у рестабільних умовах постачання.

Методи дослідження: системний підхід, метод спостереження, метод фінансово-економічного аналізу, метод порівняння та графічний метод, SWOT-аналіз.

Результати магістерської роботи:

- досліджено поняття терміну «ланцюг доствок»;

- проаналізовано стан ринку будівельних матеріалів в Україні;

- представлено практичні рекомендації щодо розвитку логістичних ланцюгів у рестабільних умовах постачання.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що подані в роботі рекомендації можуть бути використані на досліджуваному підприємстві чи підприємствах галузі з метою удосконалення роботи логістичних ланцюгів у нестабільних умовах поставки.

Структура магістерської роботи: реферат (на двох мовах), вступ, три розділи, висновки та перелік використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ

1.1 Поняття та характеристики логістичного управління та ланцюгів поставок

Вплив логістики як міждисциплінарної науки можна побачити скрізь, але особливо в управлінні. Тут вона розглядається як мистецтво об'єднання всіх елементів організації в ефективно і надійно функціонуюче ціле. На додаток до мінімізації операційних витрат, він робить особливий акцент на максимізації економічної ефективності та оптимізації всіх потоків (інформаційних, матеріальних, фінансових, а також людських). Аналізуючи численні визначення, можна стверджувати, що логістика - це: системи планування, управління і контролю інтегрованих потоків фізичних товарів, капіталу, інформації (включаючи ідеї) від їх джерел до кінцевих ланок; що дозволяють координувати їх на обраному рівні інтеграції суб'єктів з урахуванням індивідуальних потреб цих суб'єктів в рамках конкретного економічного простору. А до основних складових логістичних процесів відносять: процеси руху матеріальних благ, процеси інформації та прийняття рішень, запаси, інфраструктуру логістичних процесів, а також витрати логістичних процесів [1].

Через специфіку концепції логістики, її часто розглядають як управлінську категорію4, розкриваючи її управлінські аспекти та застосування на різних рівнях організаційного функціонування. Іноді її сприймають як концепцію, що має справу насамперед з проблемами в операційній сфері. Тоді її представляють як сферу, пов'язану з процесами переміщення фізичних товарів і супровідної інформації. Найчастіше це відображається у прагненні поставити потрібного клієнта, потрібну продукцію, потрібної якості та кількості, в потрібний час, в потрібне місце, за потрібною ціною. Це стосується, зокрема, створення конкретних рішень всередині компанії (наприклад, логістика закупівель, виробнича логістика, логістика дистрибуції, логістика переробки відходів) і в

контексті потреб конкретного суб'єкта господарювання щодо його безпосереднього оточення (через закупівлі та дистрибуцію). Логістика також визначається як концепція, що стосується рішень стратегічної сфери. Справедливість такого підходу підтверджується, серед іншого, логістикою військової сфери, звідки вона походить. Початок зі стратегічного рівня, тобто на загальному і дуже абстрактному рівні, дозволяє визначити основні напрямки рішень і сфери застосування. Це відкриває можливість поширення концепцій на інші суб'єкти, такі як складові частини корпорації чи багатонаціонального підприємства або ланки логістичного ланцюга чи ланцюга постачання. Це відкриває можливість приймати рішення і вибирати відповідні заходи на операційному рівні, які не тільки будуть ефективними і результативними для даної організації, але й підвищать рівень співпраці (наприклад, шляхом стандартизації систем) з її партнерами [2].

Логістичний менеджмент можна трактувати як орієнтовані на управління компоненти логістики, тобто функції управління, що розглядаються як її складові частини, на відміну від концепції логістичного управління, що відповідає за формування логістики як об'єкта управління. Для того, щоб бути ефективним, логістичний менеджмент вимагає знання різноманітних економічних питань і здатності аналітично та абстрактно мислити, а також вміння втілювати створені концепції в конкретні рішення, навіть ставити конкретні завдання, які необхідно реалізувати. Погляд на логістичний менеджмент та його функції також випливає з підходу до самої концепції управління. У випадку оперативного управління логістика займає рівне становище з іншими функціями організації і сприяє створенню поточних (на сьогодні) конкурентних переваг. При стратегічному підході, з іншого боку, мова йде про створення переваги на майбутнє. У цьому контексті логістика стає наскрізною функцією, заснованою на співпраці та координації діяльності в рамках всієї функціональної системи підприємства (закупівлі, виробництво, збут, фінанси, управління персоналом, маркетинг тощо), а також надорганізаційною функцією, яка пов'язує співпрацюючі сторони [3].

Міждисциплінарність і універсальність є одночасно основою успіху цієї галузі економічної науки, але водночас створюють численні труднощі, що часто призводять до конфліктних ситуацій. Застосування логістики на підприємствах може стосуватися різних рівнів управління. «У сучасній економіці ми зустрічаємося з трьома типами логістичного управління:

- стратегічне управління логістикою,
- міжфункціональний логістичний менеджмент
- міжорганізаційний логістичний менеджмент [4].

Одним з основних елементів логістичного аналізу є логістичний ланцюг. Він базується на теорії ланцюга створення вартості підприємства і охоплює цілісний погляд на продукт, починаючи від придбання сировини, необхідної для його створення, і закінчуючи його використанням кінцевим покупцем. На думку Є. Голембської, «логістичний ланцюг як основа логістики - це складсько-транспортний ланцюг, який - за підтримки IT - являє собою технологічний зв'язок пунктів зберігання і перевалки на маршрутах транспортування товарів, а також організаційну і фінансову координацію логістичних операцій, включаючи процеси замовлення і політику запасів» [5].

Логістичний ланцюг є основою для ідентифікації конкретних процесів і супутніх послуг. Це має особливе значення у випадку виявлення надлишкових елементів (ланок) (наприклад: дублювання), усунення яких підвищить ступінь оптимізації всього процесу. Вона також підтримує рішення, що стосуються взаємозв'язків і координації між окремими суб'єктами, які входять до складу ланок. Найважливішим елементом є відповідний рівень інтеграції, який стосується не тільки процесів з технічної точки зору, але і з точки зору якісної інтеграції (наприклад: обмін інформацією та її інтерпретація).

Належне управління логістичним ланцюгом суттєво впливає на рівень обслуговування кінцевого споживача і, таким чином, сприяє підвищенню конкурентоспроможності всіх партнерів. Важливу роль у досягненні бажаного синергетичного ефекту відіграє широка співпраця в межах логістичних каналів.

«Під логістичним каналом розуміють сукупність низки підрозділів, які працюють разом в інтегрований спосіб, щоб доставити потрібний продукт, в потрібне місце, в потрібний час, підтримуючи потрібну якість при мінімально можливих витратах» [6]. У концепції логістичного ланцюга, особливо стосовно транснаціональних компаній, пропонується:

- прийняття рішень на стратегічному рівні та передача їх на нижчі рівні, на відміну від прийняття рішень у функціональних підрозділах компанії;

- погляд на проблему запасів під іншим кутом зору;

- надання переваги інтеграції організаційної системи компанії, а не простим потоковим інтерфейсам між функціональними підрозділами [7].

Оскільки функціонування логістичного ланцюга обумовлено його просторовим розподілом, під поняттям ланцюга поставок слід розуміти потік логістичної продукції в межах чітко визначеної конфігурації логістичної мережі. Ланцюг поставок розуміється як діяльність, пов'язана з потоком продукції та послуг - від його початкового джерела, через усі проміжні форми, аж до форми, в якій продукція та послуги споживаються кінцевим споживачем. Таким чином, суть логістики зводиться до інтеграції управління з традиційними сферами виробництва, фінансів і маркетингу [7]. Належне управління ланцюгами поставок є важливим елементом логістичної стратегії компанії, оскільки воно має безпосередній вплив на обсяг витрат, якість, ціну і спосіб доставки. Тому його можна визначити як «формулювання стратегії, планування, контроль і моніторинг процесів руху і зберігання сировини, незавершеного виробництва, готової продукції та відповідної інформації від точки постачання до точки споживання з метою найкращого задоволення потреб клієнтів. Важливо, щоб процес управління відбувався ефективно і призводив до мінімізації глобальних витрат» [8].

Однією з передумов безперебійного та ефективного ланцюга поставок є створення зв'язків достатньої міцності між різними ланками ланцюга. Це може бути досягнуто за допомогою відповідної системи домовленостей між

партнерами або шляхом вибору однієї зі стратегій зв'язку. Особлива роль відводиться партнерським відносинам у можливості отримання синергетичного ефекту та усунення ефекту «батога і пряника». Ключовими рисами такого типу домовленостей є довгостроковість, довіра, розподіл ризиків і витрат, відмова від індивідуальних цілей на користь цілей створеного партнерства та реалізація довгострокових вигод, пов'язаних з конкурентними перевагами та створеними цінностями. «Ідея, таким чином, полягає в тому, щоб знайти партнера для спільного створення цінності, який може відповідати таким критеріям, як

- здатність створювати технічний прогрес (ноу-хау) та вирішувати інноваційні проблеми

- готовність і здатність до комплексного управління якістю, впровадження спільних систем забезпечення якості, включаючи аудит і сертифікацію

- використання прозорого обліку витрат (зрозуміла калькуляція) та постійне вдосконалення цін [9].

Надзвичайно важливим елементом є якість послуг та продуктів, що надаються окремими партнерами. Це можливо лише за умови належної внутрішньої організації всіх процесів у компаніях, що співпрацюють. Велике значення має відповідна інтегрована IT-система, яка дозволяє ефективно та оперативно обмінюватися інформацією не лише в межах однієї компанії, але й між усіма суб'єктами господарювання. Інформаційні потоки мають безпосередній вплив на формування матеріальних потоків. Особливо це стосується процесів доставки та формування рівня запасів. Добре функціонуючий ланцюг поставок дозволяє застосовувати стратегію «точно в строк», що, безсумнівно, знижує глобальні витрати по всьому ланцюгу. Час відіграє важливу роль в управлінні ланцюгами поставок. Час проходження матеріального потоку - це сума часу виконання операцій: обробка замовлення, транспортування, контроль і зберігання. Ланцюг поставок з'єднує ринок збуту із закупівлями. Короткий час матеріального та інформаційного потоку і висока гнучкість виробництва забезпечують короткі терміни доставки, знижують логістичні витрати і в цілому

підвищують конкурентну ефективність на ринку [10].

Необхідність інтеграції діяльності щодо учасників ланцюга постачання часто призводить до різних видів конфліктів. Найчастіше вони виникають з наступних причин [11]:

- відсутність збігу цілей між окремими учасниками системи,
- несумісність домінуючої позиції та розподілу ролей у системі
- неадекватна комунікація між членами системи,
- різне розуміння реальності,
- ідеологічні розбіжності та різні системи цінностей.

Виходячи з того, що ланцюг поставок складається з видобувних, виробничих, торговельних, сервісних компаній та їхніх клієнтів, що взаємодіють у різних функціональних сферах, між якими рухаються потоки продукції, інформації та фінансових ресурсів [12], для досягнення його відповідної економічної ефективності стає необхідним використання стратегічних концепцій, пов'язаних також з тайм-менеджментом, управлінням якістю, управлінням змінами, а особливу роль слід відвести відповідній стратегії взаємодії з іншими ланками - партнерами.

Постійно зростаюча складність логістичних процесів і діяльності, необхідність постійного вдосконалення логістичних ланцюгів і каналів, розширення асортименту продукції і не тільки визнання, а й врахування мінливих і різноманітних вимог клієнтів вимагає низки дуже точних і добре продуманих заходів, побудови нових інноваційних концепцій і стратегій. Вони повинні враховувати такі фактори, як

- зростаючі очікування клієнтів
- розвиток нових технологій
- глобалізація
- розвиток мережевої економіки
- тиск на скорочення витрат
- нестабільність та боротьба з дефіцитом інформації;

- збільшення ризиків та акцент на питаннях безпеки;

- прагнення до сталого розвитку;

- брак кваліфікованих кадрів.

Організація та функціонування сучасних ланцюгів поставок вимагає застосування нових інноваційних рішень для задоволення визначених і перспективних вимог. Серед іншого, інновації є ключем до досягнення конкурентних переваг. Успіх залежить від здатності сприймати і розуміти складність і взаємозалежність багатьох вимірів і зосереджуватися на найважливіших питаннях.

Сучасна концепція і сприйняття ланцюгів поставок і самої логістики є спадщиною різних аспектів концепцій і рішень. Помітно, що вони постійно розвиваються, особливо з точки зору способів і концепцій виконання логістичних завдань. Вони постійно збільшуються за обсягом, складністю і динамічністю процесів, сферою і способом використання і впровадження все більш досконалих інструментів, що є наслідком технічного і технологічного розвитку в сфері оперативної, тактичної і стратегічної діяльності на місцевому, регіональному і глобальному рівнях. Вони повинні генерувати такі спроможності, які дозволять їм ефективно виконувати свої завдання в поточних і перспективних умовах.

З'являється все більше бачень і сценаріїв розвитку ланцюгів поставок, а також логістики в цілому або її систем. Аналіз усіх цих документів, розроблених сценаріїв розвитку логістичних систем та видів діяльності дозволяє зробити низку важливих висновків, які стають основою для внесення змін у функціонування поточних та перспективних ланцюгів поставок. У зазначених дослідженнях згадуються різні фактори та елементи, які необхідно враховувати в рамках перспективних ланцюгів поставок. Однак є група міркувань, які найчастіше цитуються та вказуються, до них відносяться [13]:

- інтеграція всіх управлінських функцій, включаючи управління логістикою, як всередині компаній, так і між ними

- конвергенція логістичних процесів у компаніях, ланках ланцюга поставок

- розвиток міжнародних логістичних мереж з акцентом на будівництво логістичних центрів.

Підсумовуючи, слід виділити наступні фактори, що визначають розвиток і зміни ланцюгів поставок і логістики в цілому в 21 столітті:

- ще більша клієнтоорієнтованість логістичної діяльності, створення нової цінності та корисності для клієнта

- концентрація на ключових компетенціях, передача логістичних функцій і видів діяльності на аутсорсинг (розвиток аутсорсингу) у все більшій мірі

- скорочення життєвого циклу продукту у зв'язку з тиском на скорочення циклу створення продукту і часу його досягнення кінцевого споживача;

- нові концепції та стратегії SCM-операцій, зумовлені зростаючими тенденціями до скорочення часу та витрат;

- створення стратегічних альянсів;

- перенесення конкурентної боротьби на весь ланцюг поставок;

- ініціювання та впровадження на практиці інноваційних потоків;

- впровадження інноваційних IT-систем, що дозволяють повністю інтегрувати діяльність ланцюга поставок;

- збільшення кількості, підвищення гнучкості та зниження витрат в операціях ланцюга поставок;

- підвищення прозорості в діяльності всього ланцюга поставок;

- збільшення значення комбінованих перевезень та добре організованої (інноваційної) перевалки;

- збільшення обсягів перевезень у поєднанні з концепціями електронної комерції;

- зростаюче значення аспектів сталого розвитку.

