

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри логістики
Григорак М.Ю.
(підпис, П.І.Б)
«07» грудня 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«МАГІСТР»

ТЕМА: «Управління стратегічними змінами бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання в умовах розгалуженої дистрибуційної мережі»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
освітньо-професійна програма «Глобальна логістика та управління ланцюгами постачання»
(шифр і назва)
форма навчання денна

Виконавець: Швець Дар'я Сергіївна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Григорак М.Ю.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Кабан Н.Д.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Київ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня магістр
Форма навчання денна
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр найменування)
Освітньо-професійна програма «Глобальна логістика та управління ланцюгами постачання»
(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри логістики
Григорак М.Ю.
(підпис, П.І.Б)
«05» жовтня 2020 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Швець Дар'ї Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Управління стратегічними змінами бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання в умовах розгалуженої дистрибуційної мережі» затверджена наказом ректора від 06 жовтня 2020 р. № 1932/ст.
2. Термін виконання роботи: з 05.10.2020 р. до 31.12.2020 р.
3. Дата подання роботи на випускні кафедру 07.12.2020 р.
4. Вихідні дані до проекту: загальна та статистична інформація компанії ТОВ «Нестле Україна», економічно-фінансові показники діяльності компанії, наукові джерела з управління ланцюгами постачання в дистрибуційних мережах підприємств та управління мережевою економікою, інтернет-джерела.
5. Зміст пояснювальної записки: теорія управління стратегічними змінами бізнес-процесів в ланцюгах постачання в умовах мережевої економіки, аналіз діяльності та управління бізнес-процесами дистрибуції в ланцюгах постачання продуктових товарів ТОВ «Нестле Україна», наукове та економічне обґрунтування необхідності змін каналів дистрибуції та процедур їх здійснення з метою удосконалення моніторингу стану запасів та автоматизації контролю за терміном придатності.
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	05.10.20-18.10.20	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	19.10.20-01.11.20	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів дипломної роботи	02.11.20-24.11.20	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера	25.11.20-30.11.20	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру логістики для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	01.12.20-06.12.20	виконано
6.	Подання дипломної роботи на кафедру логістики	07.12.20	виконано

Студент _____
(підпис)

Керівник дипломної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	зав.каф., д.е.н. Григорак М.Ю.	05.10.20	05.10.20
Розділ 2	зав.каф., д.е.н. Григорак М.Ю.	19.10.20	19.10.20
Розділ 3	зав.каф., д.е.н. Григорак М.Ю.	02.11.20	02.11.20

9. Дата видачі завдання «05» жовтня 2020 р.

Керівник дипломної роботи: _____ Григорак М.Ю.
(підпис керівника) (П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: _____ Швець Д.С.
(підпис випускника) (П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи на тему «Управління стратегічними змінами бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання в умовах розгалуженої дистрибуційної мережі» складає 148 сторінки та містить 47 рисунків, 18 таблиць, 13 формул, 100 використаних джерел.

ЛАНЦЮГ ПОСТАЧАННЯ, МЕРЕЖЕВА ЕКОНОМІКА, ДИСТРИБ'ЮТОРСЬКІ МЕРЕЖІ, ПРОДУКТИ З КОРОТКИМ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ, СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ, РОЗВЕДЕННЯ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ.

Дипломна робота була присвячена управлінню змінами бізнес-процесів в ланцюгах постачання компанії «Нестле Україна».

В теоретичній частині роботи досліджувалися питання впливу мережевої економіки на сучасний бізнес, а також побудову дистрибуторських мереж. Були розглянуті питання щодо управління ланцюгами постачання продуктів з коротким життєвим циклом та як узагальнення визначені основні принципи управління стратегічними змінами бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання.

Аналіз діяльності компанії «Нестле Україна» та організації побудови ланцюгів постачання продукції з коротким життєвим циклом бізнесу «Кулінарія» було здійснено в аналітичній частині.

Проектна частина була присвячена питанням визначення методичного підходу до формування ланцюга постачання та побудови бізнес-процесів в ньому. Розроблені алгоритмів здійснення стратегічних змін в бізнес-процесах планування продуктових ланцюгів постачання, а також надане економічне обґрунтування проектних пропозицій щодо розведення каналів для ключових клієнтів та дистрибуторів для оптимального здійснення планування.

Матеріали дипломної роботи рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note for the Master Thesis “Strategic Change Management of Product Supply Chain Business Processes under Extensive Distribution Network” is 148 pages and contains 47 figures, 18 tables, 13 formulas, 100 sources used.

SUPPLY CHAIN, NETWORK ECONOMY, DISTRIBUTION NETWORKS, SHORT SHELF-LIFE PRODUCTS, STRATEGIC CHANGES, DISTRIBUTION CHANNEL DIFFERENTIATION.

The Master Thesis was devoted to the change management of product supply chain business processes of Nestle Ukraine.

It was explored the impact of the network economy on modern business, as well as the construction of distribution networks in the theoretical part. The issues of supply chain management of short shelf-life product were considered in there. The basic principles of strategic changes management in food supply chain business processes were identified also.

The project part was devoted to defining a methodological approach to the formation of the supply chain and building business processes in it. Algorithms for implementing strategic changes in the business processes of product supply chain planning have been developed, as well as the economic analysis of project proposals for channel differentiation for KAs and distributors for optimal planning has been provided.

Materials of the thesis are recommended for use during scientific research, in the educational process and in the practical work of specialists of logistics departments.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	8
ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ МЕРЕЖЕВОЇ ЕКОНОМІКИ	16
1.1 Сутність та закономірності розвитку дистриб'юторських мереж в умовах мережевої економіки.....	16
1.2 Принципи розвитку дистриб'юторських мереж продуктів з коротким життєвим циклом	28
1.3 Методи управління стратегічними змінами бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання.....	39
1.4 Висновки до розділу 1	45
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДИСТРИБУЦІЙНОЇ МЕРЕЖІ ПРОДУКТОВИХ ТОВАРІВ З КОРОТКИМ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ НА ПРИКЛАДІ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»	46
2.1 Загальна характеристика підприємства та особливостей середовища його діяльності	46
2.2 Аналіз виробничої та фінансової діяльності підприємства в умовах постійних ринкових змін	59
2.3 Аналіз стану системи управління бізнес-процесами дистрибуції в продуктових ланцюгах постачання та виявлення «вузьких місць».....	68
2.4 Висновки до розділу 2	80
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОДУКТОВИХ ЛАНЦЮГІВ	82
3.1 Обґрунтування необхідності змін каналів дистрибуції з точки зору планування попиту і пропозиції	82

3.2 Розробка рекомендацій щодо впровадження змін бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання.....	90
3.3 Розробка пропозицій з удосконалення моніторингу стану запасів та автоматизації контролю за ступенем свіжості в системі SAP процесів управління запасами продукції в мережі.....	99
3.4 Розрахунок економічної ефективності проектних пропозицій	107
3.5 Висновки до розділу 3	114
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	123
Додаток А Основні тези з мережевої економіки.....	135
Додаток Б Основні тези з систем дистрибуції	140
Додаток В Бренди Nestlé	141
Додаток Г Конкуренти Nestlé	142
Додаток Д Матриця ключових питань для Nestlé у сфері сталого розвитку	143
Додаток Е Фінансові результати ТОВ «Нестле Україна».....	144
Додаток Ж Порядок розрахунку показників фінансового стану підприємства	145
Додаток З Алгоритм запуску в продаж нової імпортової продукції бізнесу «Кулінарія»	146
Додаток К СВОТ-аналіз ТОВ «Нестле Україна».....	148

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ІКТ	– інформаційні комп'ютерні технології;
AR	– автоматичне поповнення (Automatic replenishment);
ATNI	– показник раціонального харчування та здорового способу життя (the Access to Nutrition Index);
CP	– управління потужностями виробництва;
CR	– безперервне поповнення (Continuous Replenishment);
DDT	– логістика, орієнтована на попит (Demand-driven Techniques/ Logistics);
DL	– причина в OOS звіті, що показує вивід продукту з обігу;
DPP	– дисконтований термін окупності (Discounted payback period);
DSP	– планування попиту та постачанням (demand & supply planning);
ECR	– ефективна реакція на запити споживачів (Efficient Customer Response);
FMCG	– товари широкого вжитку (Fast Moving Consumer Goods);
GRI	– глобальна ініціатива зі звітності (Global Reporting Initiative)
IDI	– індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ICT Development Index);
IRR	– внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return);
КА	– ключовий клієнт (Key Account);
NPV	– чиста теперішня вартість (Net Present Value);
NRI	– індекс готовності до участі в мережевій економіці (Networked Readiness Index);
OOS	– відсутність запасів (Out of Stock);
OW	– причина в OOS звіті, що показує введення продукту в обіг;
QR	– метод швидкого реагування (Quick Response);
RBR	– правила, засновані на точці замовлення (Rules Based Reorder);
RISE	– програма оцінки стабільного розвитку фермерського

господарства (Responsible Inducing Sustainable Evaluation);

- RP – планування потреб (Requirement Resource Planning);
- SKU – ідентифікатор одиниці запасу (Stock Keeping Unit)
- TBL – логістика, орієнтована на час (Time-based Logistics);
- VAL – логістика доданої цінності (Value Added Logistics);
- VMI – управління запасами постачальником (Vendor-Managed Inventory).

ВСТУП

Сучасний обсяг інформації в каналах управління великими підприємствами не дозволяє здійснювати оптимальне планування виробництва та розподілу продукції в розгалужених дистриб'юторських мережах, що спричиняє появі великої кількості ризиків, які можуть призвести до економічних втрат.

Найбільш розповсюдженими ризиками за звичай є ризик надлишкових запасів, що заморожує кошти компаній в запасах в найкращому випадку, а в найгіршому, у випадку закінчення терміну придатності, й взагалі втраті таких коштів, а крім того й ще додаткові витрати, що пов'язані з утилізацією продукції, що не придатна до продажу. В великих виробничих компаніях ці цифри можуть досягати мільйонів грошових одиниць, якщо вчасно менеджери з планування постачання продукції в дистриб'юторські мережі не зреагують та не приймуть відповідних заходів разом з іншими підрозділами, наприклад проведення будь-яких маркетингових акцій. В таких випадках вдається зменшити втрати або у найгіршому випадку мінімізувати обсяги утилізації такої продукції.

Ще одним зі значних ризиків є відсутність необхідних запасів продукції в той час як здійснюється замовлення продукції клієнтами. Звичайно, перш за все, компанія-виробник втрачає в якості обслуговування клієнта, а можливо й подальше зменшення замовлень щодо його продукції в зв'язку з ненадійністю такого постачальника і як висновок збільшення таких замовлень у інших виробників аналогової продукції. Даний ризик наносить непоправну шкоду репутації виробника, яку в подальшому дуже важко заслужити заново, вже не кажучи про можливі штрафні санкції, що можуть бути застосовані відповідно до укладеного договору постачання продукції в дистриб'юторські мережі.