1.2 Детермінанти ланцюгів постачання

Конкурентоспроможність у бізнесі вже давно не обмежується лише характеристиками продукту. Іноді важливіше те, як швидко продукт виготовляється і коли він прибуває на місце. У цій сфері, серед іншого, велику роль відіграє ефективність управління ланцюгами поставок.

Спроба визначити феномен ланцюга поставок за допомогою одного простого твердження приречена на невдачу. Це пов'язано з тим, що предмет виявляється надзвичайно широким і може бути використаний для опису найрізноманітніших процесів. Скористаємось напрацюванням вчених, які вивчають явища, що відбуваються в галузі, та представимо їх у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «ланцюг доставок»

Автор	Визначення
А. Мартін Крістофер	Це мережа взаємоповязаних організацій, залучених у процеси та види діяльності, що створюють цінність для кінцевих споживачів у формі продуктів та послуг [14]
П. К. Багчі	Це мережа виробників та підрядників, які постачають сировину та компоненти, переробляють їх у напівфабрикати, виготовляють кінцквий продукт та доставляють кінцевим споживачам [15]
Х. Штадтлер	Це інтегрований ланцюг організацій, які своїми діями створюють цінність у формі продуктів та послуг для кінцевих споживачів [16]
Словник ANNEX	Ланцюг поставок - об'єднання всіх видів бізнес-процесів (проектування, виробництво, продаж, сервіс, закупівля, дистрибуція, управління ресурсами), які необхідні для задоволення попиту на продукцію чи послугт – від початкового моменту отримання вихідної сировини або інформації до доставки кінцевому споживачеві [17]
Економічна енциклопедія	Логістичний ланцюг формується на засадах кооперації постачальників сировини, матеріалів, покупних частин, перевізників, складських підприємств, посередників, виробників, виробників-субпідрядників, підприємств та організацій дистрибуційної мережі, споживачів з метою спільної координації їх діяльності в координатах «простір-час» [18]
С. Левченко, С. Терещенко	Ланцюг постачання товарів – це логістичний ланцюг; міжнародний ланцюг поставок – це система взаємовідносин, заходів та людей, що включає виробників, експортерів, імпортерів, брокерів, перевізників, посередників, операторів портів, аеропортів, терміналів, складських операторів, дистриб’юторів тощо [19; 20]
Є. Крикавський	Представлення концепції ланцюга (мережі) поставок у вигляді кластера - вида регіональної інтеграції суб’єктів господарювання, органів місцевої влади, інфраструктурних організацій тощо [21]

Найпростішим представленням логістичного ланцюга поставок є

взаємопов'язана мережа суб'єктів, що складається, наприклад, з компанії-виробника, її постачальників і клієнтів, між якими здійснюється потік матеріалів та інформації. Більш складний, але все ще дуже спрощений приклад можна побачити на рисунку 1.1.

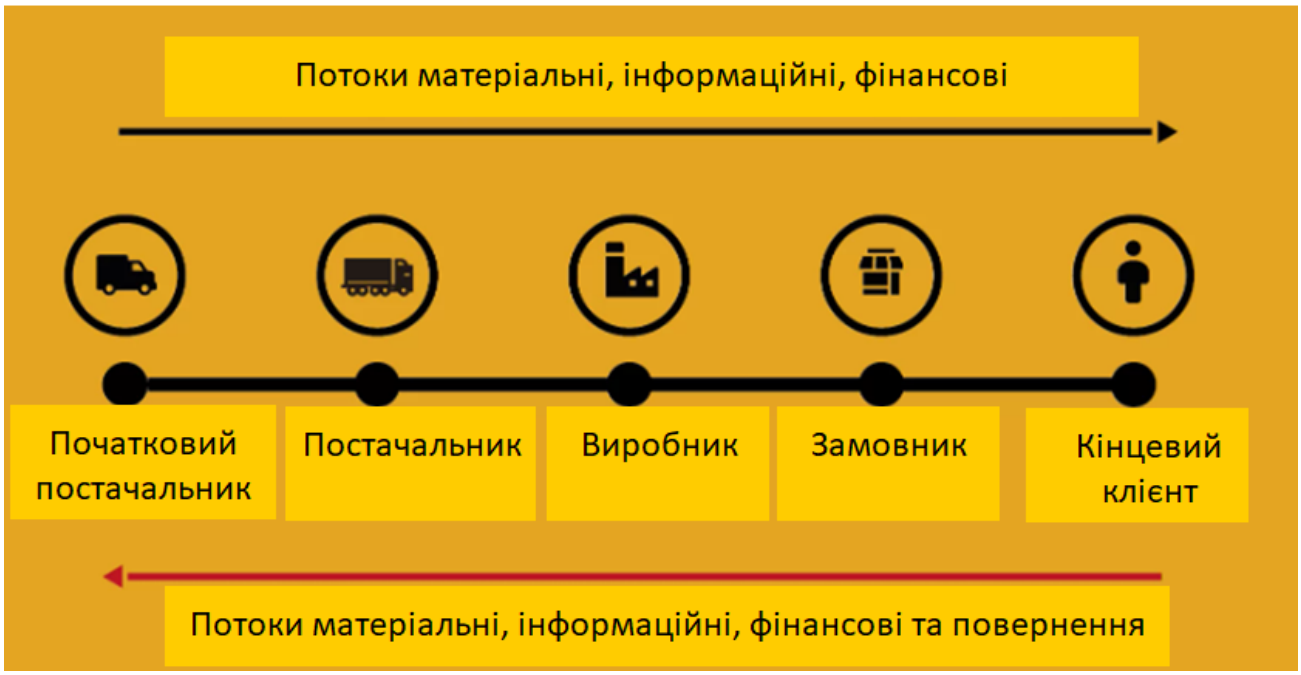


Рисунок 1.1 – Ланцюг доставок

Ці спрощені моделі та елементи ланцюга поставок можна деталізувати, наближаючи їх до реальної форми ланцюга поставок. Наприклад, можна додати інших учасників і ланки, які виконують схожі завдання, але на різних етапах процесу. Можна розрізняти, наприклад, «постачальників постачальників постачальників», які виступають першою ланкою ланцюга, і «клієнтів клієнтів клієнтів», які є останньою ланкою. Крім того, кожен учасник повинен обслуговуватися цілою низкою інших компаній, які надають йому або їй різні послуги (логістичні, маркетингові, фінансові, юридичні тощо), що ще більше розширює «охоплення» ланцюга.

Можна також зустріти критику терміну «ланцюг поставок», замість якого деякі вчені вважають більш влучним словосполучення «мережа попиту».

Глобальні ланцюги поставок, з якими ми стикаємося сьогодні, є просто

неймовірно складними, деталізованими та багатоакторними еманаціями описаних вище моделей. Вони включають мільйони процесів між сотнями тисяч суб'єктів, які, надаючи послуги один одному, утворюють мережу взаємозв'язків, рушійною силою яких є споживчий попит. Тому можна також зустріти критику терміну «ланцюг поставок», замість якого деякі вчені вважають за краще вживати словосполучення «мережа попиту», оскільки воно більше відповідає суті справи.

На думку професора Ярослава Вітковського, ланцюг поставок є ширшим поняттям, і саме в його процесах функціонує логістика. Тому логістика сама по собі стосується лише певного фрагменту питань ланцюга поставок. У цьому контексті логістику можна визначити як «… та частина процесів ланцюга постачання, яка планує, реалізує та контролює ефективний і дієвий потік, зберігання продуктів та послуг і повязаної з ними інформації від місць їх походження до пунктів споживання з метою задоволення вимог клієнтів» [22].

Важливо також відрізняти поняття ланцюга постачання від логістичного ланцюга і третього важливого терміну - ланцюга створення вартості. У публікаціях дослідників, що описують ці питання, логістичний ланцюг визначається як найменш всеосяжна концепція, але водночас як найбільш базова, на якій ґрунтуються інші мережі взаємовідносин.

Види ланцюгів та їх складові представлено на рисунку 1.2.

Належне управління ланцюгами поставок, тим не менш, має вирішальне значення. У глобалізованій економіці кожен елемент діяльності компанії може або оптимізувати її процеси, або погіршити їх і сповільнити зростання. Наприклад, холодильники (тобто основний продукт) здаються найважливішими для виробника холодильників. Однак, без ефективного маркетингу, ефективної мережі поставок або відмінних процесів дистрибуції створення навіть найкращих у світі холодильників може виявитися неприбутковим.

Розглянемо зміст управління ланцюгами постачання, який надають цьому терміну різні науковці (табл. 1.2).



Рисунок 1.2 - Види ланцюгів та їх складові

Таблиця 1.2 - Зміст терміну «управління ланцюгами постачання»

Автор	Визначення терміну
Л. Хуліхан	Управління ланцюгом поставок охоплює потік продукції від постачальника через виробника та дистриб'ютора до кінцевого користувача [23]
Д. Бауерсокс	…стратегія, заснована на співпраці, зосередженій на об'єднанні ділових операцій між підприємствами з метою досягнення спільного бачення ринкових можливостей [24]
С. Чопра, П. Майндл	…управління потоками між ланками у ланцюжку постачання з метою максимізації глобальної прибутковості ланцюга постачання [25]
Н. Чухрай	...формування ланцюга поставок передбачає комплексне забезпечення цього процесу, яке має маркетинговий, логістичний та інформаційно- комунікаційний вимір, а налагодження діяльності сучасних ланцюгів поставок ґрунтується на виявленні та ліквідації «вузького місця» у ланцюзі поставок… [26]

Управління ланцюгами поставок (ang. SCM – Supply Chain Management) забезпечує вищезгадану оптимізацію всіх процесів, ще більше полегшуючи планування попиту.

Гармонізуючи відносини між різними ланками ланцюга, компанія може досягти необхідної гнучкості, щоб якнайкраще і найточніше відповідати очікуванням клієнтів. SCM відрізняється від логістики в основному тим, що

зосереджується на узгодженні дій різних учасників (постачальників, замовників, клієнтів) таким чином, щоб якнайкраще задовольнити потреби, що виникають у зв'язку з попитом.

1.3 Компетенції ланцюгів постачання

Серед стратегічних потенціалів, що розглядаються в контексті отримання та утримання конкурентних переваг як окремими системами як ланками ланцюга поставок, так і ланцюгом в цілому, ключове значення мають компетенції. Зосередимось на розгляді через призму компетентнісних детермінант як важливого виду детермінант функціонування ланцюгів поставок. Слід зазначити, логістичну компетентність можна розглядати з двох точок зору, а саме

- компетенції ланцюга поставок.
- компетентність логістичного персоналу.

Слід зазначити, наше авторське визначення логістичної компетентності ланцюга поставок – це сукупність ресурсів, включаючи знання (які розглядаються як стратегічний ресурс) і здібності, що сприяють інтегрованому і скоординованому підходу до виконання завдань і здійснення діяльності, інтегрованої в логістичні процеси ланцюга поставок.

Специфіка галузі, характер ринку (молодий, зрілий, спад), стратегія ланцюга поставок, положення і структура суб'єктів, що виконують завдання, пов'язані з фізичними та інформаційними потоками в ланцюзі поставок, мають визначальний вплив на тип ресурсів і можливість їх використання при реалізації логістичних процесів, завдяки чому можлива ефективна і результативна конкуренція. Найважливіше значення слід надавати логістичним ключовим компетенціям, тобто цінним, рідкісним і важко імітованим ресурсам і можливостям, оскільки саме вони дозволяють металогістичній системі здобувати і утримувати конкурентну перевагу.

Поняття компетентності логістичного персоналу розглядаємо як знання, здібності та ставлення працівників, що дозволяють їм виконувати завдання і

функції, пов'язані з реалізацією процесів (зокрема, логістичних процесів, прямо і опосередковано пов'язаних з фізичними та інформаційними потоками). Компетенції логістичного персоналу слід розглядати як приклад особистих компетенцій, які відіграють важливу роль у формуванні та творчому використанні компетенцій ланцюга поставок.

Знання, які фігурують у визначенні компетенції і які автор трактує як результат акту пізнання, що складається з сукупності достовірних відомостей про дійсність (в даному випадку про реалізацію завдань, діяльність, функції та процеси, що відбуваються в ланцюгах поставок, насамперед логічного характеру), про своє подальше та ближче оточення, разом зі здатністю творчо їх використовувати, більшість авторів одностайно відносять до стратегічного ресурсу організацій та міжорганізаційних систем.

Беручи до уваги наведені вище міркування, важливим у підході до управління компетенціями ланцюга поставок в цілому слід вважати наступне:

- цілеспрямований і свідомий відбір ресурсів, знань і можливостей;
- інтеграція та координація ресурсів, знань і можливостей з урахуванням стратегічних, тактичних і оперативних цілей як в рамках окремої компанії (як ланки ланцюга поставок), так і всієї металогістичної системи.

Можна стверджувати, що логістичні компетенції створюються, розвиваються і вдосконалюються в результаті інтеграції та координації ресурсів, знань і можливостей, тобто тих, які прямо або опосередковано пов'язані з реалізацією логістичних завдань, видів діяльності та процесів, що відносяться до мікро- і металургійного масштабу. Інтеграція та координація логістичних ресурсів, знань і можливостей набуває особливого значення з точки зору інтегративної та координуючої функцій логістики [27].

З точки зору функціонування ланцюгів поставок, умови, що базуються на компетенціях, є настільки важливими, оскільки саме компетенції дозволяють компанії та/або всьому ланцюгу поставок швидко та ефективно реагувати на динамічні та все більш непередбачувані зміни, що відбуваються як у ближньому,

так і в дальньому оточенні. Інтеграція логістичних ресурсів і можливостей у процесі розвитку логістичних компетенцій передбачає досягнення синергетичного ефекту, а їх координація, що стосується логістичних процесів, завдань і видів діяльності, дозволяє ефективно використовувати широкий спектр ресурсів і можливостей для досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей систем підприємств, що формують ланцюги поставок.

Важливим елементом компетенцій підприємства, його систем та систем підприємств, що співпрацюють у межах ланцюгів поставок, є кадрові компетенції, про які йтиметься далі. Сьогодні все більш поширеним є підхід до компетентності працівників як до ключового капіталу та одного з найважливіших факторів, що сприяє отриманню та утриманню конкурентних переваг на ринку [28].

Спосіб функціонування металогістичної системи, заснований на унікальних компетенціях систем окремих суб'єктів, що працюють у ній, дуже тісно корелює з компетенціями людських ресурсів як одного з найважливіших визначальних факторів успіху підприємств і систем підприємств, що працюють у ланцюгах поставок. Передумовою для розвитку компетенцій, що розглядаються з точки зору ланцюга поставок, є, серед іншого, інтеграція ресурсів і здатність використовувати їх у реалізації бізнес-процесів (у тому числі логістичних). Компетенції ланцюга поставок і компетенції людських ресурсів, з точки зору створення ресурсної бази, включаючи визнання знань як стратегічно важливого ресурсу, а також розвиток здатності використовувати ресурси, тісно пов'язані між собою [29].

Формування логістичних компетенцій ланцюга поставок може відбуватися в трьох системах (рівнях), які відповідають різним компетенціям і, перш за все, різним рівням інтеграції та координації ресурсів, знань і можливостей [30]:

1. організація (рівень) розвитку компетенцій як результат інтеграції ресурсів компанії/групи компаній, що співпрацюють у ланцюгах поставок.

2. організація (рівень) розвитку компетенцій як результат інтеграції та координації ресурсів і можливостей підприємства/сукупності підприємств, що співпрацюють у ланцюгах поставок.

Організація (рівень) розвитку компетенцій як результат інтеграції та координації ресурсів, знань і спроможностей підприємства/об'єднання підприємств, що співпрацюють у ланцюгах поставок.

Підхід першого рівня тісно пов'язаний з ресурсним підходом, а компетенції розглядаються через призму інтеграції матеріальних і нематеріальних ресурсів, закріплених за видами діяльності, функціями, завданнями і процесами, що визначають створення цінності в компанії та ланцюгу поставок. Цей рівень характеризується відносно слабкими передумовами для створення конкурентних переваг. Ресурси самі по собі, без здатності їх використовувати, рідко можуть гарантувати основу для здобуття та утримання конкурентних переваг [30].

Підхід, характерний для другого рівня, близький до концепції динамічних можливостей, де компетенції розглядаються як інтеграція матеріальних і нематеріальних активів і можливостей. Компетенції часто «зберігаються» на підприємстві як ланка ланцюга, а отже, і в усьому ланцюгу поставок, наприклад, у вигляді рутинних процесів і видів діяльності, які спільно створюють операційні можливості, а також у вигляді ключових процесів і видів діяльності, які спільно створюють динамічні можливості організації або міжорганізаційних систем [31].

З точки зору створення відносно стійкої конкурентної переваги важливо інтегрувати та координувати матеріальні та нематеріальні ресурси, вміння їх використовувати, а також розвивати та вдосконалювати знання. У цій статті автор розглядатиме управління логістичною компетентністю в ланцюгу поставок крізь призму третього рівня. Це найширший підхід, який найкраще працює з точки зору металогістичної системи, що функціонує в турбулентному середовищі, яке дуже швидко змінюється під впливом мегатрендів [32].

У підході, характерному для третього рівня, ми маємо справу з орієнтованою на управління координацією процесів створення цінності з

використанням інтегрованих композицій ресурсів і спроможностей, враховуючи ключове значення знань як одного з ресурсів стратегічного значення [31].

Різні класифікації та розрізи компетенцій також пов'язані з рівнями управління логістичними процесами в ланцюгу поставок (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація компетенцій [30; 31;32]

Критерії поділу компетенцій	Типи компетенцій	Характеристика компетенцій
Виміри компетенцій	Компетенції пізнавальні (когнітивні)	Пов'язані зі здатністю до навчання, розуміння, запам'ятовування, відкритістю, цікавістю та неформальною прихованою знання.
	Компетенції функціональні	Включають знання, здібності і навички, потрібні для виконання завдань і функцій, зокрема у логістичних процесах.
	Компетенції міжособистісні	Пов'язані з індивідуальними рисами, здібностями працівників, що впливають на їхню поведінку, ставлення і виконання завдань.
	Компетенції соціальної відповідальності	Визначають здатність дотримуватися принципів, норм, моральних та етичних кодексів.
	Метакомпетенції	Спрямовані на збереження існуючих і розвиток нових компетенцій через здатність реагувати на непередбачувані події.
Масштаб і рівень розвитку компетенцій	Компетенції функціональні	Відносяться до здібностей, потрібних для виконання функцій і процесів.
	Компетенції пізнавальні	Включають знання, які використовуються для виконання функцій і процесів.
	Компетенції соціальні	Відображають ставлення і поведінку працівників під час виконання функцій і процесів.
	Компетенції з розвитку і вдосконалення	Вони стосуються розвитку та вдосконалення знань, умінь і навичок, а також формування нових поглядів і поведінки, адаптованих до мінливої реальності.
Специфіка компетенцій	Універсальні компетенції	Спектр здібностей, знань і установок, які можуть бути використані для виконання різноманітних функцій, завдань і процесів.
	Секторальні/галузеві компетенції	Відносяться до знань, установок і здібностей, що мають високу кореляцію зі специфікою певного сектора/галузі.

Продовження таблиці 1.3

Критерії поділу компетенцій	Типи компетенцій	Характеристика компетенцій
	Системні компетенції	Стосуються компетенцій, які є унікальними порівняно з іншими системами (підприємствами / мережами підприємств). Часто становлять основу для формування конкурентної переваги.
	Технічні компетенції	Включають знання, установки і здібності, що характеризуються високою специфічністю з точки зору виконуваних завдань менеджерами, тактичними та операційними працівниками.
Вплив компетенцій	Компетенції доступу	Стосуються знань, здібностей і установок, які визначають доступ до ринку, а також встановлення і підтримання відносин із клієнтами (наприклад, компетенції у сфері транспорту, дистрибуції, логістично-маркетингового обслуговування клієнтів тощо).
	Ефективні компетенції	Компетенції, які впливають на ефективність реалізованих процесів (наприклад, своєчасність, гнучкість і надійність логістичних процесів).
	Індивідуалізовані компетенції	Відносяться до знань, здібностей і установок, що дозволяють формувати унікальні риси продуктів і послуг, які задовольняють індивідуальні потреби клієнтів і створюють додаткову цінність.
Створення ланцюга вартості	Компетенції, пов’язані з витратами	Охоплюють знання, здібності та установки, що дозволяють інтегрувати матеріальні, організаційні та людські ресурси для забезпечення процесів, що створюють цінність для клієнта.
	Компетенції, пов’язані з результатами	Охоплюють спектр знань, здібностей та організаційних установок, які впливають на ефективне перетворення витрат у результати.
Цілі ланцюга поставок	Оптимізація управління ланцюгом поставок	Зв’язані з ресурсами (знаннями, навичками), що дозволяють підвищувати операційну ефективність, зменшувати витрати, скорочувати час виконання замовлень, покращувати якість і адаптуватися до змін.
	Оптимізація логістичних процесів	Зв’язані з ресурсами (знаннями, здібностями), які забезпечують підтримання оптимального рівня запасів, уникнення дефіциту чи надлишкового накопичення.

Продовження таблиці 1.3

Критерії поділу компетенцій	Типи компетенцій	Характеристика компетенцій
	Компетенції щодо управління ризиками	Відносяться до знань і навичок в області ідентифікації, оцінки і управління ризиками (зміни цін, затримки поставок, розрив ланцюга поставок), щоб мінімізувати їхній вплив на логістичні процеси.
	Інновації і постійне вдосконалення	Охоплюють ресурси, включаючи знання, здібності та відкритість до пошуку нових організаційних, технічних і технологічних рішень.
	Реактивність	Відносяться до ресурсів, включаючи знання і здібності, що забезпечують швидку реакцію на зміну ринкових умов і попиту для мінімізації затримок.
	Компетенції, пов’язані з відносинами	Охоплюють знання і навички, що сприяють налагодженню відносин між партнерами і обміну інформацією для забезпечення безперебійного фізичного й інформаційного потоку.
	Задоволення клієнта	Відносяться до знань, здібностей і навичок у пристосуванні до змінюваних потреб клієнтів, передбачення трендів і тенденцій у логістичному обслуговуванні.

Ключове значення у визначенні та розвитку кадрових компетенцій мають здібності управлінського, тактичного та оперативного персоналу, від яких залежить ефективне та результативне виконання завдань, пов'язаних безпосередньо, а також опосередковано зі станом роботи.

Висновок до розділу 1

Управління ланцюгом поставок (Supply Chain Management) є стратегічним інструментом, що забезпечує ефективну взаємодію між усіма етапами руху товарів і послуг – від постачальників сировини до кінцевого споживача. Цей процес охоплює планування, закупівлі, виробництво, транспортування, зберігання та дистрибуцію, формуючи основу для економічного зростання підприємств та їхньої конкурентоспроможності на ринку.

Логістичні компетенції відіграють важливу роль у забезпеченні успіху управління ланцюгом поставок. Вони включають знання, навички та вміння у таких ключових аспектах, як:

- планування ресурсів та процесів: оптимізація витрат, ефективний розподіл ресурсів і управління запасами;
- управління ризиками: аналіз і мінімізація ризиків, пов'язаних із затримками поставок, коливаннями цін і перебоями в ланцюгу поставок;
- інновації та вдосконалення: здатність впроваджувати нові технології, розробляти інноваційні рішення та адаптуватися до змін на ринку;
- розвиток клієнтоорієнтованості: передбачення потреб споживачів, налаштування під індивідуальні запити та забезпечення високого рівня сервісу;
- створення взаємозв'язків: побудова міцних партнерських відносин із постачальниками, підрядниками та клієнтами для досягнення узгодженості й ефективності.

Правильне управління ланцюгом поставок сприяє зменшенню операційних витрат, підвищенню якості продукції та послуг, скороченню часу виконання замовлень і забезпеченню екологічної сталості. Наприклад, завдяки оптимізації транспортних процесів та зменшенню надлишкових запасів компанії можуть мінімізувати викиди вуглецю та зробити свій внесок у захист навколишнього середовища.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ПРОМИСЛОВСТІ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ У НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ ПОСТАЧАННЯ

2.1 Тенденції розвитку промисловості будівельних матеріалів

Ринок будівельних матеріалів мав стійкі зростаючі тенденції до повномасштабного вторгнення. Середньорічний темп зростання ринку у період 2016-2021 років становив 20 %. Основою такого зростання була урбанізація та розвиток інфраструктури. Лідерами у цьому процесі були Київ, Харків та Олеса. Обсяги будівельних робіт мали стійке зростання у всіх типах будівель і споруд аж до першої половини 2022 року (рис. 2.1) [33].

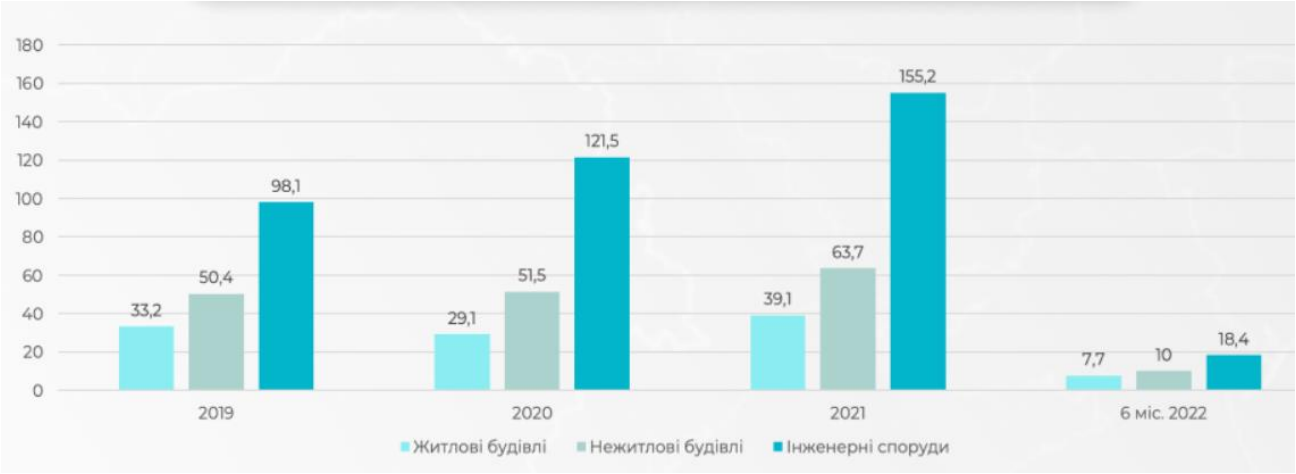


Рисунок 2.1 – Об’єм виконаних будівельних робіт по типу будівель та споруд в Україні за період 2019 – першої половини 2022 років, млрд.. грн.

Воєнні дії на території України призвели до серйозних збитків будівельної галузі, руйнувань зазнали багато підприємств-виробників металургійної продукції, цегли, гіпсу, цементу, будівель житлових та нежитлових. Близько 15% підприємств-виробників будівельної продукції зазанилу руйнувань і ушкоджень різного ступеня [33].

Водночас, війна в Україні спричинила зупинку багатьох будівельних проектів, інфраструктурних руйнувань, переміщення населення. Все це

несприятливо вплинуло на діяльність будівельної галузі та виробників будівельних матеріалів.

Ситуація 2023 року дала надію на покращення – на ринку були помітні ознаки відновлення (рис. 2.2) [33].

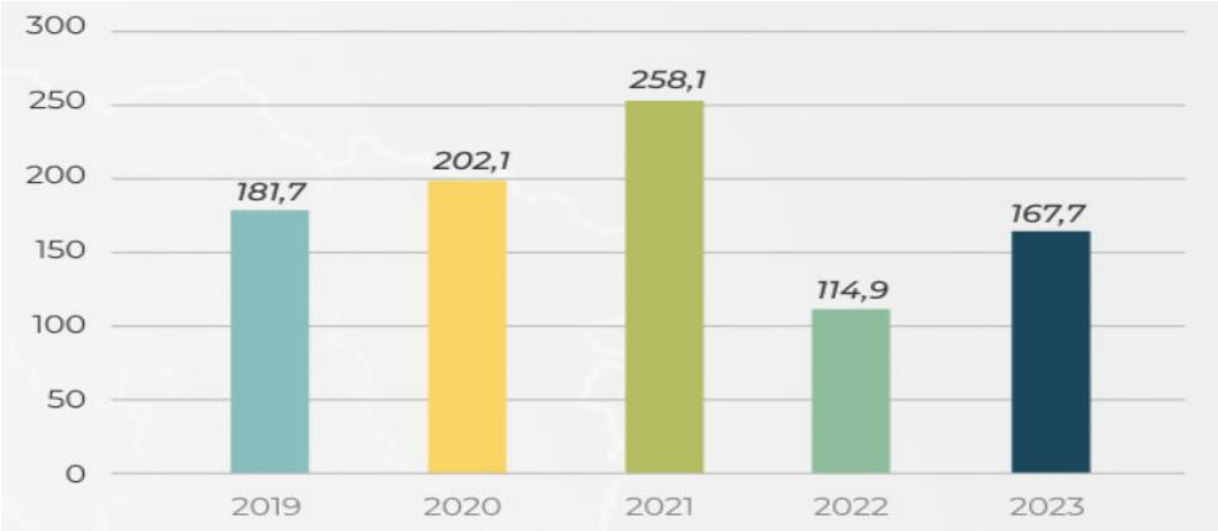


Рисунок 2.2 – Річний обсяг виробленої будівельної продукції у період 2019-2023 р.р., млрд..грн.

За даними Всеукраїнської спілки виробників будівельних матеріалів, обсяги продажів у першому півріччі 2024 року не перевершили обсяги того ж періоду 2023 року. При цьому основна маса покупців –це дрібні приватні забудовники. Кількість клієнтів державних і приватних великих забудовників, які купують великими оптовими партіями, значно зменшилась. На сьогодні обсяги продажів будівельних матеріалів складають 27-50% рівня 2021 року. При цьому покращень до кінця 2024 року не очікується [34].