Стрімкий розвиток мережевої економіки накладає не лише обмеження у вигляді бути адаптивним, гнучким та швидким в порівнянні з конкурентами, але й дозволяє досягати більших результатів в плануванні та управлінні за рахунок грамотного використання інформаційних ресурсів та сучасних інформаційних систем, які доступні з будь-якої точки світу. Треба відмітити, що якраз загальний інформаційний простір та обмін в ньому даними важливими для побудови ефективних ланцюгів постачання між учасниками ланцюга постачання дозволить всім бізнес-партнерам залишитися у виграші та уникати відомого всім в ланцюгах постачання ефекту «хлиста». Однак, обробка великої кількості даних в розгалужених дистриб'юторських мережах потребує також й автоматизації внесення таких даних та аналізу, що вже в найближчому майбутньому можна буде досягти за рахунок використання штучного інтелекту та машинного навчання.

Звичайно, це важливо для ланцюгів постачання різної продукції, однак якщо казати про продукцію з коротким життєвим циклом, треба відмітити особливу необхідність в таких рішеннях. Адже, враховуючи малий час для здійснення планування та безпосереднього розподілу перед менеджерами з планування стоїть задача в короткі терміни визначити, де може виникнути надлишок запасів, а де нестача запасів, та, ґрунтуючись на цьому, надати інформацію для корегування виробничих графіків з метою уникнення зайвих витрат та / чи зменшення якості обслуговування.

Треба відмітити, що якщо казати про ланцюги постачання продуктів з коротким життєвим циклом, то в більшості випадків досліджувалося:

- управління в ланцюгах постачання холодної продукції: Крикавський Є.В., Наконечна Т.В. [1] у ракурсі принципової структури ланцюга холодних постачань, Саєнсус М.А. [2] щодо визначення оцінки показників «холодних» ланцюгів постачання, Литовченко І.Л. та Саєнсус М.А. [3] щодо формування підходів та моделей для оцінки показників ефективності в холодних ланцюгах постачання підприємств харчової промисловості, Харсун Л.Г. [4] щодо передумов інноваційного розвитку холодних ланцюгів постачання,

Москвітіна Т.В. [5] щодо логістичних рішень на ринку швидкопсувних товарів, Капінос С.С. [6] щодо визначення основних перспектив та проблем застосування холодних ланцюгів в Україні, Дудка А.А. та Чепоров В.В. [7] щодо основних засад управління ланцюгами постачання швидкопсувних продуктів в супермаркетах та інші;

- управління в ланцюгах постачання агропромислової продукції: Ткаченко Т.А. [8] щодо доцільності використання логістичного підходу для удосконалення управління збутовою діяльністю та мінімізації витрат сільськогосподарських підприємств, Гринів Н.Т. та Русановська О.А. [9] з огляду окреслення основних проблем, що стоять на шляху розвитку фруктової та овочевої логістики в Україні, а також визначення факторів, які слід враховувати при логістичній ефективності фруктів та овочів, Грицаєнко Г.І. [10] щодо вибору оптимального розташування при проектуванні агротехсервісного підприємства, Крисанов Д.Ф. та Варченко О.М. [11] щодо систематизації науково-методичних підходів і принципів щодо визначення, створення та розбудови агропродовольчих ланцюжків та їх типізації тощо.

Однак, треба зауважити, що відсутні наукові праці щодо здійснення планування розподілу продукції з коротким життєвим циклом в розгалуженій дистрибуторській мережі.

Саме тому метою дипломної роботи стало розробка сукупності організаційно-управлінських рішень щодо внесення стратегічних змін в бізнес-процеси планування розподілом продуктів харчування в розгалуженій дистрибуторській мережі для підвищення ефективності обслуговування клієнтів компанії.

Проблемною ситуацією при цьому стала суперечність між існуючим становищем побудови бізнес-процесів планування та досягнення оптимальних витрат з мінімізацією ризиків при плануванні, а також підтримки високого рівня обслуговування клієнтів щодо точності та вчасності відвантаження продукції в мережі.

Таким чином були сформовані завдання дипломної роботи:

- визначення особливостей мережевої економіки та її впливу на бізнес, мережі розподілення;
- класифікація мереж розподілу та принципів формування дистриб'юторських мереж за рівнями управління в компанії, а також дослідження сучасних принципів формування дистриб'юторських мереж для товарів широкого вжитку в залежності від типу компанії;
- визначення принципів розвитку дистриб'юторських мереж продуктів з коротким життєвим циклом, яка включала формування визначення терміну «продукт з коротким життєвим циклом», вплив «ефекту хлиста» на ланцюг постачання продуктів з коротким життєвим циклом та розробки моделі розвитку дистриб'юторської мережі продуктів з коротким життєвим циклом;
- визначення методів управління стратегічними змінами бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання;
- загальний аналіз діяльності «Нестле Україна» та аналіз її господарсько-фінансових результатів;
- аналіз стану системи управління бізнес-процесами дистрибуції в продуктових ланцюгах постачання «Нестле Україна» на основі організації процесів в підрозділі DSP та виявлення «вузьких місць»;
- обґрунтування необхідності змін каналів дистрибуції і процедури їх здійснення з точки зору планування попиту і пропозиції відділом DSP;
- розробка рекомендацій щодо впровадження змін бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання через розробку методичного підходу до формування управління стратегічними змінами бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання в мережах дистрибуції та узагальненого алгоритму розмежування каналів обслуговування клієнтів в процесі плануванні постачання;
- розробка пропозицій з удосконалення моніторингу стану запасів та автоматизації контролю за терміном придатності в системі SAP процесів управління запасами продукції в мережі через розмежування каналів розподілу за ключовими клієнтами окремо та окремо за дистриб'юторами;

– проведення економічного обґрунтування проектних рішень щодо розмежування каналів розподілу за ключовими клієнтами та дистриб'юторами.

В зв'язку з цим об'єктом дослідження стали бізнес-процеси в продуктових ланцюгах постачання.

В той час як предметом дослідження стало управління стратегічними змінами бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання.

Наукова новизна роботи полягає у розробці методичного підходу до управління стратегічними змінами бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання в мережах дистрибуції, за допомогою якого на основі визначених принципів здійснюється розмежування каналів обслуговування клієнтів та температурних режимів постачання продуктів харчування в єдиному інформаційному просторі.

Під час підготовки магістерської роботи використовувалися як загальнонаукові так і спеціальні методи.

Для логічної побудови роботи був використаний структурно-логічний аналіз та узагальнення, метод індукції та дедукції.

Узагальнення – при вивченні теоретичних аспектів досліджуваної проблеми; порівняння, маркетингових та соціальних досліджень – при вивченні позицій «Нестле Україна» на ринку, аналіз – під час дослідження господарсько-фінансових показників «Нестле Україна», а також графічний метод для відображення тенденцій та взаємозв'язків.

Під час розробки проектних пропозицій у вигляді алгоритмів та методичного підходу використовувалися методи індукції та дедукції, аналізу та узагальнення, в той самий час для оцінки доцільності проектних рішень був використаний розрахунок внутрішньої норми рентабельності та дисконтованого терміну окупності (перший проект), а також порівняння витрат до та після впровадження (другий проект). Для підготовки висновків використовувався абстрактно-логічний метод.

Крім того, було проведення опитування співробітників підрозділу планування попиту та постачання на предмет виявлення процесів в яких задіяні менеджери відділу та «слабких» місць в системі управління SAP.

Під час виконання роботи були використані наукові роботи та публікації вчених з формування ланцюгів постачання (особливо стосовно холодних та сільськогосподарських), а також національні нормативно-правові документи, наприклад що регламентують надання інформації щодо харчових продуктів в ракурсі визначення категорії продуктів за термінами придатності та надають визначення швидкопсувному вантажу, а також міжнародні документи, що стосуються особливостей натуральних харчових продуктів та сталого розвитку підприємств.

В процесі підготовки роботи були використані різні продукти з лінійки Microsoft, а саме: Excel – для аналітичних досліджень та розрахунку економічної доцільності проектних пропозицій, Visio та Paint – для схематичного представлення основних позицій.

Результати дипломної роботи пройшли апробацію на XVIII міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища», яка відбулася 23-24 жовтня 2020 р. та за результатами якої були опубліковані тези в співавторстві з д.е.н., професором М.Ю. Григорак на тему «Загальні принципи формування дистриб'юторських мереж та вплив глобальних рушійних сил на них».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ МЕРЕЖЕВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1 Сутність та закономірності розвитку дистриб'юторських мереж в умовах мережевої економіки

Перш ніж переходити до розгляду сутності та закономірності розвитку дистриб'юторських мереж компаній в умовах мережевої економіки, важливо розібратися з поняттям «мережева економіка», а також з її особливостями та факторами впливу на бізнес.

Перш за все треба відзначити, що початок розвитку мережевої економіки припадає на 60-ті роки минулого століття, що співпадає з розвитком використання інформаційних технологій у глобальному бізнес-середовищі, а крім того ще й динамічним розвитком глобалізації економіки, тобто інтернаціоналізацією бізнеса, основою якої є транснаціоналізація виробництва корпорацій. Крім того, як зазначається в науковій статті Дзядук Т.В. [12, с. 25] вже на початку ХХІ століття значний вплив на розвиток мережевої економіки надав перехід від індустріальної економіки до інформаційної, а саме встановлення інформаційно-функціональної мережі, де головним є вже не засоби виробництва, а інформаційні мережі. Відповідно, саме на основі останніх і ґрунтується формування мережевої економіки, фокус якої є внутрішньо корпоративне співробітництво та міжпідприємницька співпраця.

Цікавим науковим дослідженням стосовно підходів науковців до визначення поняття «мережева економіка» наведено в статті Кіт Л.З. [13, с. 187-188], що представлено в дод.А. Треба відзначити, що всі науковці

сходяться думкою щодо однієї умови існування мережевої економіки – це наявність інформаційного та електронного простору, а також взаємодія через нього під час організації роботи підприємств. Крім того, більшість з науковців згодні щодо глобального аспекту мережевої економіки.

На нашу думку, більш широке визначення, що охоплює всі сучасні аспекти мережевої економіки викладені у визначені Майкла Кастельса та надає узагальнююче розуміння даному терміну. З нього й виходять основні особливості мережевої економіки, що полягають в інформаційності та глобальності. Так в науковій статті [14, с. 94] автори вказують, що «інформаційність підкреслює домінуючу роль інформації та знань, як головного джерела конкурентоспроможності та успішного функціонування світового ринку, а глобальність демонструє всесвітню інтеграцію та уніфікацію, стирання кордонів та створення єдиного світового ринку завдяки спрощенню організації діяльності».

Основні складові мережевої економіки представлені в дод. А, де Кіт Л.З [13, р. 190] пояснює кожен зі складових наступним чином: інформаційна економіка створює інфраструктуру поширення мережевої економіки, економіка високих технологій забезпечує безпосереднє використання та формування попиту на високі технології, економіка знань створює умови продукування інтелектуального продукту, а цифрова економіка здійснює трансформацію всіх сфер економіки завдяки перенесенню інформаційних ресурсів та знань на комп'ютерну платформу з метою їх подальшого використання на цій платформі.