Щодо обсягів продажу окремих видів будівельних матеріалів, то обсяги продажу газобетону зменшились на 60% у порівнянні з довоєнними роками. Реалізація відбувається лише для багатоквартирного житлового будівництва, у тоому числі завдяки програмам відбудови і компенсації постраждалим людям та державній програмі «єОселя» [35].

Ринок цементу в Україні є доволі різноманітний (рис. 2.1) [36].



Рисунок 2.1 – Ринок цементу в Україні

Реалізація і споживання цементу, за даними асоціації «Укрцемент» за період першого півріччя 2024 року зросли на 21,3 %, і це значно більше за аналогічний період 2023 року [34].

Загальна картина виробництва цементу в Україні подана на рисунку 2.2.

Обсяги виробництва цементу в Україні за період 2019–2024 років зазнали значних коливань, зумовлених як економічними факторами, так і впливом війни:

2019 : виробництво цементу становило приблизно 9,1 млн тонн [36];

2020 : обсяг виробництва зріс на 5,2% порівняно з 2019 роком і досяг 9,6 млн тонн [36];

2021 : виробництво досягло піку в 11 млн тонн, що стало найвищим показником за останні роки [36];

2022 : через повномасштабне вторгнення Росії обсяги виробництва скоротилися більш ніж удвічі, до 5,2 млн тонн [36];

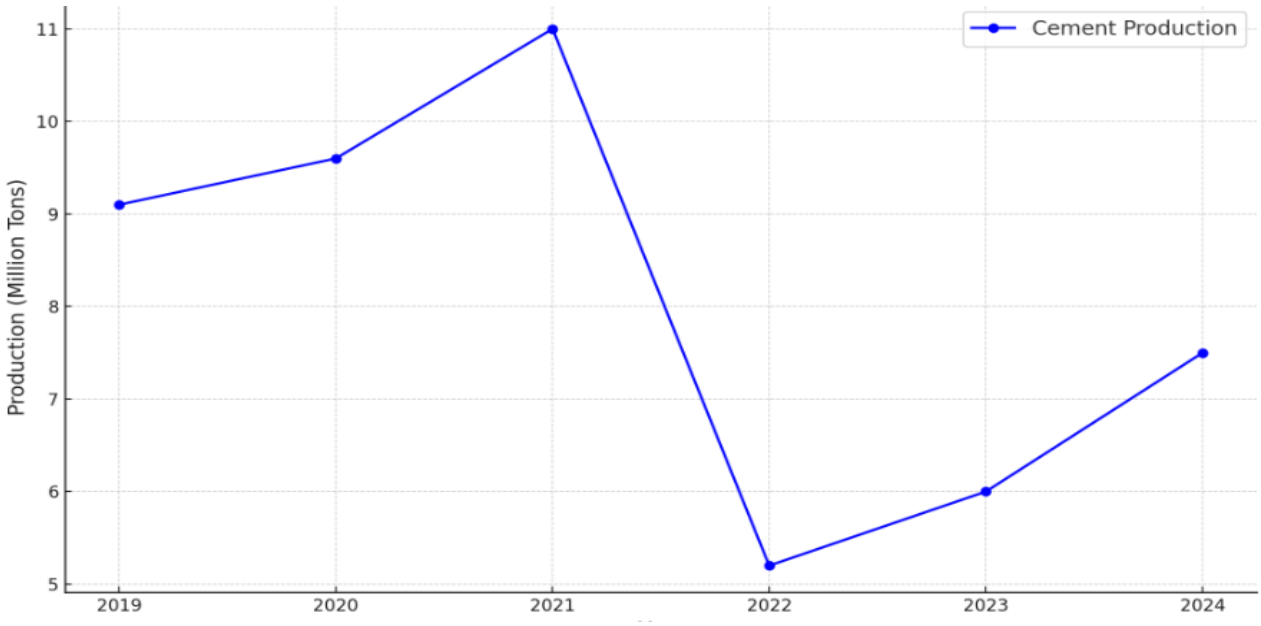


Рисунок 2.2 - Обсяги виробництва цементу в Україні
за період 2019–2024 років

2023 : за перші шість місяців було вироблено 3 млн тонн цементу, що свідчить про поступове відновлення галузі [36];

2024 : у першому півріччі виробництво зросло на понад 24% порівняно з аналогічним періодом 2023 року, досягнувши 3,799 млн тонн [35].

Загалом, після значного спаду в 2022 році, цементна галузь України демонструє тенденцію до відновлення, що відображається у зростанні обсягів виробництва в 2023 та 2024 роках.

В асоціації «Укрцемент» пояснюють, що падіння продажів продукції є найбільшою проблемою для виробників, адже витрати не скоротились. Вони навпаки зростають. Прогноз продажів цементу не є оптимістичним. І хоча у 2023 році спостерігалось зростання обсягів реалізації (всього було виготовлено 7,4 тонн цементу), цьогорічні проблеми з електроенергією не дають втішних прогнозів. У випадку, якщо обсяги виробництва досягнуть 8 млн тонн, то це буде відмінним результатом [35].

Слід зазначити, що на ринку цементу відбулись значні зміни. Так у 2013 році Французька група Lafarge продала свої активи в Україні групі CRH. У 2014-2015 рках мала місце втрата виробничих потужностей у Донецькій області та в

Криму через анексію Криму та бойові дії. Німецька компанія HeidelbergCement у 2019 році залишила український ринок, передавши активи місцевим інвесторам. У 2022 році зупинено виробництво на заводі Євроцемент груп у Балаклії (Ізюмський район Харківської області) через бойові дії [36].

Через руйнування, спричинені війною, в Україні накопичилось близько 670 тисяч тонн будівельного сміття. Це створює хороший потенціал для переробки. Завдяки сучасним технологіям можна не тільки зменшити шкоду для довкілля, а й створити нові робочі місця та розвивати ринок вторинних будівельних матеріалів. Проте рівень переробки в Україні значно відстає від європейських країн, що показує великі можливості для інвестицій [33].

Україна має потужну базу корисних копалин: 24 стратегічні родовища та ресурси на суму $11,7 млрд. У світі Україна займає лідируючі позиції у видобутку таких важливих матеріалів, як галій, титан, графіт та марганець. Також є значні запаси нікелю, кобальту, берилію та цирконію [33].

Розвинена сировинна база дозволяє будувати виробничі підприємства біля родовищ, що робить галузь ефективнішою і знижує витрати на транспортування.

Попри війну та економічні труднощі, будівельний сектор України має потенціал для зростання. Його підтримують державні програми відновлення, впровадження екологічних стандартів та сучасних технологій [33].

Прогнозна оцінка потреби для відновлення зруйнованого – 35 млн. тонн цементу. Водночас, для будівництва ліній оборони теж потрібна велика кількість цементу. Пргнозований попит на цемент у період відновлення становитиме 15-16 млн тонн щорічно [36].

Високий попит на відновлення інфраструктури та житлового фонду, а також державна підтримка створюють сприятливі умови для інвесторів.

2.2 Характеристика діяльності досліджуваного підприємства

Розглянемо діяльність підприємств-представників галузі будівельнихз матеріалів. На Івано-Франківщині можна виділити підприємства – ПРАТ «Івано-

Франківськцемент» та підприємства ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс», ТОВ «Івано-Франківськ- Дах», які є складовими ПРАТ.

ПРАТ «Івано-Франківськцемент» має найдовшу історію функціонування. Завод розпочав діяльність у 1964 році в селі Ямниця Івано-Франкіської області. Потужність підприємства у ті роки становила 160 тис. тонн цементу на рік. Сучасний завод змінив технології і розширив асортимент. На ПРАТ «Івано-Франківськцемент» виготовляють 300 найменувань матеріалів. Усі вони об’єднані у кілька окремих виробництв:

- волокнистоцементна та фіброцементна покрівля ТМ FIBRODAH (виробник ПрАТ «Івано-Франківськцемент»);
- цемент та суміші на його основі;
- залізобетонні вироби;
- сухі будівельні суміші на цементній та гіпсовій основах;
- гіпс [37].

На рисунку 2.3 подано організаційну структуру підприємства.

Підприємство наростило потужності, які у 2019 році становили 3,6 млн.тонн на рік і складали третину обсягу цементу, виробленого в Україні.

У таблиці 2.3 наведемо основні показники діяльності ПрАТ «Івано-Франківськцемент».

Таблиця 2.3 – Показники діяльності ПрАТ «Івано-Франківськцемент»

Показник	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Дохід, млн.грн.	7091	7833	6587	10742
Чистий прибуток, тис. грн.	1318	1912	792	1705
Активи, млн.грн.	5314	7123	8011	9713
Зобов'язання, млн.грн.	2050	1528	1865	1930
Середньооблікова чисельність парцівників, осіб	-	1967	1667	1710

Джерело: [https://opendatabot.ua/c/00292988?from=search]

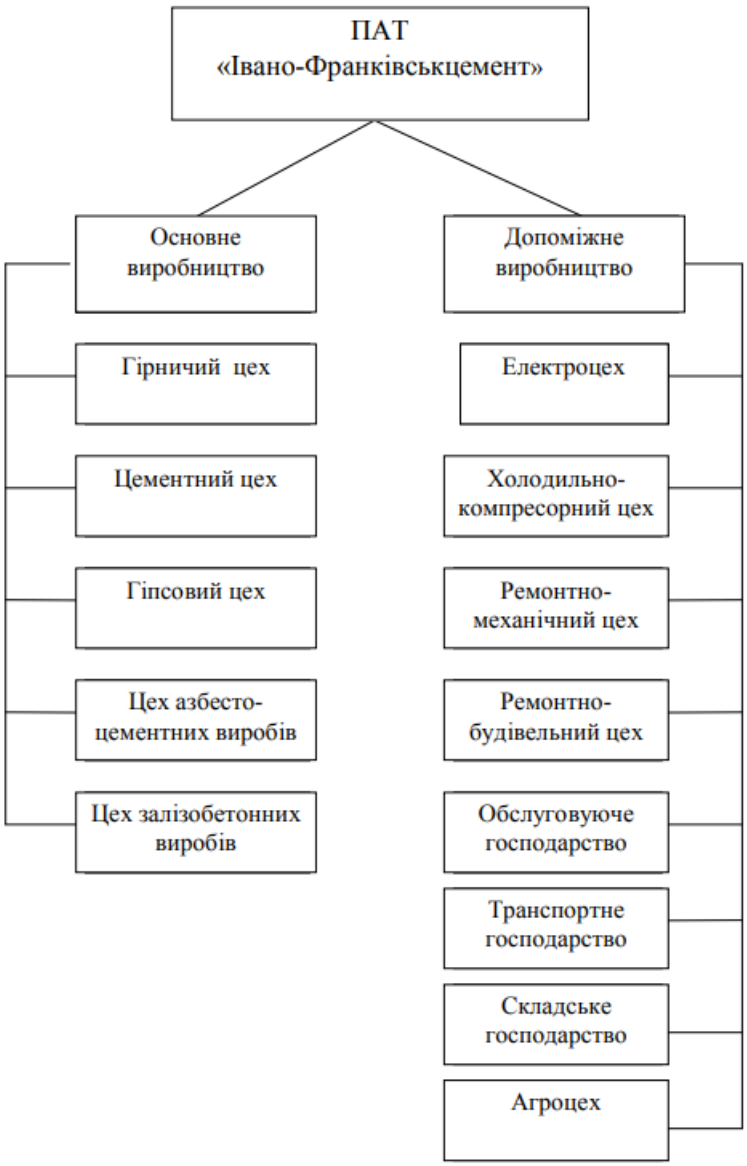


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ПРАТ «Івано-Франківськцемент»

Дохід підприємства демонструє позитивну динаміку за аналізований період. У 2020 році дохід становив 7091 млн грн, а до 2023 року зріс до 10742 млн грн (+51.5%). Найбільший приріст доходу зафіксовано в 2023 році, що свідчить про ефективне відновлення після складного 2022 року.

Чистий прибуток характеризується нестабільністю. У 2021 році він досяг найвищого показника (1912 тис. грн), але в 2022 році різко скоротився до 792 тис. грн (-58.6%), щопов’язано з початком війни в Україні. У 2023 році чистий

прибуток частково відновився до 1705 тис. грн, але все ще не досяг рівня 2021 року.

Активи підприємства стабільно зростають, збільшившись на 83% з 2020 по 2023 рік (з 5314 млн грн до 9713 млн грн). Це свідчить про активне розширення або накопичення капіталу. Зобов’язання залишаються відносно стабільними, з незначними коливаннями в межах 1528–2050 млн грн, що свідчить про контроль над борговими зобов'язаннями.

У 2021 році середньооблікова чисельність працівників становила 1967 осіб, але скоротилася до 1667 осіб у 2022 році (-15%). У 2023 році чисельність зросла до 1710 осіб, що може бути пов'язано з поступовим відновленням або модернізацією виробничих процесів.

ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс» (коротка назва ТОВ «ІФ-ГІПС» створене у 2020 році. Основним видом діяльності є виробництво вапна та гіпсових сумішей.

Підприємство показує позитивну динаміку показників діяльності (табл..2.4).

Таблиця 2.4 – Показники діяльності ТОВ «ІФ-ГІПС»

Показник	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Дохід, млн.грн.	55.5	133.1	193.3	357.5
Чистий прибуток, тис. грн.	4.4	14.6	47.7	253.8
Активи, млн.грн.	46.0	59.5	107.8	951.8
Зобов'язання, млн.грн.	41.5	40.4	41.0	70.9
Середньооблікова чисельність парцівників, осіб	-	118	109	129

Джерело: [https://opendatabot.ua/c/43632419?from=search]

Дохід підприємства стрімко зростав протягом 2020–2023 років. У 2020 році дохід становив 55.5 млн грн, тоді як у 2023 році досяг 357.5 млн грн, що означає приріст у понад 543%. Такий стрибок може свідчити про розширення ринку, збільшення обсягів продажу або підвищення вартості продукції.

Чистий прибуток демонструє вражаюче зростання. У 2020 році прибуток становив лише 4.4 тис. грн, тоді як у 2023 році – 253.8 тис. грн (+5659%).

У 2020 році активи складали 46.0 млн грн, а до 2023 року зросли до 951.8 млн грн (+1969%). Зобов'язання залишалися відносно стабільними до 2022 року, але в 2023 році зросли до 70.9 млн грн (+71% порівняно з 2020 роком).

Середньооблікова чисельність працівників зазнала незначних змін: У 2021 році – 118 осіб, у 2022 році – 109 осіб, у 2023 році – 129 осіб. Незважаючи на невелике зменшення у 2022 році, підприємство зберігає достатній кадровий ресурс для забезпечення зростання.

ТОВ «Івано-Франківськ-Дах» (коротка назва «ІФ-ДАХ» створене у 2020 році. Основний напрям роботи – виробництво виробів з волокнистого цементу. Підприємстов є успішним на ринку (табл.. 2.5).

Таблиця 2.4 – Показники діяльності ТОВ «ІФ-ДАХ»

Показник	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Дохід, млн.грн.	202.1	302.6	487.6	965.8
Чистий прибуток, тис. грн.	24.3	23.5	133.1	256.2
Активи, млн.грн.	177.1	131.1	272.7	499.1
Зобов'язання, млн.грн.	152.7	82.6	91.1	60.8
Середньооблікова чисельність парцівників, осіб	-	136	123	141

Джерело: [https://opendatabot.ua/c/43632293]

Дохід підприємства у 2020 році дохід становив 55.5 млн грн, тоді як у 2023 році досяг 357.5 млн грн, що означає приріст у понад 543%. У 2020 році прибуток становив лише 4.4 тис. грн, тоді як у 2023 році – 253.8 тис. грн (+5659%). У 2020 році активи складали 46.0 млн грн, а до 2023 року зросли до 951.8 млн грн (+1969%). Зобов'язання залишалися відносно стабільними до 2022 року, але в 2023 році зросли до 70.9 млн грн (+71% порівняно з 2020 роком).

Середньооблікова чисельність працівників зазнала незначних змін. У 2021 році – 118 осіб, у 2022 році – 109 осіб, у 2023 році – 129 осіб.

Як бачимо, підприємства розвиваються, показники діяльності покращуються. За даними 2022 року ПРАТ «Івано-Франківськцемент» був лідером з обсягів продажу (рис. 2.4).

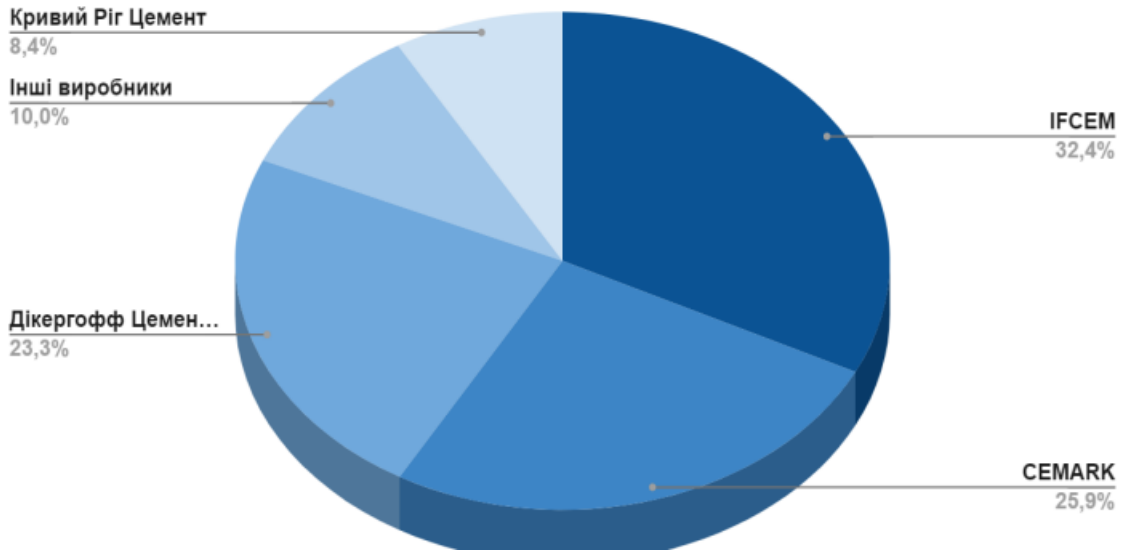


Рисунок 2.4 – Ринок виробників цементу у 2022 році

На підприємстві вокристовують систему управління якістю ISO 9001, що дозволяє виготовляти продукцію за європейськими стандартами, а отже, продукція може експортуватися. Контроль якості проводиться впродовж всього циклу виготовлення продукції.

Підприємство має практику довгострокового планування, що дозволяла йому нарощувати показники роботи у довоєнний час. Планування і зараз дозволяє утримувати позиції підприємства на ринку.

Задекларована ПРАТ «Івано-Франкіськцемент» місія – «Будуємо країну щодня». Відповідно місії основна мета підприємства – нарощувати ринкову частку за рахунок внутрішнього зростання.

Щодо маркетингової діяльності, то цим займається окремий відділ. Зокрема, у 2018 році підприємство мало ребоендинг. Торговий знак підприємства «IFCEM». Рекламні заходи для просування своєї продукції підприємство

використовує обмежено. Здебільшого це банери на шосе. Відеоінформація, представлена на офіційному сайті та в Ютуб, направлена на вузьку аудиторію. Робота з кінцевими споживачами не представлена.

Інноваційні рішення в діяльності представлені у вигляді запобіжників для газоподібних відходів. Вони у кількост 200 одиниць встановлені на підприємстві. Їх використання дозволяє тримати рівень забруднення повітря у нормі. Виробничі процеси відбуваються в межах трьох ліній виробництва цементу. Виробничий процес йде за «сухим методом», який є енерго- та ресурсозберігаючим. Лабораторія оснащена новим обладнанням для контролб якості продукції та можливості проведення нових розробок. Загальне переоснащення підприємтвва мало місце 6 років назад. Ому окремі частини виробничого циклу потребують оновлення.

Для більш детального розуміння специфіки роботи підприємств-виробників будівельних матеріалів проведемо для них SWOT-аналіз і представимо його результати у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз підприємств-виробників будівельних матеріалів на прикладі ПРАТ «Івано-Франківськцемент»

Сильні сторони	***Слабкі сторони***
- сировинна база – власне видобування вапняку; - зростання показників діяльності; - широта асортименту продукції; - відповідність якості продукції європейським стандартам; - забезпечення діяльності власним капіталом; - стійке фінансове становище; - система планування діяльності.	- недостатньо пропрацьовано маркетингова стратегія; - комунікація зі споивачами вимагає посилення; - кадрова політика - моральна і фізична застарілість частини обладнання.
Можливості	***Загрози***
- ріст попиту на будівельні матеріали для відновлення держави; - нарощення експорту; - удосконалення логістичних ланцюгів; - співпраця та партнерство із іноземними компаніями.	- втрата чи пошкодження виробничих потужностей внаслідок воєнних дій; - нестабільність економічнохїх ситуації – інфляційні процеси, падіння платоспроможності тощо); - ріст податкового навантаження.

2.3 Аналіз процесів постачання та збуту на підприємстві

Виробнича діяльність ПРАТ «Івано-Франківськцемент» потребує вчасного і повнообємного постачання ресурсами – сировиною і матеріалами для виготовлення продукції.

Для виговлення бідівельно продукції потрібні різні матеріали. Основними ресурсами для виготовлення цементу є мергель і вапняк.

Постачання ресурсами для ПРАТ «Івано-Франківськцемент» відбувається з Молдови – гіпосовий камінь. Підприємство має власний карєр, де видобувається вапняк і мергель. Вони є складовими випалу клінкеру.

Загалом підприємство отримує різні матеріали і сировину, які представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Сировина і матеріали, які поставляються на ПРАТ «Івано-Франківськцемент»

Сировина	2021	2022	2023
Азбест, т	40319,28	48383,14	60478,93
Сітка, м²	13267,4	15920,88	19901,10
Сукно, кг	30286,4	36343,68	45429,60
Огарки, т	16872,27	20246,72	25264,90
Камінь гіпсовий, т	50185	60222,00	75277,50
Мергель, т	422610	507132,00	633915,00
Вапняк, т	354983	425979,60	532474,50
Гіпс кам’яний, т	25785	30942,00	38677,50
Пісок, т	10185	12222,00	15277,50
Щебінь фракція (20/40), т	29459	35350,80	44188,50
Щебінь фракція, т	5190	6228,00	7785,00
Граншпак, т	76254,86	91505,83	114382,29
Вугілля цементне, т	101827,39	122192,87	152741,09

В умовах війни логістичні ланцюги зазнали змін. Збільшилась кількість невчасних поставок, не завжди виконуються умови договорів.

Збутова діяльність підприємства проводиться із використанням наступних каналів збуту: власна мережа фірмових магазинів, торговельні організації,

підприємства, іноземні замовники.

Реалізація відбувається методом самовивозу або вагонними нормами. Цемент та гіпс відвантажують у мішках, шифер пакується касетами.

Наведемо у таблиці 2.7 частку реалізації продукції в межах кожного каналу збуту.

Таблиця 2.7 – Реалізація продукції в межах каналів збуту

Канали збуту	Чпстка в загальному обсязі реалізації, %
Власні фірмові магазини	3
Торговельні організації	93
Підприємства	2.5
Іноземні замовники	1,5
Всього	100

Основними зарубіжними ринками збуту продукції підприємства є:

- Румунія. Фірма "PAI 88 Імпекс" купує шифер хвилястий та цемент. Щотижня відбувається відправка 10-15 вагонів шиферу та 2 вагонів цементу. Досвід роботи з цим замовником налічує кілька років і характеризується стабільністю відносин;
- Угорщина. Фірма «Дрітор» купує два види шиферу – хвилястий і плоский;
- Молдова. Замовники з цієї країни фірми "Ченком", "Форестком", "Стемул" купують шифер хвилясний та плоский, цемент і труби;
- Словаччина. Замовники купують цемент та хвилясний шифер;
- Сербія і Хорватія. Замовники з цих країн купують хвилястий шифер;
- Чехія є споживачем цементу.

Збутовий процес підприємства побудований у наступних варіантах (рис. 2.5).

Розгляднемо обсяги збуту цементу та азбестоцементних воробів в межах різних каналів збуту. Дані збуту наведемо у таблицях 2.8-2.9 та на рисунках 2.6-2.7.

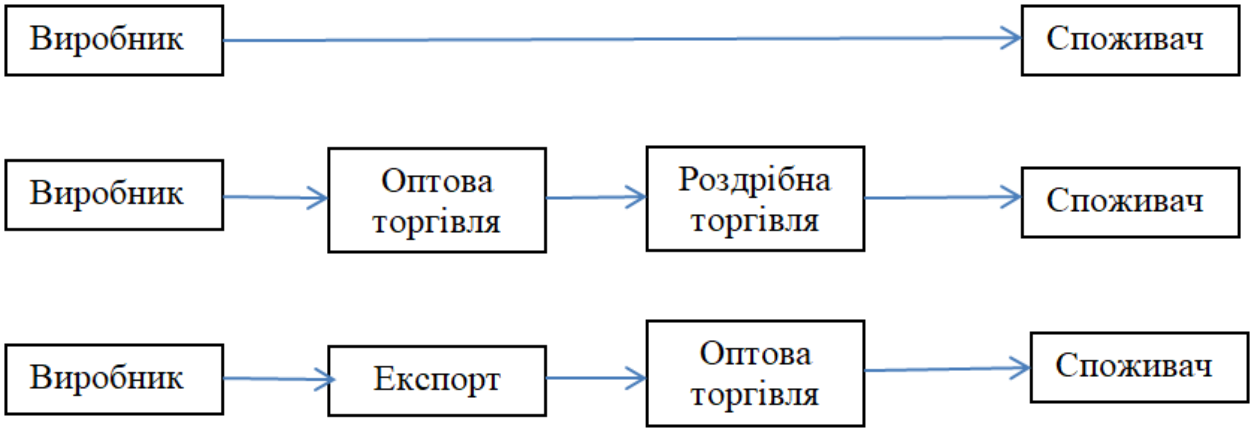


Рисунок 2.5 – Збутова мережа підприємства

Таблиця 2.8 – Частка реалізації цементу в межах різних каналів збуту

Канали збуту	Частка в загальному обсязі реалізації, %	
	2022 рік	2023 рік
Власні фірмові магазини	1.26	1.28
Торговельні організації	13.29	18.72
Підприємства	82.75	77.45
Іноземні замовники	2.7	2.55
Всього	100	100

Таблиця 2.9 – Частка реалізації азбестоцементних воробів в межах різних каналів збуту

Канали збуту	Частка в загальному обсязі реалізації, %	
	2022 рік	2023 рік
Власні фірмові магазини	2.8	40.0
Торговельні організації	39.8	3.3
Підприємства	2.8	3.3
Іноземні замовники	54.6	55.6
Всього	100	100

Бачимо, що цемент та азбестоцементні вироби у найдільшій частці реалізуються українським підприємствам та іноземним замовникам.

На підприємстві ПАТ «Івано-Франківськцемент» виконуються два основних види транспорту: залізничний і автомобільний. Більшу частину продукції – 65% – відправляють залізничним транспортом.



Рисунок 2.6 - Частка реалізації цементу в межах різних каналів збуту



Рисунок 2.6 - Частка реалізації азбестоцементу в межах різних каналів збуту

З цього обсягу залізничних перевезень третина продукції йде за кордон, а дві третини переміщують по Україні.

Для залізничного транспорту підприємство має:

- 17 тепловозів;
- 500 піввагонів – відкриті, з викокими бортами. Призначення: перевезення навальних вантажів, що не потребують захисту вд опадів;

- 250 думкарів – саморозвантажні вагони. При розвантажуванні кузов нахиляється в бік пневматичним пристроєм.

На підприємстві використовують й інші види транспорту. Їхню характеристику наведемо у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Характекристика транспортних засобів підприємства

Характеристика транспортних засобів	Самосвали		Автомобілі самоскиди		Навантажувачі		
	Білаз 30 тон	Volvo a40D	Kraz C20.2	Kamaz	Сталева Воля	Liebherr	Komatsu
Вантажопідйомність , т	30	38	20	10	14	5,43	7
Потужність двигуна, кВт	309	318	268	156	201	104	194
Маса , т	21	68	13	8,8	18,56	13	19
Максимальна швидкість, км /год	50	55	85	90	39	34	36

Збутові процеси контролює і регулює відділ маркетингу і продажу із погодженням дій із відділом транспорту та транспортної логістики.

Висновок до розділу 2

Ринок будівельних матеріальних після початку війни в Україні понизив показники активності. Обсяги реалізації будівельних матеріалів зменшились. Однак, прогнози відбудови держави дають надію на відновлення довоєнних показників діяльності.

Досліджуване підприємство – ПРАТ «Івано-Франківстцемент» має значний досвід роботи на ринку. Підприємство показує стійку динаміку розвитку.

Робота ПРАТ «Івано-Франківстцемент» відбувається на стабільній основі, підприємство є активним учасником і переможцем різних тендерів.

З метою оцінки сильних і слабких сторін діяльності підприємства, визначення можливостей та загроз для його розвитку нами використано SWOT-аналіз.

Нестабільні умови господарювання потрбують детального аналізу

збутових процесів роботи підприємства. Водночас, важливим аспектом безперебійнох роботи є постачання необхідними сировиною і матеріалами. З цією метою нами проаналізовано процеси збуту і постачання, визначено основні канали реалізації продукції, дано їх характеристику.

Визначено, що цемент та азбестоцементні вироби у найбільшій частці реалізуються українським підприємствам та іноземним замовникам.

Проаналізовано особливості транспортної логістики підприємста, дано характеристику транспортним засобам.

Згідно проведеного аналізу зроблено висновок, що ПРАТ «Івано-Франківстцемент» має більше уваги приділити логістичним каналам та визначити можливості їх удосконалення у нестабільних умовах роботи.

РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ У НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ ПОСТАЧАННЯ

3.1 Необхідність нових рішень щодо ланцюгів поставок

У сучасних реаліях логістичні ланцюги стикаються з численними викликами, що виникають через економічну нестабільність, геополітичну напруженість та глобальні кризи. Війна в Україні значно посилила ці виклики, створивши унікальні умови, які вимагають швидкої адаптації та впровадження нових підходів до управління постачанням.