Рівень розвитку мережевої економіки в країнах, згідно до досліджень Самойленко А.О та Богдан Ю.Д. [14, с. 95], тісно пов'язаний з оцінкою рівня цифровізації та розвитку інформаційно-комунікаційних процесів, які вимірюються за такими основними індексами як:

- індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ICT Development Index, або IDI), що характеризує досягнення країни з точки зору розвитку інформаційно-телекомунікаційних технологій (ІКТ), а саме доступ

та використання ІКТ, наявність навичок та спеціальних знань у населення з використання даних ІКТ. Даний індекс запропонований Міжнародним союзом електрозв'язку. Останні дані, що є вільнодоступні в Інтернет-середовищі, подані за 2017 рік свідчать, що рівень доступу та використання ІКТ в Україні в порівнянні з іншими країнами знаходиться приблизно на середньому рівні, а саме Україна займає 79 місце (в 2016 році – 78 місце) з 176 країн (табл. А.2 в дод.А), при цьому в порівнянні з найближчими сусідами Польщею та Білоруссю рівень розвитку ІКТ в Україні значно нижчий, що можна пов'язати зі значно меншими інвестиційними вкладенням в мережі ІКТ;

- індекс готовності до участі в мережевій економіці (Networked Readiness Index – NRI), що є комплексним показником розвитку ІКТ та його використання для отримання конкурентної переваги та сталого розвитку. Показник був запропонований Центром міжнародного розвитку Гарвардського університету за підтримки Світового банку в рамках проекту INFODEF. В табл. А.3 дод.А наведені статистичні оцінки за 2019 та 2016 роки (звіт щодо даного індексу за країнами в 2017 році відсутній). Треба відзначити, що за цим рейтингом провідними країнами за активним використанням е-мереж є Швеція, Сінгапур та Нідерланди, при цьому треба відмітити, що Україна навіть втратила позиції в 2019 році в порівнянні з 2016 року, тобто за останній рік українським урядом менше приділяється увага впровадженню е-рішень не тільки в сфері управління державою, але й в сфері спрощення регулювання використання е-документів під час ведення бізнесу;

- та індекс розвитку Інтернету (The Web Index), що характеризує рівень впливу Інтернету на різні сфери суспільного життя країн світу та оцінює його вплив за чотирма складовими: проникнення, свобода та відкритість, якість контенту, права та можливості. Нажаль, останні дослідження були проведені в 2014 році серед 86 країн, при цьому досліджувалися та оцінювалися такі характеристики як: універсальний доступ до Інтернету, свобода та відкритість Інтернету, відповідний контент, розширення можливостей

використання Інтернету, інфраструктура зв'язку, доступність Інтернету, наявність навичок та спеціальних знань у населення з використання Інтернету, безкоштовність та відкритість інформації в Інтернеті, зміст і використання Інтернет-сторінок, використання в економічній, політичній, соціальній та екологічній сферах відповідних країн. Треба відзначити, що дані табл. А.4 та на рис. А.2 дод. А свідчать, що індекси IDI, NRI та The Web Index відносно схожі між собою. На нашу думку, різниця полягає лише в методиках розрахунків різних індексів, що відповідно й створює коливання щодо їх значень.

Треба відзначити, що досліджені індекси свідчать про неготовність нашої країни до активної участі в мережевій економіці, особливо враховуючи нерозвиненість інфраструктури зв'язку та, відповідно, доступність Інтернету кожному в будь-якій точці України.

Принципова відмінність мережевої економіки від попередніх економічних укладів, на думку Ван Баалена та Моратіса [15, с. 34] є розробка, передача та створення доданої вартості продуктів та послуг в мережах, зокрема в глобальній мережі Інтернет у широкому масштабі, а також через інтегровані партнерські та клієнтські мережі з мінімізацією витрат на обмін інформацією та значним підвищенням її швидкості передачі.

Ще наприкінці ХХ ст. Кевіном Келлі були визначені основні фактори впливу на існування бізнесу в мережевій економіці [16] (рис. А.3 дод. А) через:

- закон зв'язку та закон повноти проявляється в зростанні кількості зв'язків між учасниками в мережі та, відповідно, повного розповсюдження в світі;
- закон експоненціального росту розуміє залежність швидкості залучення нових суб'єктів в мережевій економіці до часу залучення;
- закон переломних точок доводить існування точки, після якої розвиток мережевої економіки почне підтримувати сам себе, а отже компанії будуть вимушені це враховувати;

– закон зростаючих віддач проявляється в отриманні загальної вигоди кожним з учасників від використання мереж стандартів, постачальників та споживачів в мережевій економіці;

– закон зворотного ціноутворення свідчить, що постійне удосконалення будь-яких товарів та послуг не ведуть до значного їх здороження, а, навіть, навпаки, за рахунок збільшення конкуренції на глобальному ринку, призводить до зменшення їх у вартості;

– закон щедрості мережевої економіки визначається в розповсюдженні деяких товарів та послуг безкоштовно з метою продажу інших, які тісно пов'язані в експлуатації з безкоштовними;

– закон відданості свідчить про переміщення фокусу відданості споживачів з організацій до мереж та мережевих платформ, яким вони починають все більше і більше довіряти;

– закон тимчасового спуску для підприємств мережевої економіки доводить необхідність перегляду їх роботи з урахуванням можливості піти на підприємницькі ризики: наприклад, навіть відкинувши чудові товари, дорогі технології і відпрацьовані методики і пускатися у пошуки нових товарів/технологій/методик з надією піднятися ще вище з метою досягати нових вершин;

– закон заміщення в мережевій економіці попереджає про значну заміну матеріальних цінностей на інформаційні, що проявляється в підвищенні використання електронних інновацій в сучасному житті споживачів;

– закон стабільної нерівноваги мережевої економіки буде примушувати підприємства виходити зі стану рівноваги, адже впровадження будь-якої інновації розуміє під собою «безперервне руйнування», що призведе до створення нової мережі тісно пов'язаних та гнучких економічних одиниць;

– закон неефективності мережевої економіки вимагає від менеджменту вирішувати не «як краще виконати свою роботу», а «яка робота є

правильною до виконання», тобто головним стає не підвищення продуктивності вже існуючих робіт через автоматизацію, а пошук нових можливостей організації робіт в мережі.

Треба відзначити, що вплив Інтернет мережі позначається й на всіх логістичних бізнес-процесах, наприклад: пришвидшуючи обмін логістичною інформацією та дозволяючи відслідковувати в режимі реального часу доставку продукції в мережах розподілу. Відмітимо, що розглядаючи класичну класифікацію мереж розподілу, можна зробити висновок проте, що така класифікація є прийнятна і для побудови мереж розподілу з використанням мереж Інтернету з передачі та обробки даних в реальному часі. Так, канали розподілу поділяють на горизонтальні, де довжину каналу можна визначити за кількістю проміжних незалежних посередників між виробником та споживачем, а також на вертикальні канали розподілу, які розуміють під собою канали, що складаються з виробника та декількох рівнів посередників діючих як одна єдина система, наприклад за рахунок корпоративної власності чи на основі договору щодо сумісного досягнення економії чи/та більших результатів продажів (рис. Б.1 дод. Б).

При цьому можна додати, що договірні вертикальні системи розподілу можна розподілити в залежності від виду об'єднань продавців [17]:

– добровільні мережі роздрібних продавців під егідою оптових продавців, тобто оптові підприємства організують добровільні об'єднання підприємств роздрібною торгівлі, щоб допомогти їм в конкурентній боротьбі з крупними роздрібними мережами. Оптове підприємство розроблює програму стандартизації діяльності підприємств роздрібною торгівлі та зниження витрат на виконання закупівель продукції;

– кооперативи підприємств роздрібною торгівлі. Підприємства роздрібною торгівлі створюють самостійні кооперативи, що виконують операції, пов'язані з оптовою торгівлею, а інколи й з виробництвом. Тобто закупівлі відбуваються через кооператив, крім того планується сумісна

рекламна компанія. Таким чином, прибуток поділяється між учасниками пропорційно відповідно до обсягів виконаних закупівель;

– керована вертикальна система розподілу використовується у разі існування найбільшого учасника системи розподілу (за звичай, виробник продукції під відомою торговою маркою), який здійснює координацію послідовних етапів процесу виробництва та розподілу продукції.

Окрім, даної класифікації, можна також додати класифікацію мереж розподілу продукції [17]:

– одноканальна мережа розподілу розуміє під собою вихід на визначений сегмент (сегменти) ринку тільки через один канал розподілу;

– багатоканальна мережа розподілу використовується для виходу на один або декілька сегментів ринку використовуючи два чи більше каналів розподілу;

– комбінована мережа розподілу включає багатоканальну систему розподілу, при якій підприємство з метою охоплення двох чи більше сегментів ринку формує або один, або декілька каналів розподілу для кожного окремого сегменту ринку.

Треба відзначити, що до багатоканальних мереж розподілу закордонні вчені Р. Манзіні та Р. Гамберіні відносять більшість сучасних систем розподілу, які включають всіх учасників логістичного ланцюга постачання від сировини до кінцевого споживача (рис. Б.2 дод. Б).

Також існує класифікація мереж розподілу за кількістю торгових точок, що задіяні в продажі кінцевому споживачу [17, 18]:

– інтенсивна мережа розподілу розуміє під собою розміщення та продаж продукції в усіх можливих торгових точках, що погоджуються продавати продукцію. Така мережа є ефективною у разі важливості для споживачів зручного розташування торгових точок, що є актуальним для продукції щоденного попиту;

– ексклюзивна мережа розподілу враховує надання виробником ексклюзивних прав на розподіл продукції на визначеній території обмеженій

кількості торгових підприємств, а інколи й одному єдиному продавцю. Даний варіант дозволяє виробнику встановлювати контроль над діяльністю продавців та рівнем обслуговування споживачів через реалізацію укладених дистрибуторських (дилерських) угод;

– селективна мережа розподілу дозволяє виробнику співробітничати з обмеженою кількістю торгових підприємств, що дозволяє задовільнити особливі потреби окремих споживачів.

Виходячи з попередніх класифікацій та сучасного розвитку Інтернет мереж в веденні бізнесу, треба відміти, що можна виділити основні варіанти формування дистрибуторських мереж [19]:

– прямі продажі є найбільш актуальними для дуже дорогих товарів та товарів, які потребують особливих пояснень, наприклад щодо специфікації, експлуатації, технічного обслуговування тощо;

– продажі через роздрібну мережу використовується найбільш поширено серед та використовується саме для інтенсивних мереж розподілу, при цьому недоліком даної мережі є вихід продукції на ринок є одночасне та відбувається в тих же точках, що й продукції конкурентів;

– продажі через оптову мережу використовується для продажу великої кількості продукції одночасно, недоліком є значно нижчим рівнем прибутку в порівнянні з продажами через роздрібну мережу;

– продажі через поштові служби є достатньо популярним видом, почав використовуватися під час організації оф-лайн продажів через каталоги продукції та використовуються в сучасному розподілі продукції для он-лайн магазинів

– продажі через кур'єрські служби набули значного поширення із-за цифровізації продажі через Інтернет-магазини. Особливістю таких продажів є можливість доставки товару через Інтернет в той же день.