Можна виокремити основні особливості логістики в умовах війни в Україні:

- порушення транспортної інфраструктури. Руйнування доріг, мостів, залізничних шляхів та портів значно ускладнює переміщення вантажів;
- перебої з постачанням енергоресурсів. Дефіцит палива та електроенергії обмежує можливості перевезень та функціонування складів;
- зміна географії ринків. Через окупацію та бойові дії багато компаній втратили доступ до традиційних ринків збуту;
- вплив санкцій і блокад. Зміни у міжнародній торгівлі через санкції проти РФ і перебудову глобальних ланцюгів постачання.

Усі ці виклики мають знаходити шляхи подолання для забезпечення функціонування промисловості та економіки країни загалом (табл.3.1).

Розвиток логістичних ланцюгів в умовах війни в Україні потребує інноваційних рішень, гнучкості та адаптації до нових викликів. Інтеграція з європейською логістичною системою, впровадження цифрових технологій та розвиток локального виробництва можуть стати ключовими факторами для відновлення та подальшого зростання логістичного потенціалу України.

Таблиця 3.1 – Виклики ланцюгів поставок у нестабільних умовах та шляхи їх подолання

Виклики	Шляхи їх подолання
Адаптація транспортних маршрутів	Перенаправлення перевезень через західні кордони України з використанням європейських транспортних хабів.
	Інтеграція з логістичною інфраструктурою країн ЄС, зокрема Польщі, Словаччини, Румунії та Угорщини.
	Використання мультимодальних перевезень: автомобільний транспорт у поєднанні з залізничним та морським.
Створення резервів та мобільних складів	Організація складів у відносно безпечних регіонах України та за її межами.
	Впровадження мобільних складів для забезпечення гнучкості доставки.
Цифровізація логістичних процесів	Використання GPS-систем для моніторингу вантажів у реальному часі.
	Розробка аналітичних систем для прогнозування перебоїв та оцінки ризиків.
	Впровадження ERP-систем для інтеграції логістичних операцій із загальною стратегією компанії.
2Співпраця з міжнародними партнерами	Участь у програмах міжнародної допомоги та розвитку, таких як ініціативи ЄС для відновлення України.
	Залучення іноземних інвестицій для модернізації логістичної інфраструктури.

3.2 Можливості оцінки постачальників в умовах нестабільності поставок

Основними критеріями оцінки і вибору постачальників у логістиці є ціна і якість матеріалів, надійність поставки. В умовах конкурентного ринку перші два показники – ціна і якість, є зазвичай найбільш прогнозованими. В умовах нестабільності поставок показник надійності виходить на перший план. Однак, до уваги слід брати всі критерії, які є вагомими для підприємства.

У нестабільних умовах постачання слід виділити окремі критерії для оцінки роботи постачальників. Пропонуємо наступну модель оцінки постачальників із урахуванням мінливості та невизначеності умов господарювання на сьогодні.

Для кожного підприємства важливими є такі питання у сфері постачання:

- постійність та надійність поставок для збезпечення безперервності роботи;
- наявність запасів на складах у оптимальних розмірах;
- робота з перевіреними постачальниками, які демонструють надійність у співпраці та готовність до довготривалих відносин;
- дотримання якісних показників матеріалів і сировини, що постачаються.

Для визначення критеріїd оцінки постачальників слід деталізувати самі процеси, що супроводжують постачальницьку роботу.

На етапі оформлення замовлення відбувається моніторинг та вибір потенційних постальників, яких потім оціннють на предмет надійності. Складовою даного проіесу є інформаційна підтримка постачальника. При визначенні остаточного претендента відбуваються переговори з мектою узгодження всіх умов співпраці.

На етапі закупівлі має місце сам процес купівлі, за потреби присутня складова митного оформлення, страхування і пакування.

Наступним етапом є транспортування вантажу.

На основі вище наведених принципів роботи та змісту постачальницької діяльності можна сформувати критерії оцінки постачальників, використовуючи три варіанти оцінки. Представимо критерії та види оцінок постачальників у таблиці 3.2.

Запропонована схема оцінки постачальників була нами використана для оцінки досліджуваного підприємства як постачальника матеріалів для будівельної галузі. Для експерименту було взято два підприємства, з якими працює ПРАТ «Івано-Франківськцемент» у плані поставок основної продукції – цементу. Представникам фірми "PAI 88 Імпекс" і фірми «Ченком» було запропоновано оцінити ПАТ «Івано-Франківськцемент» за зпропонованою шкалою. Результати оцінки представлені на рисунку 3.1.

Таблиця 3.2 – Критерії та оцінки постчальників підприємства

Критерії	Види оцінок		
	Висока +++	Середня ++	Низька +
Зацікавленість постачальників у довгострокових відносинах	+++Постачальник демонструє готовність до довготривалої співпраці, ділиться планами	++Окремі активності щодо співпраці присутні. Інформація про стан справ постачальника надається вправно	+Зацікавленість у тривалій співпраці не спостерігається. Інформацію про власну роботу івитрати не надає
Ціновий рівень пропозиції постачальника	+++Ціни нижчі аніж в середньому на ринку	++Ціни не відрізняються від ринкових	+ Ціни є вищими за середньоринкові
Готовність та ініціативність постачальника до дій у напрямку зменшення витрат	+++Робота у напрямку зменшення витрат ведеться на постійній основі. Є відповідні результати	++Є заділ ідей щодо зменшення витрат, реальна економія становить 2-3 %	+Ідеї щодо зниження витрат практично відсутні, реальна робота не проводиться, рівень витрат не знижується
Час реалізації замовлення постачальником у порівнянні з середніми показниками у галузі	+++Час виконання замовлень менший, аніж у галузі. Ведеться постійний моніторинг можливостей збільшення оперативності	++Час виконання замовлення відповіднає середньому показнику у галузі. Очевидних робіт по покращенню показника не проводиться	+Час виконання більший за середній у галузі. Роботи над покращенням ситуації не проводяться
Відсутність браку і дефекту у поставках	+++Поставки без браку і дефектів	++Системность відсутня, є окремі випадки браку і дефектів у поставках	+Системність присутня. Брак і дефекти мають місце на постійній основі
Робота з претензіями і скаргами	+++Скарги і претензії відсутні	++ Системность відсутня, є окремі випадки звернень	+ Системність присутня. Незадоволення покупців мають місце на постійній основі
Реакція постачальники на погіршення якості	+++Втрати компенсуються. Ведеться робота по виправленню ситуації, визначаєть причина проблеми з метою усунення	++Питання розглядається, але процес займає багато часу	+Постачальник не реагує на проблеми. В поодиноких випадках усуває ознаки проблеми, але не свму проблему і її причини
Сертифікати відповідності на сировину і матеріали	+++Наявність сертифікатів завжди і в повному порядку	++Сертифікати є, але для їх отримання потрібне звернення, реакція на яке тривала в часі	+Сертифікати не завжди відповідають формі. За них стягується додаткова плата

Продовження таблиці 3.2

Критерії	Види оцінок		
	Висока +++	Середня ++	Низька +
Рівень підготовки супроводжувальної документації	+++Документи в порядку, містять усю необхідну інформацію	++Вся Обовязкова інформація присутня	+Оформлення невідповідне. Інформація не в повному обсязі
Готовність постачальника до тривалої співпраці	+++Готовність до тривалої співпраці. Наявність знижок та кредитів	++Окремі спроби налагодити співпрацю є.	+Ініціатива до співпраці відсутня, ряд питань і проблем залишаються невирішеними
Адміністративний рівень постачальника	+++ Готовність до тривалої співпраці. Наявність знижок та кредитів	++Реакція на вирішення цінових моментів присутня	+Багато гневирішених цінових питань
Якість роботи відділу збуту постачальника	+++Оперативна робота із замовленнями, точна інформація про можливості виконання замовлення, інформування щодо уточнень. Необхідна інформація надається вчасно	++Швидке приймання замовлень, інформація щодо можливостей виконання надається вчасно	+Порушення дедлайнів надання інформації по замовленнях. Часті випадки прийому замовлень та неможливості їх виконання
Якість процесу постачання	+++Інформація про поставку завжди надходть вчасно, поставка виконується у зазначені в договорі терміни	++Інформація про поставку завжди надходть вчасно, однак поставка не завжди виконується у зазначені в договорі терміни	+Постачальник не завжди інформує про поставку, графіки поставки відрізняються від зазначених у договорі
Інноваційна активність постачальника і готовність до змін	+++Високий рівень інноваційної активності	++Інноваційні зрушення мають місце лиша для вигоди самого постачальника	+Інноваційна активність практично відсутня
Відповідність роботи постачальника визначеним графікам поставок	+++Обовязкове дотримання усіх графіків поставки	++Мають місце поодинокі відхилення від графіків поставки	+Порушення графіків поставки на постійні основі. Реакція на них з боку постачальника відсутня

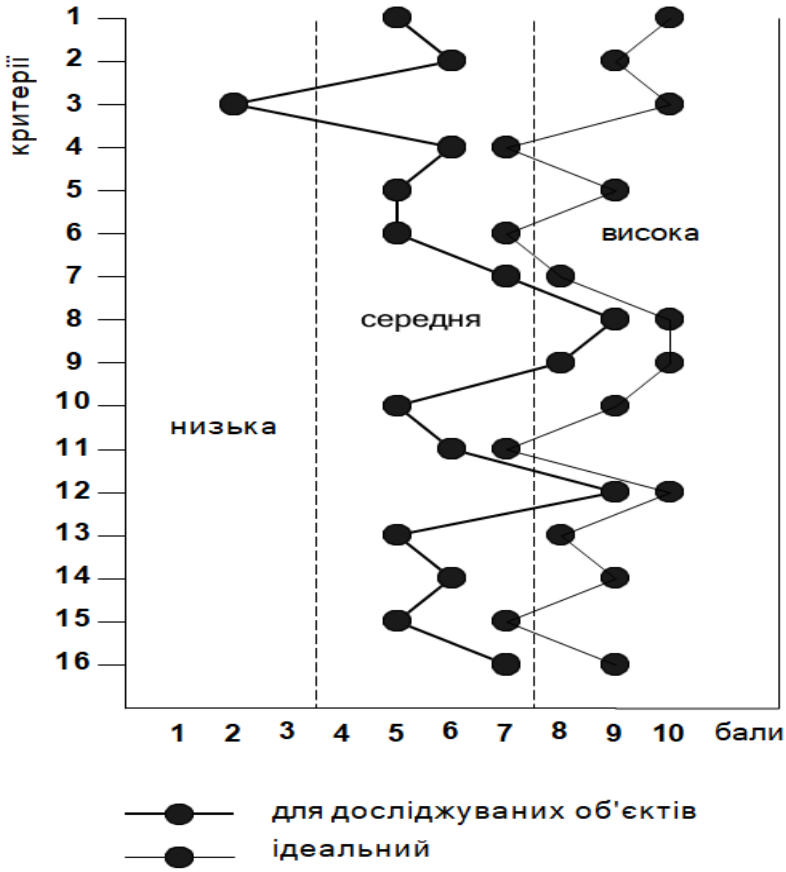


Рисунок 3.1 – Реультати оцінки ПАТ «Івано-Франківськцемент» як постачальника (фактична оцінка та ідеальний логістичний профіль)

Пропонуємо проаналізувати отримані результати. Відносини «постачальник-покупець» у даному випадку мають середній рівень оцінки. Відповідно, робота у даному напрямку дозволить сформувати взаємодію, що матиме тривалий і ефективний звя'зок. Основними точками уваги мають бути вчасні поставки, короткий термін виконання замовлень та фокус на оптимізацію самового процесу доставки.

3.3 Оптимізація показників логістичної роботи у нестабільних умовах постачання

У нестабільних умовах роботи важливого значення набирають показники, які є визначальними при оцінці ефективності логістики.

Згідно концепції Supply Chain Management, основні напрямки удосконалення постачальницької роботи з метою підвищення її ефективності є:

- робота із замовленнями;
- робота із запасами;
- робота з ризиками.

У таблиці 3.3 представимо можливості підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства у зазначених напрямках.

Таблиця 3.3 - Можливості підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства

Напрямки і роботи	Можливості підвищення ефективності логістичної діяльності
Роботи із замовленнями	Удосокналення інформаційного забезпечення та обміну з метою підвищення точності планування
Роботи із запасами	Постійний моніторинг ланцюга поставок для вчасного реагування на відхилення з метою скорочення страхових запасів
Роботи із ризиками	Робота із перевіреними партнерами з метою підвищення надійності виконання замовлень і поставок

Як бачимо, всі наведені можливості вимагають відповідних компетенцій логістичного управління. Людський фактор у роботі підприємства є важливим аспектом. Відповідно, важливими аспектами є оцінка і забезпечення необхідних компетенцій для підприємства, які слугують основою створення конкурентних переваг. На наш погляд, ефективним підходом може бути формування компетенцій як результату інтеграції та координації ресурсів, знань і можливостей підприємства.

У таблиці 3.4 представимо компетенції ланцюга поставок, які, на нашу думку, є важливими для функціонування підприємства у нестабільних умовах.