Узагальнимо наведені класифікації на рис. 1.1, де нами було поділені наведені вище класифікації на укрупнені групи: організація мережі за кількістю каналів розподілу, каналів виходу на ринок та торгових точок

здіяних в мережі розподілу, а також організація логістики розподілу продукції в мережі.

Принципи формування дистриб'юторських мереж напряму пов'язано зі стратегією дистрибуції, наприклад Крикавський Є.В. [20] виділяє наступні чинники, які необхідно враховувати, для вибору стратегії дистрибуції: цільовий ринок, конкуренцію, економічні, правові та технологічні чинники. Вони ж впливають відповідно й на принципи формування дистриб'юторських мереж, адже від правильної організації таких мереж залежить й побудова ефективної логістики з оптимальними витратами та за принципом «точно в термін» якісної продукції.



Рисунок 1.1 – Узагальнена класифікація мереж розподілу

Джерело: складено за матеріалами [18, 19, 17]

Саме тому важливо дотримуватися управління дистриб'юторською мережею на всіх рівнях управління [21], як представлено на рис. 1.2.

Дотримуючись таких принципових дій під час проектування, планування та організації дистриб'юторської мережі можна досягти скорочення логістичного бюджету та підвищення рівня клієнтського сервісу.

Так, спеціалісти компанії Tompkins Associates [21] дослідили, що перехід на оптимальну модель дистрибуції дозволяє зменшити інвестиції в нерухомість та обладнання на 10-25% від початкових планів, витрати на транспортування на 10-20%, запаси на 5-40%, а повернення інвестицій збільшити на 20%.

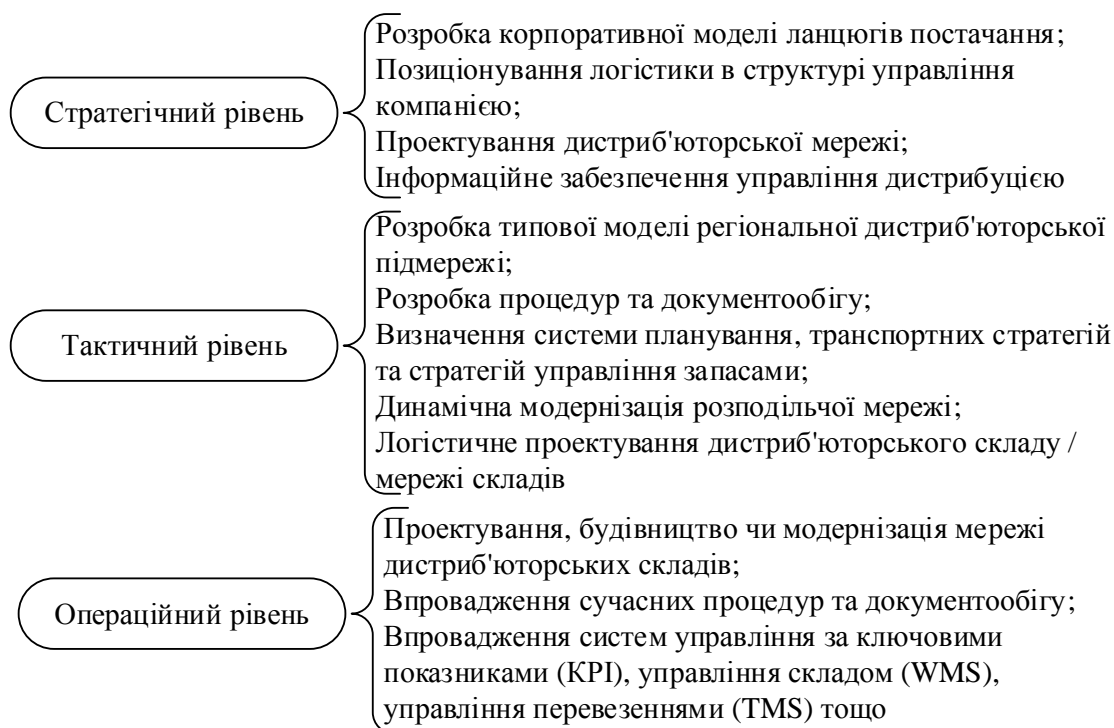


Рисунок 1.2 – Принципи формування дистриб'юторських мереж за рівнями управління в компанії

Джерело: побудовано за матеріалами [21]

Представимо в табл. 1.1 основні принципи формування дистриб'юторських мереж для товарів широкого вжитку (FMCG) в залежності від типу компанії виробника, які свідчать про особливості побудови розподільчих мереж та, відповідно, пов'язані з розмірами виробничої компанії та її обсягами продажів на ринках. Як приклади

транснаціональних компаній FMCG на ринку України можна виділити транснаціональних виробників Nestlé, Mars, Ferrero, Unilever, Henkel, L'Oréal, Schwarzkopf – саме вони використовують для дистрибуції своєї продукції розгалужені ритейлінгові мережі, що діють як в онлайні, так і в офлайні, крім того працюють напряму як з оптовими так і з мілкооптовими компаніями на місцевих ринках, в той самий момент серед українських компаній в сфері FMCG-ринку виступають такі виробники як «Верес», «Ярич», «Чумак», «Олком», «Щедро», «Молочний Альянс», «Альміра», «Конті». Останні, також, для розподілу використовують різні мережі роздрібної торгівлі, крім того співпрацюють з оптовими компаніями. Треба відзначити, що побудова системи дистрибуції продукції транснаціональних та локальних виробників схожа на місцевих ринках в рамках однієї країни, однак різниця правилами формування мережі на міжнародному ринку. Так, транснаціональні компанії, виробництва продукції яких відбувається в різних країнах, експортують та імпортують власну продукцію між різними країнами. В той самий час, формування системи розподілу локальних виробників зосереджена на розподілі в межах власної країни та виходу на ринки інших держав (експорт продукції).

Таблиця 1.1 – Сучасні принципи формування дистриб'юторських мереж для товарів широкого вжитку в залежності від типу компанії

№ з/п	Тип компанії	Принципи формування дистриб'юторських мереж
1.	Транснаціональні компанії	Складна багатоканальна дистриб'юторська мережа Пряма робота з мережами роздрібної торгівлі
2.	Локальні виробники	Пряма робота з мережами роздрібної торгівлі на локальному ринку Невеликі постачання продукції оптовим компаніям
3.	Спеціалізовані компанії	Система дистрибуції сильно варіюється в залежності від цільового сегменту ринку. Мають власні брендові магазини

Джерело: [22]

Цікавим сегментом виділяються спеціалізовані компанії. На наш погляд, сюди можна віднести таких українських виробників як «Рошен», «АВК»,

«Жако», «Ятрань», «Оболонь», які окрім розвитку дистриб'юторської мережі, також відкривають власні брендові магазини для продажу продукції власного виробництва.

Треба відмітити, що також існують різні зовнішні рушійні сили, що впливають на удосконалення сучасних дистриб'юторських мереж. На нашу думку, можна виділити наступні: розвиток мережевої економіки, інноваційні рішення (як технологічні, так і технічні), а також, з огляду останніх світових подій, глобальні пандемії.

Значний вплив на принципи формування сучасних дистриб'юторських мереж надає сучасна Інтернет-мережа, що впливає і на дистрибуцію, яка зазнала своїх змін з поширенням електронної торгівлі. Статистика свідчить, що всі сучасні великі роздрібні мережі створюють власні інтернет-магазини з власною доставкою (наприклад в Україні, Епіцентр) або з можливістю доставки кур'єрськими службами доставки (наприклад, Новус, Метро та інші), крім того за останній час (особливо в умовах пандемії COVID-19) значно зріс попит на збір продукції в магазині та його самостійний збір покупцем з магазину. Особливо цікавим в цьому напрямлені є досвід продуктових американських мереж Kroger та Giant Eagle, які перетворили свої повноцінні магазини в центрі міст в умовах пандемії коронавірусу в пункти самовивізу, де лише збірники товару мають право ходити по всій території магазину, де розміщені товари. Треба зауважити, що дана концепція не є новою та була прийнята ще на початку 2000-х років в Великобританії, однак значного поширення отримала лише в 2020 році [23].

Отже, одним з можливих викликів в розвитку дистриб'юторської мережі є перетворення повноцінних магазинів в склади, а, враховуючи, що мережі магазинів знаходяться по всьому місту, таке рішення позитивно впливає на логістику «останньої милі», адже сприяє більш швидкій доставці замовленого товару.

Також, пандемія застала задуматися про необхідність регіоналізації ланцюгів постачання, що буде альтернативою глобальним ланцюгам

постачання. Так, європейські країни відчули нестачу 80% фармацевтичних компонентів, поставка яких здійснюється лише з Індії та Китаю [24].

Крім того, рушійними силами в змінах та розвитку дистриб'юторських мереж є й сучасні інноваційні рішення, що пов'язані з використанням як провідних ІТ-рішень, так і новітніх транспортних засобів (один з останніх прикладів, використання дронів в доставці кінцевому споживачу).

Підводячи підсумок, треба відміти, що проектування, побудова, управління та розвиток дистриб'юторських мереж є важливою складовою в сучасному веденні бізнесу в умовах розвитку мережевої економіки та можливих глобальних пандемій. Ці дві складові особливо впливають на бізнес та примушують адаптувати свої ланцюги постачання та мережі розподілу до сучасних найбільших викликів. Однак, це загальні тенденції, що впливають на будь-які розподільчі мережі, треба відзначити, що під час управління дистриб'юторськими мережами різних видів товару є своя додаткова специфіка, наприклад для продукції з коротким життєвим циклом, особливостям якої присвячений наступний підрозділ.

1.2 Принципи розвитку дистриб'юторських мереж продуктів з коротким життєвим циклом

Компанії сектору харчовій промисловості мають постійно відстежувати максимальні терміни зберігання їх продукції, і це важливо, звичайно, не лише для B2C-моделі, однак й для моделі B2B, адже більшість компаній, що закупає у виробника харчову продукцію для подальшої роздрібної торгівлі виставляє завищені вимоги до кінцевого терміну зберігання, зменшуючи таким чином визначені терміни ще більше: наприклад, у рамках 75% від вказаного терміну зберігання для вироблених продуктів.

Необхідність відстеження максимальних термінів придатності для харчових продуктів можна узагальнити в наступні причини:

– втрачені грошові кошти, що були вкладені в виробництво, зберігання та розподіл товарів, термін придатності яких вийшов;

– потенційні витрати від можливого судового позову покупців, що постраждали від споживання таких товарів та негативний вплив на імідж самої компанії;

– витрати від утилізації товарів, термін придатності яких закінчився.