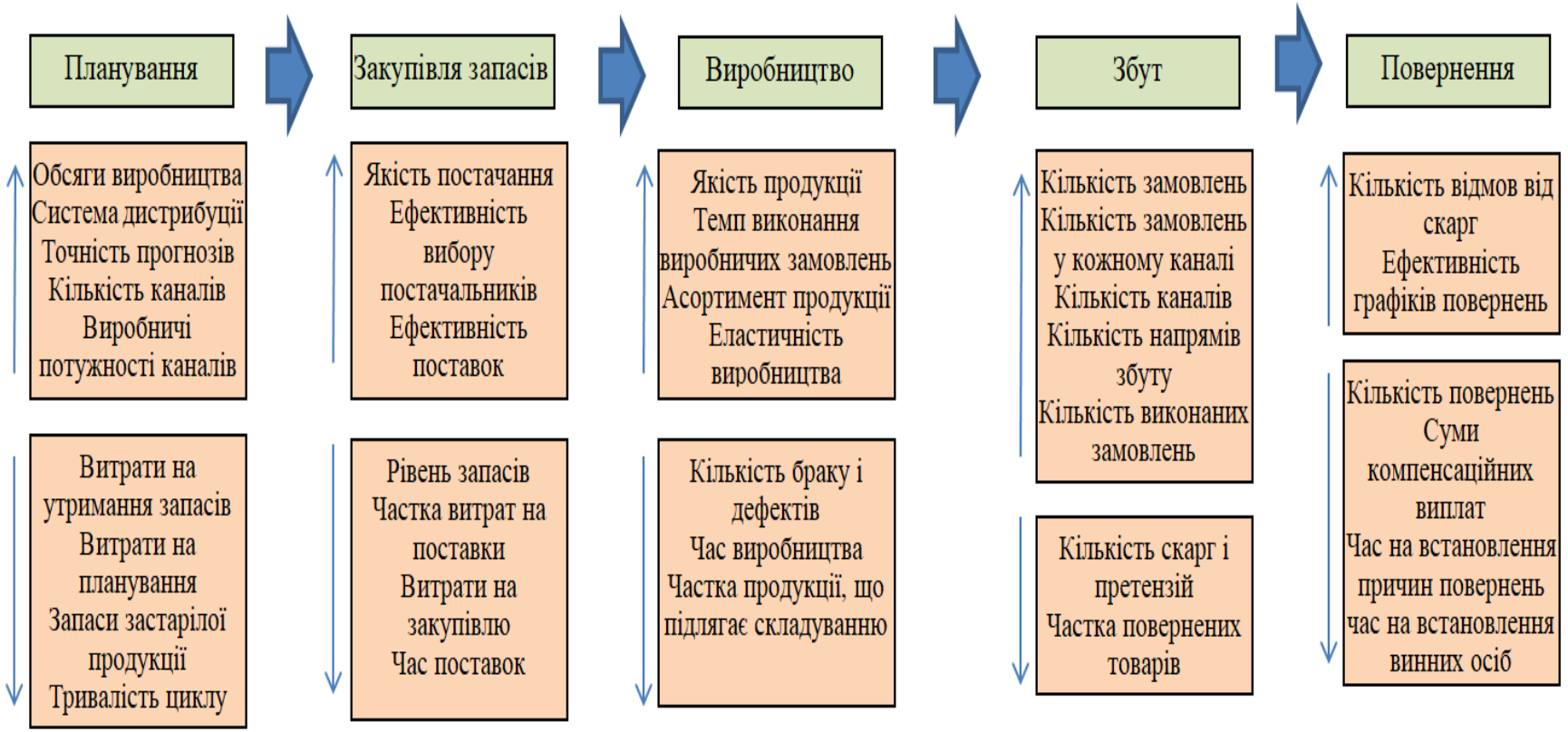


Рисунок 3.2 - Основні показники, що підлягають оцінці на кожному етапі логістичного ланцюга

Таблиця 3.4 – Компетенції ланцюга поставок

Критерії компетенції	Вид компетенції	Характеристика компетенції
Вплив компетенцій	Компетенції доступу	Це знання, вміння та ставлення, які визначають доступ до ринку, а також встановлення та підтримання відносин з клієнтами (наприклад, компетенції у сфері транспортування, дистрибуції, логістично-маркетингового обслуговування клієнтів і т.д.).
	Компетенція ефективності	Компетенції, що впливають на ефективність реалізованих процесів (включаючи, наприклад, своєчасність, гнучкість і надійність логістичних процесів)
	Індивідуалізовані компетенції	Відносяться до знань, здібностей і ставлень, які дозволяють формувати унікальні, порівняно з конкурентами, функціональні характеристики щодо продуктів і послуг, що дозволяють задовольняти індивідуалізовані потреби одержувачів і створювати так звану додану вартість.так званої доданої вартості
Створення ланцюга вартості	Компетенції, пов'язані з ресурсами, що використовуються в процесі створення цінності	Включають знання, здібності, ставлення, які дозволяють інтегрувати матеріальні, організаційні та людські ресурси таким чином, щоб можна було реалізувати процеси, які визначають постачання продуктів, напівфабрикатів, систем, кооперацийних збірок та послуг, що створюють цінність для споживача.
	Компетенції, пов'язані з наслідками процесів	Охоплюють спектр знань, здібностей та організаційних установок, які впливають на ефективне та результативне перетворення вхідних ресурсів у результати
Досягнення цілей ланцюга поставок	Компетенції, що сприяють оптимізації управління ланцюгами поставок	Пов'язані з ресурсами, включаючи знання, навички та вміння підвищувати операційну ефективність, знижувати витрати, скорочувати терміни виконання, покращувати якість, підвищувати адаптивність до швидко мінливого середовища
	Компетенції, що сприяють оптимізації логістичних процесів	Пов'язані, наприклад, з ресурсами, включаючи знання, навички та вміння підтримувати достатній рівень запасів, щоб уникнути дефіциту, а також протидіяти надмірному їх накопиченню їх надмірному накопиченню
	Компетенції, пов'язані з економічною ефективністю	Відносяться до ресурсів, включаючи знання і можливості для визначення і використання оптимальних рішень, орієнтованих на поліпшення ланцюга поставок, підвищення ефективності і поліпшення конкурентного позиціонування

Продовження таблиці 3.4

Критерії компетенції	Вид компетенції	Характеристика компетенції
	Компетенції, пов'язані з управлінням ризиками	Відносяться до знань та навичок для визначення, оцінювати та управляти всіма можливими ризиками (коливання цін, затримки поставок, розриви ланцюгів поставок тощо) мінімізувати їхній вплив на ефективність логістичних процесів у ланцюгу поставок.
	Компетенції, орієнтовані на підвищення інноваційності та постійне вдосконалення	Маються на увазі ресурси, включаючи знання і можливості, а також відкритість до пошуку нових організаційних, технічних і технологічних рішень
	Компетенції, що передбачають підвищення реактивності	Відносяться до ресурсів, включаючи знання і можливості для швидкого реагування на зміну ринкових умов і попиту з метою мінімізації затримок
	Компетенції у сфері взаємовідносин	Відноситься до ресурсів, включаючи знання та навички для побудови взаємовідносин між організаціями, що співпрацюють, та обміну інформацією для забезпечення безперебійних фізичних потоків та інформаційних потоків
	Компетенції, направлені на задоволеність клієнтів	Відноситься до ресурсів, включаючи знання, вміння та навички адаптуватися до мінливих потреб та очікувань клієнтів, передбачати тренди та тенденції в логістичному обслуговуванні клієнтів

Слід зауважити, що важливим є включення і гармонізація всіх логістичних процесів (закупівлі, виробництво, зберігання, транспортування тощо). Це має призвести до оптимального поєднання видів діяльності для реалізації стратегії розвитку. Така діяльність в рамках однієї організації (особливо потенційного лідера) сприяє інтеграції, координації та побудові партнерських відносин у ланцюгу поставок і впливає на характер взаємовідносин між підприємством та його постачальниками, субпостачальниками, виробничими кооператорами та іншими суб'єктами, залученими до фізичних та інформаційних потоків.

У таблиці 3.5 представимо носії (стимулятори) та напрямки розвитку логістичних компетенцій та ланцюга постачань.

Таблиця 3.5 - Носії (стимулятори) та напрямки розвитку логістичних компетенцій та ланцюга постачань

Носії (стимулятори) та напрямки розвитку компетенції	Напрями розвитку компетенції логістики та ланцюга постачань
Співпраця	Обмін інформацією з ключовими замовниками, постачальниками та партнерами Взаємоузгодження цілей і очікувань у ланцюзі поставок Стандартизація процесів, що реалізуються, і практик, що використовуються
Оптимізація	Застосування інструментів та процесів, що допомагають реалізації стратегії Ощадне використання коштів попри використання ефекту важелів
Обмін інформацією	Стандартизація рішень і платформ, пов’язаних із потоком інформаціїу ланцюгу поставок
Виконання завдань	Удосконалення рішень у сфері транспорту, дистрибуції, управління запасами та виконання замовлень Прискорення руху фінансових потоків Вимірювання результатів виконаних завдань
Швидкість виходу на ринок	Швидше реагування ланцюга поставок на потреби клієнтів Краща адаптованість ланцюга поставок до змін ринку Доступність інформації для всіх партнерів у ланцюзі поставок
Прозорість	Можливість постійної оцінки наявності товарів і запасів Можливість постійного моніторингу статусу замовлення Реагування на непередбачувані зміни

Для ПРАТ «Івано-Франківськцемент» компетенції ланцюга постачання представимо на рисунку 3.2.

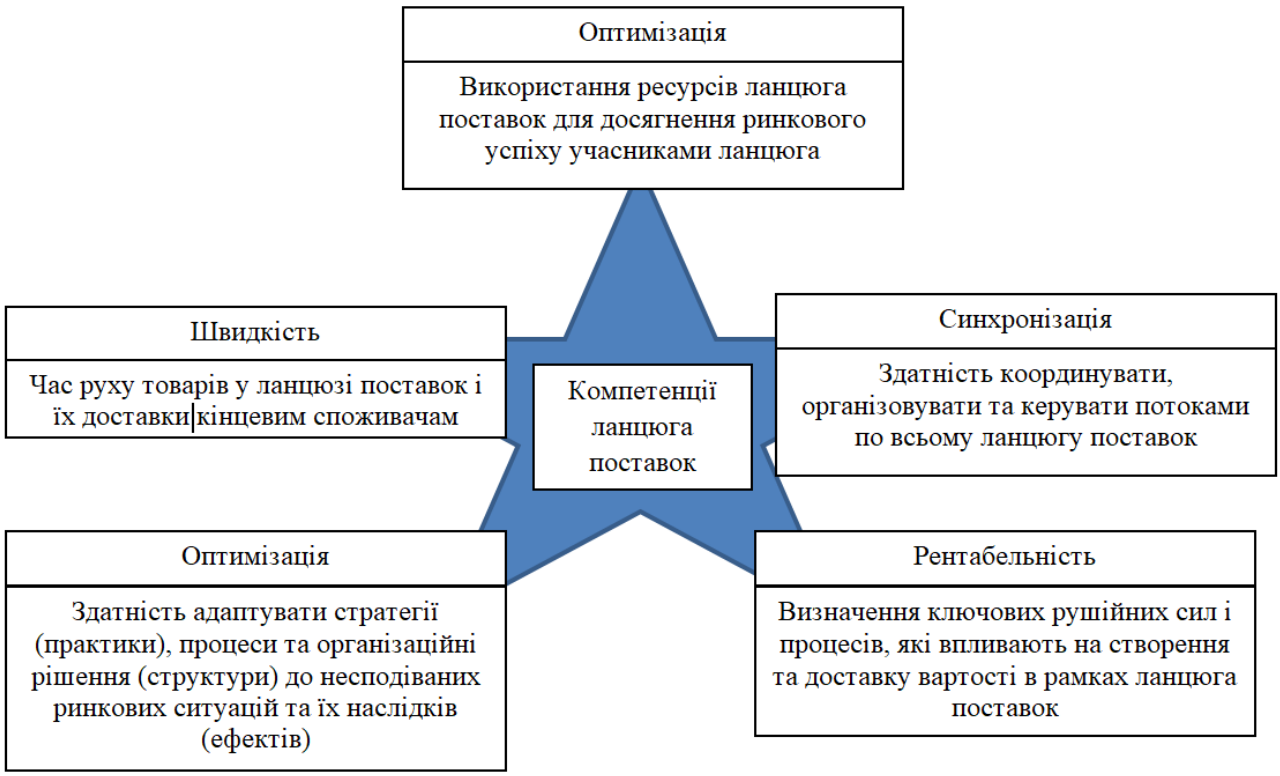


Рисунок 3.2 - Компетенції ланцюга постачання
ПРАТ «Івано-Франківськцемент»

Оцінюючи можливість використання компетенцій логістики та управління ланцюгами поставок для досягнення ПРАТ «Івано-Франківськцемент» очікуваних ринкових та економічних ефектів важливим аспектом є визначення найважливіших процесів і завдань, за які є відповідальні менеджери з логістики. На рисунку 3.3 подано модель розвитку компетенції логістики та ланцюга достаки для ПРАТ «Івано-Франківськцемент», які лозволять досягнути очікуваних ефектів.

Таким чином, можна представити порівняння традиційного та нового підходу до розгляду логістичних компетенцій (рис. 3.4).

Подані рекомендації можуть бути використані на досліджуваному підприємстві чи підприємствах галузі з метою удосконалення роботи логістичних ланцюгів у нестабільних умовах поставки.

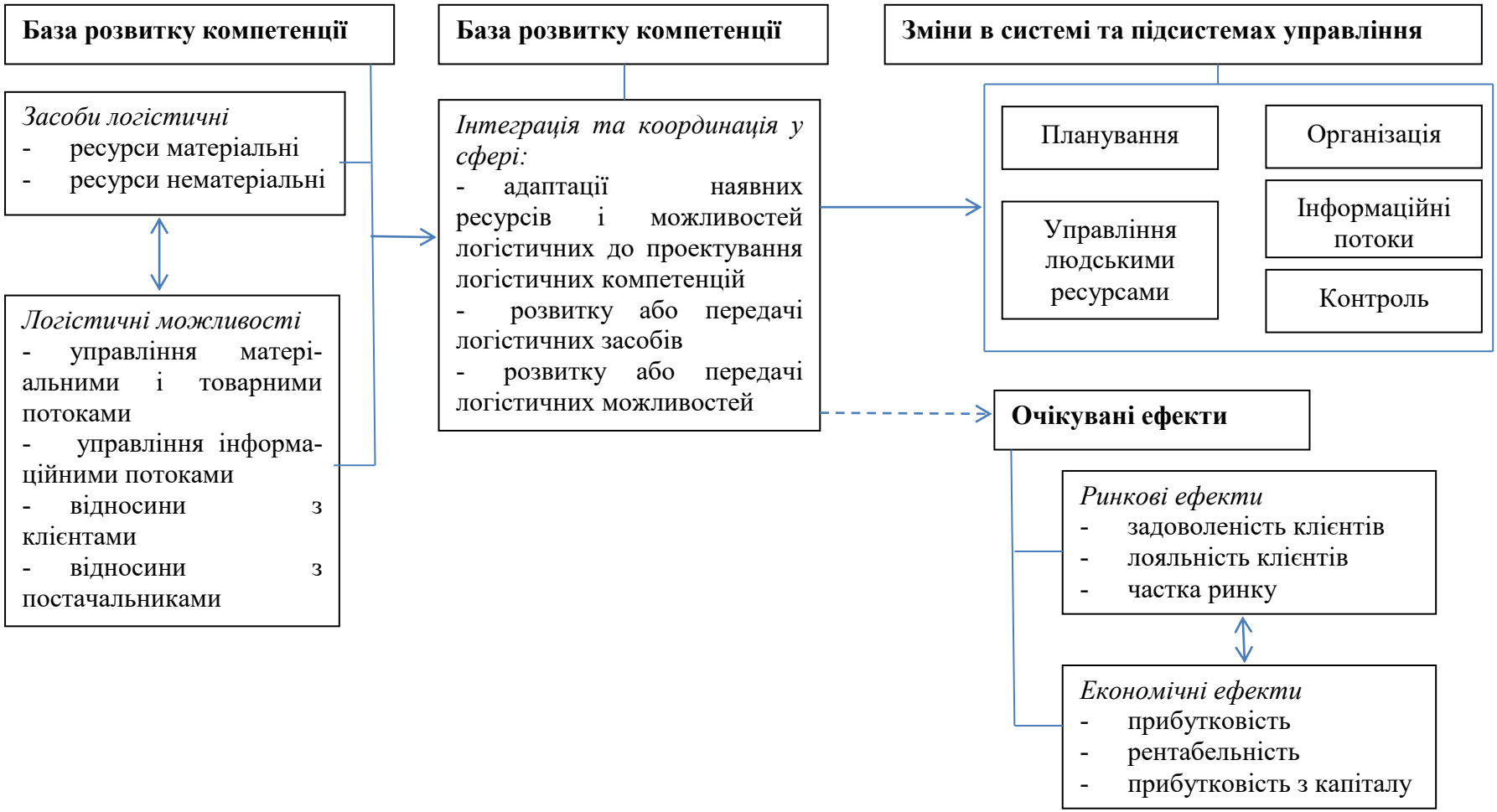


Рисунок 3.3 - Модель розвитку компетенції логістики та ланцюга доставки для ПРАТ «Івано-Франківськцемент», які дозволять досягнути очікуваних ефектів