Абсолютно всі ці причини призводять до фінансових витрат компанії та при великих обсягах виробництва та розподілу можуть сягати значних цифр.

Саме тому, важливим для будь-якої компанії харчової промисловості є відстеження товарів за термінами придатності та на основі такого відстеження проведення прогнозування та планування виробництва чи закупівлі тих чи інших товарів.

Ще більшу увагу термінам придатності харчової продукції необхідно приділяти для товарів з так званим коротким життєвим циклом. Треба відмітити, що термін «товар з коротким життєвим циклом» не використовується у вітчизняній науковій та нормативно-правовій літературі. В нормативно-правових актах з регулювання виробництва, обігу та споживання, а також інформування про харчові продукти широко використовується термін «харчові продукти, що швидко псуються», наприклад в Законі України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» [25] та «швидкопсувні харчові продукти», наприклад в Законі України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин» [26]. Хоча визначення для такої продукції в українському законодавстві відсутнє. Найбільш поширене використання терміну «швидкопсувний вантаж», який використовується в українському транспортному законодавстві (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Визначення для терміну «швидкопсувний вантаж»

№ з/п	Нормативно-правовий документ	Визначення терміну «швидкопсувний вантаж»
1.	Правила перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні, ст. 29 [27]	До швидкопсувних вантажів належать продукти харчування та інші вантажі, перевезення яких потрібно здійснювати у відповідному середовищі і при відповідному температурному режимі
2.	Правила перевезення швидкопсувних вантажів (стаття 5 Статуту), ст 1. [28]	До швидкопсувних належать вантажі, які при перевезенні залізничним транспортом вимагають захисту (охолодження, вентилявання, обігрів) від дії на них високих або низьких температур зовнішнього повітря
3.	Інструкція з організації перевезень вантажів повітряним транспортом, ст.2, ст.2 [29]	Вантаж швидкопсувний – вантаж, який втрачає свої якості після закінчення обмеженого періоду часу під впливом умов навколишнього середовища (температури, вологості, тиску та ін.) і вимагає дотримання особливих умов транспортування і зберігання

Однак, треба відмітити, що до продукції з коротким життєвим циклом відноситься не лише швидкопсувна продукція, тобто продукти, які не підлягають зберіганню без холоду, а максимальний термін зберігання при температурі не вище + 6 ° С становить від 6 до 72 год в залежності від виду продукту.

В Законі України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» [25] в статті 18, присвяченого мінімальному терміну придатності, проводиться розмежування останнього на три категорії: 1) не більше трьох місяців, 2) зберігається більше трьох місяців, але менше 18 місяців, 3) зберігається понад 18 місяців.

При цьому в правилах перевезення до швидкопсувних вантажів відносять продукція рослинного походження, тваринного походження, продукти переробки, рослини, медична та біологічна продукція, напої, мучнисто-кремові вироби. Однак, треба зауважити, що якщо навіть продукція рослинного чи тваринного походження буде глибинної заморозки, в такому випадку його термін придатності може доходити до одного року.

Треба відмітити, що в іноземній науковій літературі поділяють продукцію на швидкопсувну та продукцію, що не є швидкопсувна, однак має

обмежені терміни придатності харчового продукту (Short Shelf Life Food Product). Так Matthias Lütke Entrup [30] надає наступне визначення короткому терміну придатності: «короткий термін придатності ... в рамках від декілька днів до 2-3 місяців». Хоча в той самий час, David Kilcast та Persis Subramaniam [31] наводять наступні визначення:

– продукти з коротким терміном придатності це охолоджені харчові продукти з терміном придатності до одного тижня;

– продукти з середнім терміном придатності – продукти з терміном придатності до трьох тижнів;

– продукти з тривалим терміном придатності – продукти з терміном придатності до року.

На нашу думку, остання класифікація є не достатньо охоплююча та не включає продукти, що мають термін придатності більше року. Тим, більше продукти з терміном придатності від трьох місяців і до року можна скоріше класифікувати як продукти з тривалим терміном зберігання лише для кінцевого споживача, адже тоді не враховується така частина ланцюга як зберігання готової продукції на розподільних центрах виробника – доставка – зберігання / крос-докінг на розподільчих центрах логістичного провайдера – зберігання на полицях супермаркетах до купівлі кінцевим споживачем такої продукції.

Орієнтуючись на вище наведені визначення та класифікації, можна узагальнити їх та навести наступне визначення:

«Продукт з коротким життєвим циклом це швидкопсувний продукт, який має термін придатності не більше чотирьох місяців».

Термін придатності не більше чотирьох місяців був обраний нами тому, що при побудові ланцюга постачання виробник – роздрібна мережа – кінцевий споживач, роздрібні мережі, як описувалось вище виставляють вимоги за свіжістю для виробників до 75%, що відповідно зменшує реальний час на зберігання продуктів до відвантаження на один місяць, залишаючи

таким чином лише 8 тижнів на реалізацію такого товару зі складів виробника.

При цьому такі продукти можна класифікувати на (рис. 1.3):

– особливо швидкопсувну продукцію, що можна зберігати та транспортувати в охолодженому стані (м'ясо, молоко, риба тощо) при температурному режимі в діапазоні від -1°C до 5°C та термін придатності якої складає від 6 до 72 годин;

– швидкопсувну продукцію, що можна зберігати до трьох тижнів та яка потребує спеціальних умов транспортування та зберігання, тобто охолоджені продукти (температурний режим в діапазоні від -1°C до 5°C);

– швидкопсувну продукцію, що можна зберігати до чотирьох місяців та яка потребує спеціальних умов перевезення та зберігання, тобто охолоджувані продукти (температурний режим в діапазоні від 0°C до 25°C).

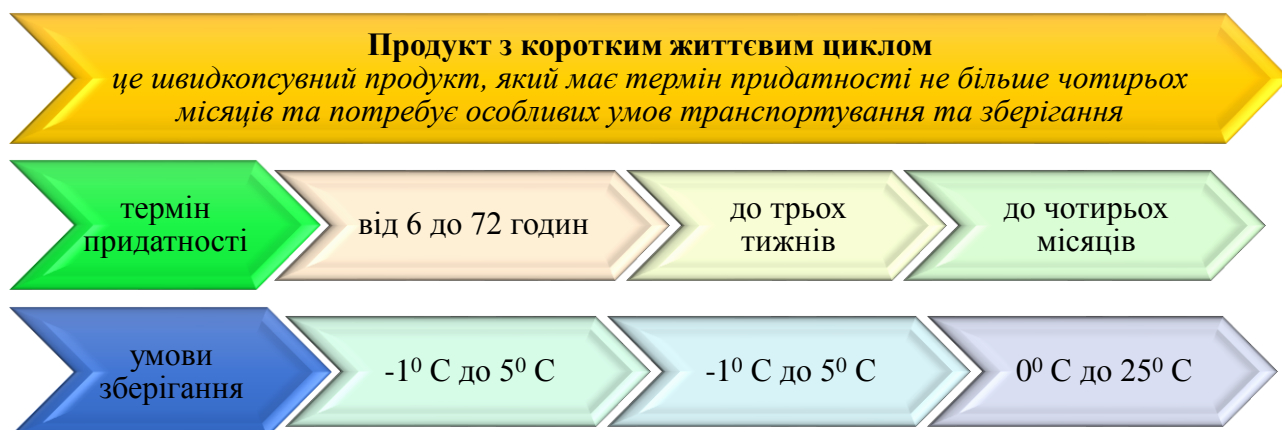


Рисунок 1.3 – Класифікація продуктів з коротким життєвим циклом

Враховуючи, що продукти з коротким життєвим циклом є швидкопсувними продуктами, звичайно для них необхідно організувати та забезпечити «холодний» ланцюг постачання. Так, Москвітін Т.Д. [5, с. 17] виділяє наступні напрями підвищення ефективності товароруху в логістичних ланцюгах постачання для швидкопсувних товарів:

1. Забезпечення та контроль стабільного температурного режиму при транспортуванні швидкопсувних товарів.

2. Зберігання швидкопсувних товарів у спеціалізованих складських комплексах, підтримка «холодного» логістичного ланцюга.

3. Використання спеціальних інформаційних систем для управління товарорухом у логістичному ланцюгу.

Однак, ці рішення, на нашу думку, забезпечують виконання оперативних поточних завдань під час організації транспортування та зберігання та не враховують планування та координація процесів виробництва та розподілу харчових продуктів в дистриб'юторській мережі.

Однією з важливих складових під час планування та виконання таких процесів є швидкість переходу продуктів з коротким життєвим циклом зі складів готової продукції у виробника в дистриб'юторську мережу. В більшості випадків на таку швидкість обороту продукції впливають похибки в прогнозуванні попиту на неї в ланцюгах постачання, причина яких відома в науковій літературі під терміном «ефект батога» (англ. «Bullwhip-effect»), який виникає від незначних змін попиту кінцевим споживачем (останній ланці ланцюга постачання), що призводить до значних відхилень в планах інших учасників ланцюга постачання (наприклад: виробника, постачальника сировини та матеріалів) (рис. 1.4).

«Ефект хлиста» є звичайним явищем для традиційних систем управління виробництвом та логістикою, коли кожне підприємство в ланцюгах постачання розглядається як ізольовані елементи з закритим самостійним плануванням власних потреб та закупівель, що призводить до суттєвих відхилень і коливань попиту на продукцію в усьому ланцюгу постачання. Таким чином, локальна оптимізація та узгоджень дій учасників логістичних ланцюгів постачання, а також недостатній інформаційний обмін призводить до виникнення значних відхилень попиту від запрогнозованого підприємствами.