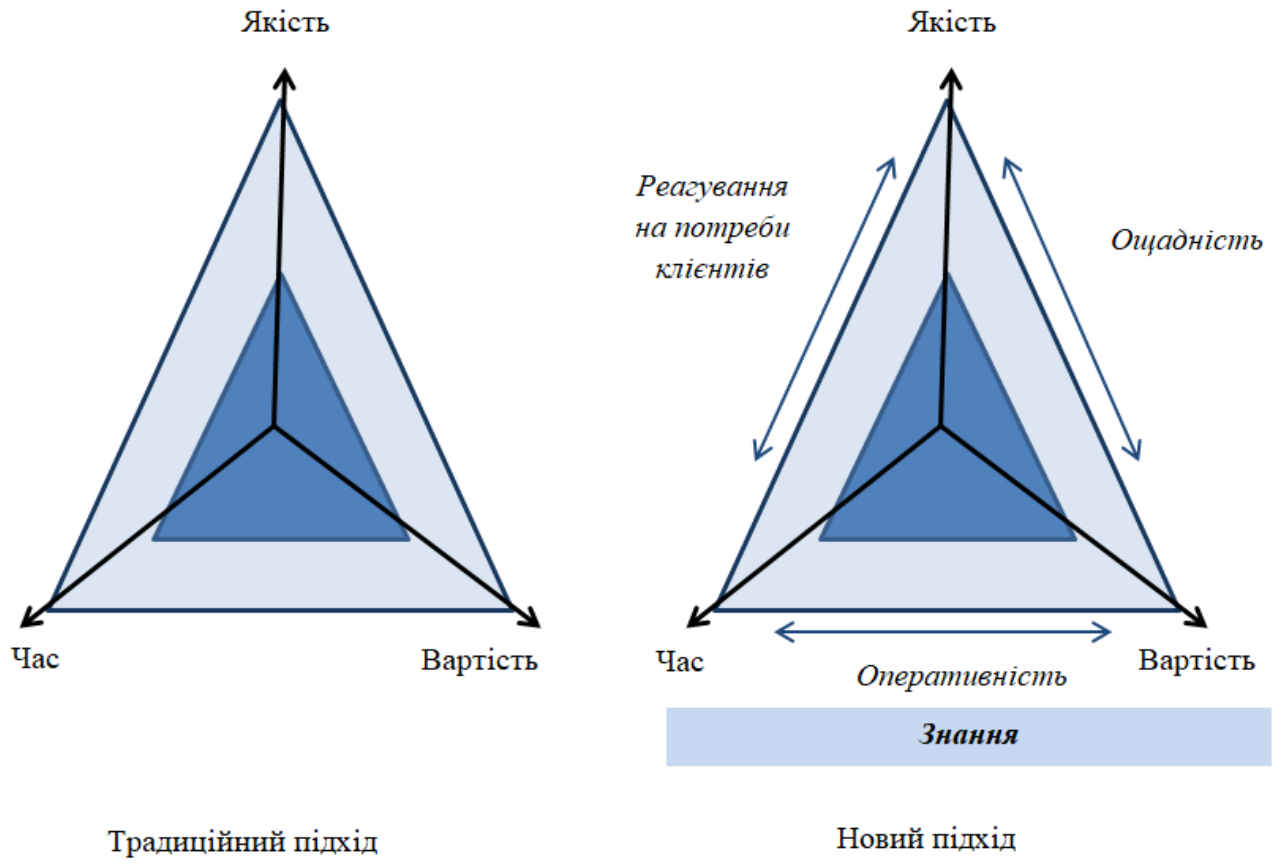


Рисунок 3.4 – Логістичні компетенції у традиційному та новому підході

Висновок до розділу 3

На основі аналізу діяльності ПРАТ «Івано-Франківськцемент» було визначено основні можливості удосконалення управління логістичним ланцюгом у нестабільних умовах доставки.

У розділі виокремлено особливості логістики в умовах війни та можливі шляхи подолання проблем, на основі чого визначено, що розвиток логістичних ланцюгів в умовах війни в Україні потребує інноваційних рішень, гнучкості та адаптації до нових викликів.

Запрпоновано модель оцінки постачальників із урахуванням мінливості та невизначеності умов господарювання на сьогодні. Модель використано для оцінки ПРАТ «Івано-Франківськцемент» з позиції постачальника. На основі проведеної оцінки визначено сфери покращення роботи.

Визначено, що удосконалення логістичної діяльності вимагає розвитку логістичних компетенцій. Виокремлено носіїв (стимуляторів) та напрямки розвитку логістичних компетенцій та ланцюга постачань На основі цього представлено компетенції ланцюга постачання ПРАТ «Івано-Франківськцемент» та Модель розвитку компетенції логістики та ланцюга достаки для ПРАТ «Івано-Франківськцемент», які лозволять досягнути очікуваних ефектів

Подані рекомендації можуть бути використані на досліджуваному підприємстві чи підприємствах галузі з метою удосконалення роботи логістичних ланцюгів у нестабільних умовах поставки.

ВИСНОВКИ

Одним з ключових викликів, з якими стикається сучасна логістика, є питання, пов'язані з управлінням та функціонуванням сучасного ланцюга поставок.

Ефективне управління сучасним ланцюгом поставок вимагає не тільки бачення всіх процесів і ланок ланцюга, а й автоматизації багатьох процесів. Цілеспрямоване і гнучке управління ланцюгами поставок також вимагає великої кількості даних, які необхідно збирати в режимі реального часу. Реалізація очікувань, які покладаються на сучасний і перспективний ланцюг поставок, пов'язаних з постійним скороченням витрат і термінів виконання логістичних операцій, стає все складнішою, більш комплексною і вимагає врахування все більшої кількості даних, які часто мають змінний характер.

Правильне управління ланцюгом поставок сприяє зменшенню операційних витрат, підвищенню якості продукції та послуг, скороченню часу виконання замовлень і забезпеченню екологічної сталості. Наприклад, завдяки оптимізації транспортних процесів та зменшенню надлишкових запасів компанії можуть мінімізувати викиди вуглецю та зробити свій внесок у захист навколишнього середовища.

Досліджуване підприємство – ПРАТ «Івано-Франківстцемент» має значний досвід роботи на ринку. Воно є представником ринку будівельних матеріалів, на якому після початку війни в Україні значно понизились показники активності. Обсяги реалізації будівельних матеріалів зменшились. Однак, прогнози відбудови держави дають надію на відновлення довоєнних показників діяльності.

Робота ПРАТ «Івано-Франківстцемент» відбувається на стабільній основі, підприємство є активним учасником і переможцем різних тендерів.

З метою оцінки сильних і слабких сторін діяльності підприємства, визначення можливостей та загроз для його розвитку нами використано SWOT-аналіз.

Визначено, що цемент та азбестоцементні вироби у найдільшій частці реалізуються українським підприємствам та іноземним замовникам.

Проаналізовано особливості транспортної логістики підприємста, дано характеристику транспортним засобам.

Згідно проведеного аналізу зроблено висновок, що ПРАТ «Івано-Франківстцемент» має більше уваги приділити логістичним каналам та визначити можливості їх удосконалення у нестабільних умовах роботи.

У третьому розділі роботи виокремлено особливості логістики в умовах війни та можливі шляхи подолання проблем, на основі чого визначено, що розвиток логістичних ланцюгів в умовах війни в Україні потребує інноваційних рішень, гнучкості та адаптації до нових викликів.

Запрпоновано модель оцінки постачальників із урахуванням мінливості та невизначеності умов господарювання на сьогодні. Модель використано для оцінки ПРАТ «Івано-Франківськцемент» з позиції постачальника. На основі проведеної оцінки визначено сфери покращення роботи.

Визначено, що удосконалення логістичної діяльності вимагає розвитку логістичних компетенцій. Виокремлено носіїв (стимуляторів) та напрямки розвитку логістичних компетенцій та ланцюга постачань На основі цього представлено компетенції ланцюга постачання ПРАТ «Івано-Франківськцемент» та Модель розвитку компетенції логістики та ланцюга достаки для ПРАТ «Івано-Франківськцемент», які лозволять досягнути очікуваних ефектів

Подані рекомендації можуть бути використані на досліджуваному підприємстві чи підприємствах галузі з метою удосконалення роботи логістичних ланцюгів у нестабільних умовах поставки.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Skowronek Cz. D. Sarjusz-Wolski, *Logistyka,* CIM, Warszawa 1995, s. 2.

2 Blaik P. *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010, s. 29-42.

3 Ciesielski M. *Logistyka w strategiach firm*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 1997, nr 4, s. 73.

4 Gołembska E. *Kompendium wiedzy o logistyce*, WN PWN, Warszawa – Poznań 1999, s. 20.

5 Gołembska E. *Logistyka w gospodarce światowej*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 137.

6 Bowerson D. J. *Logistical Management*, New York 1974, w: S. Abt, *Systemy logistyczne w gospodarowaniu. Teoria i praktyka logistyki*, AE Poznań, Poznań 1997, s. 91.

7 Polak P., Tokarski M. *Znaczenie rozwoju systemu informacyjnego dla integracji łańcucha logistycznego*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 1996, nr 7-8, s. 162.

8 Witkowski J. *Koordynacja łańcucha dostaw w wielozakładowym przedsiębiorstwie przemy- słowym*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 1998, nr 9, s. 189.

9 Gürmann K. *Sukces przedsiębiorstwa przez integrację procesu zakupu i logistyki*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 1996, nr 9, s. 186.

10 Twaróg J. *Czas przepływu materiałów w łańcuchu dostaw*, „Logistyka" 1999, nr 6, s. 28.

11 Kisperska-Moroń K. *Zarządzanie łańcuchem dostaw. IV Międzynarodowa Konferencja Logistyczna*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 1998, nr 11, s. 247.

12 Witkowski J. *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia*, PWE. Warszawa 2010, s. 19.

13 Gołembska E. (2012), *Współczesne trendy i kształtowanie wizji logistyki przyszłości*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 6, PWE, Warszawa.

14 Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. Longman (Pearson Education). 2022. 423 p.

15 Bagchi P. Supply chain integration: a European survey. The international journal of logistics management 16 (2), 275-294.

16 Stadtler H. “Supply Chain Management and Advanced Planning—Basics, Overview and Challenges,” European Journal of Operational Research, Vol. 163, No. 3, 2005, pp. 575-588.

17 Logistics and Supply Chain management: modern Trends in Germany and Russia : IV Terminology in logistics : Annex, Vol. 1; European Logistics Association; Publish. ELA, 1991. 117 c.

18 Економічна енциклопедія : у 3-х т. т. 2. С. В. мочерний - відп. ред. К. : Академія, 2000. 864 с.

21 Крикавський Є. В. Нова парадигма логістики: стратегічний статус. наукові праці доннту. Серія економічна. 2013. № 4 (46). С. 240 – 247.

22 Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) URL: https://cscmp.org/

23 Houlihan Lokey. Transportation and Logistics market. Update Q3 2022. URL: http://cdn.hl.com/pdf/2022/bus-transportation-and-logistics-q3-2022.

24 Supply Chain Logistics Management. Donald J. Bowersox, David J. Closs, M. Bixby Cooper. McGraw-Hill. 2009. 448 p.

25 All You Ever Wanted to Know About Supply Chains: Supply Chain Management by S. Chopra and P. Meindl. January 2004. INFORMS Transactions on Education 4(2):51-53. DOI:10.1287/ited.4.2.51

26 Чухрай Н.І., Гірна О.Б. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики : монографія. Львів : “Інтелект-Захід”, 2007. 232 с.

27 Szerzej o integracyjnych, koordynacyjnych i synergicznych aspektach logistyki m.in. w: Kisperska-Moroń, 2000; Skowrońska, 2009, s. 54–55; Skowrońska,

2020, s. 56–65.

28 Wyniki badań potwierdzających korelacje pomiędzy kompetencjami pracowników a rezultatami rynkowymi przedsiębiorstw zaprezentowano m.in. w: Kupczyk & Stor, 2017; Teodorescu, 2006, s. 27–30; Gangani i in., 2006, s. 127–139.

29 Kisperska-Moroń, D. *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach. 2000. 243 s.

30 Matwiejczuk, R. *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego. 2014/. 301 s.

31 Winterton, J., Delamare-Le Deist, F., & String, E. *Typology of Knowledge, Skills and Competences: Clarification of the Concept and Prototype*. European Centre for the Development of Vocational Training, Office for Official Publications of The European Communities. 2006. 498 s.

32 Skowrońska, A. Makrologistyka w polityce Unii Europejskiej. *Gospodarka Materiałowa & Logistyka*,2013 (4), 2–9.

33 Сектор будівельних матеріалів. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/industries/building-materials-ukraineinvest/

34 Попит на будівельні матеріали у 2024 році знизився: які причини. URL: https://delo.ua/industry/popit-na-budivelni-materiali-u-2024-roci-znizivsya-yaki-pricini-436181/

35 В Україні зменшився попит на будматеріали після значного зростання у 2023 році. URL: https://epravda.com.ua/news/2024/09/10/719133/

36 Як зараз виглядає ринок цементу в Україні. URL: https://thepage.ua/ua/economy/koncentraciya-na-rinku-cementu-v-ukrayini?utm_source=chatgpt.com

37 Офіційний сайт підприємства. URL: https://www.ifcem.if.ua/pro-kompaniyu/

Бібліографічна довідка

Савка Любомир Романович

Тема магістерської роботи «Перспективи розвитку логістичних ланцюгів в нестабільних умовах постачання».

Обсяг пояснювальної записки 65 сторінок.

Кількість рисунків: 14

Кількість таблиць: 18

Перелік графічного матеріалу:

1 Мета і завдання роботи
2 Ланцюг доставок. Види ланцюгів та їх сладові
3 Обсяг виробленої будівельної продукції.
4 Ринок цементу в Україні.
5 Показники діяльності ПрАТ «Івано-Франківськцемент»
6 SWOT-аналіз ПрАТ «Івано-Франківськцемент»
7 Сировина і матеріали, що постачаються у ПрАТ «Івано-Франківськцемент»
8 Виклики ланцюгів поставок у нестабільних умовах та шляхи їх подолання
9 Результати оцінки ПАТ «Івано-Франківськцемент» як постачальника
10 Можливості підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства
11 Компетенції ланцюга постачання ПРАТ «Івано-Франківськцемент»
12 Модель розвитку компетенції логістики та ланцюга доставки для ПРАТ «Івано-Франківськцемент», які дозволять досягнути очікуваних ефектів
13 Логістичні компетенції у традиційному та новому підході