Із-за «ефекту хлиста» в учасників ланцюга постачання виникають наступні проблеми:

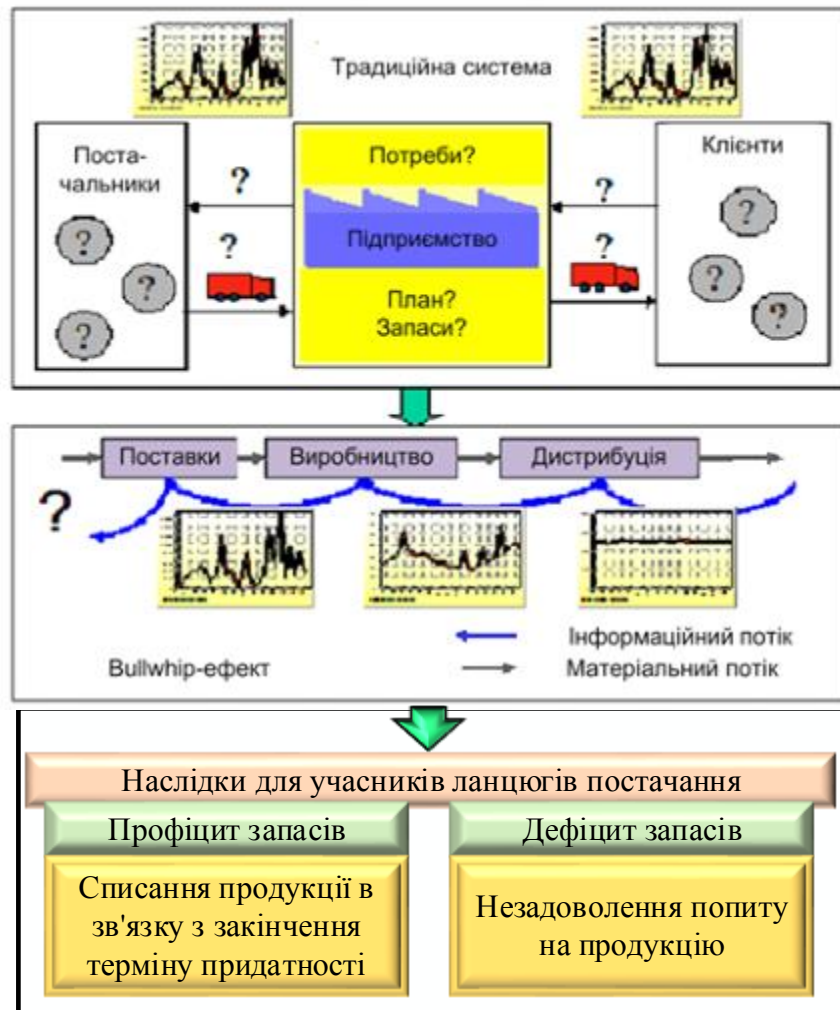


Рисунок 1.4 – «Ефект батога» в дії
 Джерело: дороблено на основі [32, с. 140]

- створення додаткових страхових запасів, що особливо небезпечно для продуктів з коротким життєвим циклом;
- відсутність необхідної продукції на складі;
- довільне зменшення/збільшення розмірів партій постачання наступним учасником в ланцюгах постачання;
- відхилення від планових термінів та обсягів виробництва та постачання.

Як наводить науковець Іванов Д.А. в управлінні ланцюгами постачання можливо зменшити ефект батога за рахунок управлінських рішень, як представлено на рис. 1.5.

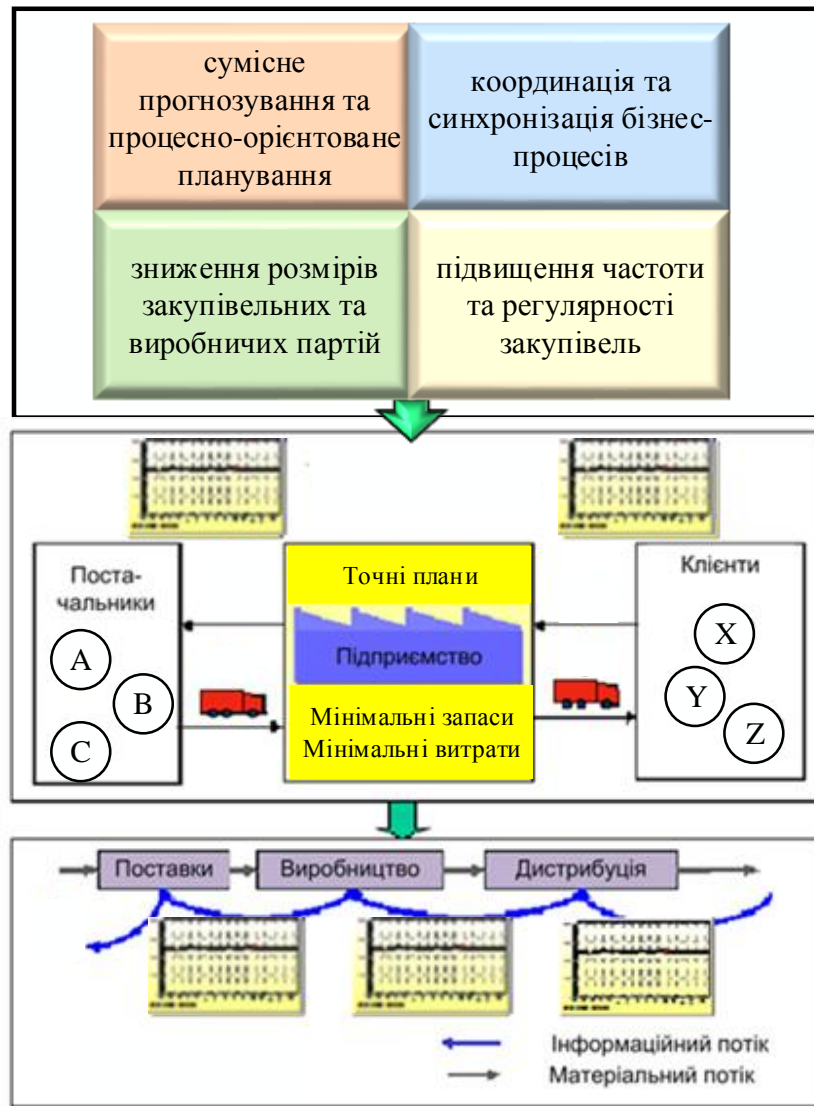


Рисунок 1.5 – Рішення для зменшення впливу «ефекту батога» в ланцюгах постачання

Джерело: [32, с. 141-142]

Отже, взаємодія при плануванні за рахунок використання сучасних ІТ-рішень та, відповідно, вчасного обміну інформації стосовно реальних залишків запасів у кожного учасника в ланцюгах постачання призведе до зменшення помилки від прогнозованих до реальних потреб в продуктовому ланцюгу постачання.

На сьогоднішній день існує велика кількість технологічних рішень з взаємодії учасників ланцюга постачання, які набули популярності за рахунок автоматизації через IT-рішення. Так, в якості тактичних рішень науковці

Кулик В.А., Григорак М.Ю. та Костюченко Л.В. виділяють наступні рішення [33, с. 76-87]:

- на рівні взаємодії постачальник – виробник: Requirement Resource Planning – RP (Планування потреб), Just-in-Time– JIT (Точно-в-термін);

- на рівні внутрішньовиробничих процесів: Lean Production – LP (Струнке виробництво);

- на рівні взаємодії виробник – дистриб'ютор: логістика, орієнтована на попит (DDT – Demand-driven Techniques/ Logistics), яка включає в себе такі технології як Rules Based Reorder – RBR (Правила, засновані на точці замовлення); Quick Response – QR (Метод швидкого реагування); Continuous Replenishment – CR (Безперервне поповнення); Automatic replenishment – AR (Автоматичне поповнення), Efficient Customer Response - ECR (Ефективна реакція на запити споживачів) і Vendor-Managed Inventory – VMI (Управління запасами постачальником);

- на рівні всього ланцюга постачання: Time-based Logistics – TBL (Логістика, орієнтована на час), яка включає взаємодію внутрішніх IT-систем підприємств через EDI-технологій та дозволяє виконувати простежуваність ланцюгів постачання, що є надзвичайно важливим для продуктових ланцюгів постачання відповідно до міжнародного стандарту ISO22000 «Система менеджменту харчової безпеки. Вимоги до будь-якої організації, що приймає участь в ланцюгу створення харчової продукції» [34] та Value Added Logistics – VAL (Логістика доданої цінності), яка полягає в створенні лише доданої цінності одночасно для клієнтів та споживачів продукції. Останнє також є важливим для продуктів з коротким терміном придатності, так як має на меті як а) збільшення температурного діапазону зберігання продукції з коротким життєвим терміном за рахунок використання іншого упакування, так і б) збільшення терміну придатності продуктів за рахунок створення та використання більш новітніх упакувань, так і в) зміна рецептури таких продуктів з метою здешевлення продукції, або г) зміна розміру кінцевого упакування (наприклад, великі – сімейні або малі – стіки).

На основі вище викладеного, можна стверджувати, що основними принципами розвитку дистриб'юторських мереж продуктів з коротким життєвим циклом є організація таких мережі через:

- сумісне прогнозування в продуктових ланцюгах постачання;
- процесно-орієнтоване планування;
- координацію та синхронізацію бізнес-процесів в продуктових ланцюгах постачання;
- управління ризиками свіжості та дефіциту в продуктових ланцюгах постачання.

Для цього виділимо бізнес-процеси, які потребують постійних змін та удосконалення.

- процесах розробки нових рецептур та переоснащення виробничих ліній (зміна рецептури продукції з коротким життєвим циклом, зміна упакування);

- процесах прогнозування попиту (прогноз на основі даних отриманих щодо реальних продажів та залишків в кінцевих торгових точках);

- процесах розробки нових видів упакування, що нададуть можливість збільшити термін зберігання продукції з коротким життєвим циклом, а також більш екологічними для утилізації;

- процесах управління запасами в продуктових ланцюгах постачання.

Серед факторів, що впливають на бізнес-процеси, що потребують постійних змін та удосконалення, на підприємствах є клієнт-орієнтований підхід та цілі сталого розвитку ООН, які широко впроваджуються компаніями з метою стати більш привабливим для споживачів та отримати для свого бренду ще більшу лояльність. Узагальнимо вище викладене на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Модель розвитку дистриб'юторської мережі продуктів з коротким життєвим циклом

Джерело: власна розробка

Отже, розроблена модель дозволила нам узагальнити найбільш значущі аспекти тактичного рівня управління розподільчою мережею підприємства для продуктів з коротким життєвим циклом.

Треба відмітити, що тактичні задачі та рішення мають бути узгоджені зі стратегічним планом розвитку управління ланцюгами постачання, а, відповідно, зі стратегічним розвитком підприємства.

1.3 Методи управління стратегічними змінами бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання

Будь-яке підприємство має стратегічні цілі та відповідно до них розробляє тактичну політику та здійснює свою операційну діяльність. Однак, при здійсненні змін в операційних бізнес-процесах, що необхідні для безперебійної та оптимально-налаштованої роботи підприємства, варто переглядати та перепланувати тактичні задачі, а також узгодити їх зі стратегією підприємства в цілому.

Провідний дослідник менеджменту І. Ансоф [35, с. 201] визначає стратегічні зміни як «чотирьох стадійний процес, що включає стадії аналізу поточної ситуації, аналізу чинників ситуації, вибору стратегії змін і контролю за реалізацією її впровадження». Однак, науковець Пащенко О.П. додає також ще дві стадії [36, с. 172]: закріплення змін та оцінювання змін, яке має бути спрямоване на аналіз кінцевих результатів.

В свою чергу, Немцов В.Д. та Довгань Л.Є. [37, с. 248], не поділяючи на стадії, надають наступне визначення «постійний або східчастий процес перевезення організації на новий рівень з використанням існуючих ідей та концепцій». Гайдей О.О. та Лісун Я.В. надаючи визначення стратегічним змінам виділяють результат введення таких змін [38, с. 473]: «упровадження нових методів, технологій та елементів з метою удосконалення та підвищення ефективності діяльності організацій відповідно до динамічних вимог ринку, отримання вигоди з можливостей, що створилися в бізнесі за рахунок реалізації стратегій, забезпечення конкурентних переваг та підвищення вартості бізнесу» та виділяють узагальнено три стадії [38, с. 477]: підготовку до змін (прогнозування та планування – формування бачення), реалізацію змін (організацію, регулювання – формування стратегії) та підкріплення змін (контроль, облік, аналіз, стимулювання – реалізація

стратегії). Узагальнюючи наведені визначення, а також, враховуючи, думку можна визначити, що:

– по-перше, стратегічні зміни мають наступні стадії – проектування змін (прогнозування та планування – формування бачення), впровадження змін (організацію, регулювання – формування стратегії) та закріплення змін (контроль, облік, аналіз, стимулювання – реалізація стратегії);

– по-друге, це упровадження нових методів, технологій та елементів в діяльність підприємства з метою досягнення конкурентних переваг.

Науковець Школьний О.О. наводить наступні етапи процесу стратегічного управління змінами в логістиці [39, с. 14]:

1. Аналіз параметрів підприємницького середовища:

– оцінка умов здійснення логістичної діяльності;

– аналіз поведінки конкурентів;

– виявлення недоліків наявної організаційної структури логістичних ланцюгів.

2. Формування стратегії управління змінами в логістиці:

– ідентифікація стратегічних пріоритетів;

– формулювання цілей стратегічних змін у логістиці;

– розробка планів ресурсного забезпечення та регламентація умов взаємодії з постачальниками.

3. Утілення в життя стратегічних планів:

– підтримка стратегій засобами ризик-менеджменту;

– залучення мотиваційних механізмів організаційних змін;

– визначення ефективності стратегій управління змінами в логістиці.

Для впровадження в діяльність підприємства стратегічні зміни, можна використовувати різні методи проведення змін, наприклад наведені Пащенко О.О. в науковій праці [36, с. 172]. Виділимо з них, на наш погляд, ті, що найбільше підходять до методів управління стратегічними змінами бізнес-процесів:

– проектні методи: для проектування робіт і оцінювання та планування забезпечення ресурсами робіт (наприклад, за допомогою діаграми Ганнта або методу PERT);

– методи, орієнтований на процеси, який включає в себе такий інструментарій як реінжиніринг бізнес-процесів, загальне управління якістю, концепцію шість сигма, концепцію ощадного виробництва, тощо.

На нашу думку, ці методи можна віднести до організаційних методів впровадження змін.

Науковець Гринько Т.В. визначає чотири класичні стратегії змін [40, с. 249-250]:

– стратегія сили (примусова стратегія) – передбачає використання керівником свого службового становища з метою примушування співробітників сприймати зміни;

– емпірична (раціональна) стратегія – передбачає використання аргументів з метою переконання співробітників у корисності змін, апелювання до їх здорового глузду;

– нормативна (перевиховна) стратегія – передбачає використання понять про норми та цінності, властиві для співробітників; за умови її використання намагаються змінити існуючі цінності, норми та поведінкові тенденції з метою виникнення нових точок зору та поведінкових форм, що піддаються змінам;

– фасилітативна стратегія – передбачає створення умов з метою викликати та здійснити зміни за допомогою матеріальних та інших можливостей: співробітникам обіцяють винагороду, якщо вони підтримають зміни.

Перераховані вище методи можна віднести до адміністративних методів впливу на персонал підприємства, де впроваджуються стратегічні зміни. І на нашу думку, будуть одночасно застосовуватися з обраним організаційним методом.

Можна виділити наступні типи стратегічних змін в бізнес-процесах ланцюгів постачання [41, с. 57-58]:

– розвиваючі зміни – зміни, що спрямовані на поліпшення поточної або оперативної діяльності організації, тобто не орієнтовані на вирішення глобальних проблем, метою яких є підвищення ефективності вже існуючих не нових для організації бізнес-процесів без принципової їх зміни. Зазвичай, впроваджуються швидко та не вимагають розкладання на етапи;

– перетворювальні зміни – зміни поступового перетворення окремих або навіть усіх процесів в організації (впровадження нового продукту/послуги, побудова новаційних систем чи технологій). Відповідно, вимагають поступового переходу від існуючого процесу до нового і часу на його впровадження;

– трансформаційні зміни (докорінні зміни) – зміни комплексних перетворень цілісної системи підприємства та пов'язані з істотними змінами в зовнішньому середовищі або зі змінами стратегії підприємства. Відповідно, такі зміни носять еволюційний характер.

Структура механізму реалізації змін охоплює чотири складові [41, с. 68-71]:

Ресурсно-компетенційну складову, адже є об'єктом здійснення змін, так як переважно всі зміни стосуються ресурсів та компетенцій. Також дана складова може використовуватися як засіб, адже для впровадження змін необхідні ресурси та компетентний персонал.

Організаційну складову, яка забезпечує впорядкованість завдань, повноважень та відповідальності виходячи з яких підприємство здійснює свою виробничу та управлінську діяльність.

Соціально-психологічну складову, яка відображає налаштування персоналу на зміни та її готовність до них. Дана складова є сильним важелем, який може як просунути зміни до успіху в найкоротші терміни, так і стати перешкодою та звести на нуль всі заплановані впровадження з удосконалення роботи.

Управлінську складову, яка управляє процесом змін, надає роз'яснення та стимулює персонал до запланованих впроваджень.

При цьому причинами для впровадження стратегічних змін в логістичному управлінні можуть бути як внутрішні (погіршення логістичних бізнес-показників, особиста ініціатива менеджерів, внутрішньо фірмовий конфлікт, інноваційні впровадження в діяльність компанії), так зовнішні (виклики конкурентів, недостатнє задоволення споживачів, виклики світового суспільства). Відповідно, критеріями прийняття рішення щодо впровадження стратегічних змін в бізнес-процеси управління продуктовими ланцюгами постачання може бути: збільшення частки на ринку, розробка нового/оновлення продукту, диверсифікація, інтеграція, суспільні стандарти щодо відношення до екології та здорового харчування.

Відмітимо, що всі причини та критерії прийняття рішення щодо впровадження стратегічних змін в бізнес-процеси управління ланцюгами постачання орієнтовані на кінцевого споживача, який остаточно приймає вибір щодо надання переваги тому чи іншому продукту, що буде відповідати, як його купівельній спроможності, так і його поглядам щодо здорового харчування та екологічності матеріалу, в який запакований харчовий продукт.

Таким чином, будь-які стратегічні зміни в бізнес-процесах управління ланцюгами постачання будуть напряму впливати на інших учасників ланцюгів постачання та відповідно потребують гармонізації економічних та соціальних інтересів.

Узагальнимо наші дослідження на рис. 1.7 у вигляді структури управління стратегічними змінами бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання, об'єднавши при цьому ланцюг постачання, який проходить в зовнішньому середовищі та вплив якого має на пряму та відповідно виходячи з цього прийняття рішення щодо стратегічних змін в продуктових ланцюгах постачання також здійснюється під впливом перш за все зовнішніх факторів,

а також внутрішніх факторів. Саме тому, вони представлені на перетині зовнішнього та внутрішнього середовища.

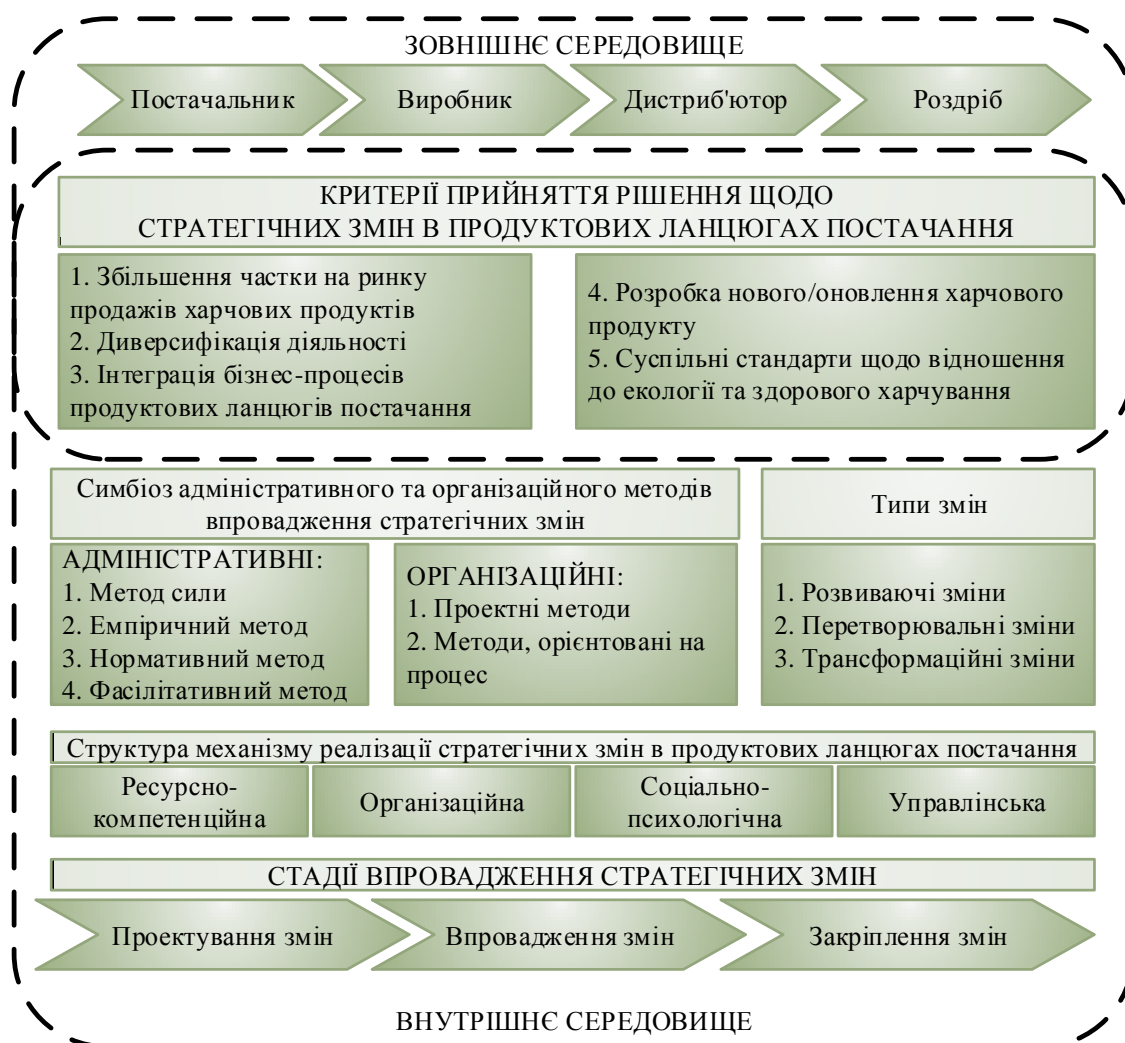


Рисунок 1.7 – Структура управління стратегічними змінами бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання

Джерело: власна розробка

Відповідно, у внутрішньому середовищі підприємства самі зміни ґрунтуються на обраних адміністративних та організаційних методах. При цьому під час впровадження змін можливі різні типи за складністю впровадження. В той самий час, впровадження змін потребує механізму забезпечення реалізації таких змін, що дозволяє в комплексі пройти успішно всі стадії впровадження стратегічних змін в продуктових ланцюгах постачання.

1.4 Висновки до розділу 1

Теоретична частина роботи була присвячена висвітленню питань стосовно передумов управління стратегічними змінами бізнес-процесів в ланцюгах постачання в умовах мережевої економіки. При цьому проведені дослідження наукової та статистичної літератури дозволили:

- розібрати на складові визначення терміну «мережева економіка), а також визначити основні складові мережевої економіки;
- визначити рівень розвитку ІКТ, індекс розвитку Інтернету та рівень готовності України до участі в мережевій економіці, який свідчить про зменшення в порівнянні з іншими найближчими сусідами до впровадження мережевої економіки та використання всіх його переваг;
- розібрати детально фактори впливу на існування бізнесу в мережевій економіці, які допоможуть підприємствам швидко адаптуватися до функціонування за правилами мережевої економіки;
- розібрати сучасні мережі розподілу та зробити їх узагальнену класифікацію;
- визначити принципи формування дистриб'юторських мереж за рівнями управління в компанії та в залежності від типу компанії;
- дослідити наукові джерела стосовно використання терміну «продукт з коротким життєвим циклом» та надати власне розуміння даного терміну, а також запропонувати класифікацію продукції з коротким життєвим циклом;
- дослідити вплив «ефекту батога» на ланцюги постачання та рішення щодо зменшення впливу останнього на ланцюги постачання;
- запропонувати модель розвитку дистриб'юторської мережі продуктів з коротким життєвим циклом;
- дослідити сучасні підходи до управління стратегічними змінами бізнес-процесів та розробити структуру управління стратегічними змінами бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДИСТРИБУЦІЙНОЇ МЕРЕЖІ ПРОДУКТОВИХ ТОВАРІВ З КОРОТКИМ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ НА ПРИКЛАДІ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика підприємства та особливостей середовища його діяльності

Nestlé є найбільшою компанією світу в сфері виробництва продуктів харчування і напоїв, яка представлена в 189 країнах. Крім цього, володіє акціями підприємств парфюмерно-косметичної і фармацевтичної промисловості. Загалом, Nestlé належить більше 2 тис. торгових марок та у володінні якої знаходиться 418 заводів [42]. Компанія визначає власну стратегію як план розвитку Nestlé з метою виконання місії «Якість продуктів – якість життя».

Nestlé розпочала свою діяльність в Україні в грудні 1994 році з відкриття власного представництва Societe pour l'Exportation des Produits Nestlé S.A в Києві. На той час основна діяльність компанії в Україні полягала в проведенні активної маркетингової та рекламної підтримки на українському ринку всесвітньовідомих брендів Nestlé, а саме: Nescafe, Nesquik, Maggi, Nuts, дитячого харчування Nestlé, Purina Pet Care та Friskies.

У 1998 році компанія придбала контрольний пакет акцій Львівської кондитерської фабрики «Світоч» і стала власником однойменного кондитерського бренду. Встановлюючи на виробництві міжнародні стандарти якості за участю Nestlé, «Світоч» отримав новітні «ноу-хау» та виробничі технології, впровадження автоматизації виробничих процесів, реконструкцію існуючих і встановлення нових виробничих ліній,

національну дистрибутивну і маркетингову підтримку торгової марки. Крім кондитерських виробів фабрика «Світоч» забезпечує пакування певних видів кави.

У травні 2003 року Nestlé здійснила внутрішню «націоналізацію», в результаті якої на українському ринку з'явилася нова компанія – ТОВ «Нестле Україна». У тому ж році в грудні місяці було придбано 100% акцій ВАТ «Волиньхолдинг» (ТМ «Торчин») – луцької молоді, динамічної компанії, яка випускає продукцію під відомою торговою маркою «Торчин Продукт». ТМ «Торчин» є лідером на українському ринку холодних соусів (майонез, кетчуп, гірчиця, соуси) [43].

У лютому 2010 році «Нестле Україна» приєднала до своїх активів ТОВ «Техноком», що випускає продукцію швидкого приготування під брендом «Мівіна». ТМ «Мівіна» займає позицію лідера на ринку продуктів в категоріях «Продукти швидкого приготування та «Приправи» в Україні [43]. Вже в жовтні 2013 році на даній фабриці була запущена лінія з фасування каш під ТМ «Бистров» потужністю 30 упаковок (по 400 гр) за хвилину, інвестиції в установку цієї лінії склали 2,7 млн грн [44].

Також в 2010 році у Львові був створений «Об'єднаний бізнес-сервіс-центр Nestlé Європа», який об'єднує в собі діяльність в сфері фінансів та управління персоналом і обслуговує 53 ринки Nestlé. Таких бізнес-центрів загалом у Nestlé шість, однак найбільший та найефективніший є саме львівський.

Треба відзначити, що оптимізуючи витрати в ланцюгах постачання та з метою безперебійного забезпечення потреб споживачів та побудови оптимальних ланцюгів постачання сировини та продукції компанія в 2018 році залишила лише два дистрибуційні центри (сmt. Малехів та сmt Смолигів) в порівнянні з 2014 році таких центрів в Україні налічувалося чотири (тобто ще два були розташовані в м. Одеса та м. Харкові), як представлено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – ТОВ «Нестле Україна» на мапі України

Джерело: [45]

В 2017 році компанія здійснювала поставки у 17 країн, в тому числі у Великобританію, Німеччину, Італію, Іспанію, Голландію, Польщу, Францію, Угорщину, країни Балтії, Грузію, Вірменію, Азербайджан. Крім того, в незначних обсягах продукція експортується в США і Канаду [42]. Так наприклад, з 2016 року до Угорщини експортуються шоколадні плитки під локальним брендом Восі, які виробляються на львівській кондитерській фабриці, а з червня 2017 року з цієї фабрики почала експортувати шоколадні батончики під брендом Lion в Бразилію. Крім того експортується локшина з заводу в Харкові, а червоні соуси з заводу «Торчин» [46].

Треба відмітити, що найбільший експорт української продукції Nestlé здійснюється в Німеччину, Італію, Іспанію та Польщу. В той самий час найбільше імпорт продукції Nestlé здійснюється з Польщі, трохи менше з Німеччини, Франції та Іспанії: злакові продукти та дитяче харчування, таке як NAN, корм для тварин Purina, деякі напої, наприклад: Nescafé Gold та Nescafé Classic в скляних банках. Крім того, на бізнесі сказалися обмеження пов'язані з заборонаю торгівлі з РФ, так наприклад раніше Nescafé Gold

імпортувався звідти, тепер, як вказано вище, з Франції, що не могло не вплинути й на вартість ланцюга постачання. Крім того, був втрачений ринок в РФ для продукції «Горчин» [47].

Перш за все, Nestlé закріплює свої позиції і поширює свою присутність в Україні за рахунок інвестицій в місцеве виробництво та промислову інфраструктуру, активної підтримки та просування, торгових марок, а також за рахунок налагодження національної мережі збуту.

Так, в 2016 році компанія інвестувала близько 150 млн грн лише в лінії для виробництва вафель «Артек» на власній фабриці у Львові, при цьому загальний обсяг інвестицій в 2016 році склав близько 340 млн грн [48].

У 2017 році Nestlé в Україні інвестувала понад 128 млн грн. Причому інвестиції були спрямовані в певних частинах на кожну з трьох фабрик [42]. Лише 10 млн грн, що були інвестовані в 22 проекти з енергоефективності дозволили досягти економії енергії на 8%, в той час як інвестування 1 млн грн в 12 проектів з встановлення спеціального обладнання для збереження природніх ресурсів дозволило скоротити витрати води на трьох фабриках компанії в обсязі 189 вагонів-цистерн [48].

В 2018 році компанія запланувала інвестувати 700 млн грн на реконструкцію та модернізацію в свою харківську фабрику «Мівіна». Проект реалізовується в два етапи: 1) трансформація існуючого логістичного центру в виробниче приміщення з поступовою розробкою всієї інфраструктури, 2) перенесення ліній виробництва в нове приміщення. Така реконструкція крім модернізації допоможе покращити технології виробництва продукції, наприклад зниження місткості жирів в продукції, що в свою чергу дозволить відповідати критеріям оцінки харчової якості продуктів Nestlé, заснованих на дієтичних рекомендаціях ВООЗ. Всі етапи реконструкції планується завершити до 2021 року [49].

На сьогоднішній день бізнес Nestlé в Україні представлений напрямками: кава, напої, кондитерські вироби, кулінарія (холодні соуси, приправи, супи),

продукти швидкого приготування, дитяче та спеціальне харчування, готові сніданки, корма для домашніх тварин [42].

Найбільшими сегментами бізнесу Nestlé в Україні є кулінарія (ТМ «Торчин»), кава та напої (ТМ Nescafé, Coffee-mate), кондитерські вироби (ТМ Nestlé та «Світоч») та продукти швидкого приготування (ТМ «Мівіна»). Компанія успішно працює і в таких напрямках, як дитяче та спеціальне харчування, корми для домашніх тварин, готові сніданки та морозиво [50] (дод. В).

Основними конкурентами компанії є виробники тих товарів, які знаходяться в тому ж сегменті, в якій знаходиться продукція Nestlé, такі як: виробники соусів, виробники кондитерських виробів, виробники локшини швидкого приготування, виробники кормів для тварин тощо. В дод. Г наведені основні конкуренти компанії Nestlé за цими сегментами товарів.

Треба відмітити, що на ринку за бізнесом кулінарія передові позиції займає саме продукція Nestlé. Так, близько 23% гірчиці, 30% соусів, 25% майонезів та 70% кетчупів, що споживає населення України, приходиться як раз на частку бренда «Торчин» (рис. 2.2).

Що стосується українського ринку кондитерських виробів продукція ТМ Nestlé та «Світоч» не займає передові позиції, а лише сьоме місце, серед провідних конкурентних кондитерських виборів виділяється Рошен, АВК, МІР Шоколад, Бісквіт-Шоколад, Рейнфорд та Монделіс (рис. 2.3).

Також, на рис. 2.3 представлені частки ринку в бізнесі «Кава», згідно до якої продукція Nestlé займає передові місця серед конкурентів в своєму сегменті серед швидкорозчинної кави. Треба відмітити, що сам ринок кави в Україні за останні сім років дуже змінився, і якщо в 2013 році 88% населення надавали перевагу розчинній каві в натуральному вираженні, вже в 2019 році частка розчинної кави становить трохи більше 25% [51, 52]. Крім того, серед лідерів кавових міксів, частка ринку яких складає близько 33% можна виділити продукцію Nestlé, Jacobs MacCoffe, які ділять даний ринок приблизно однаково.

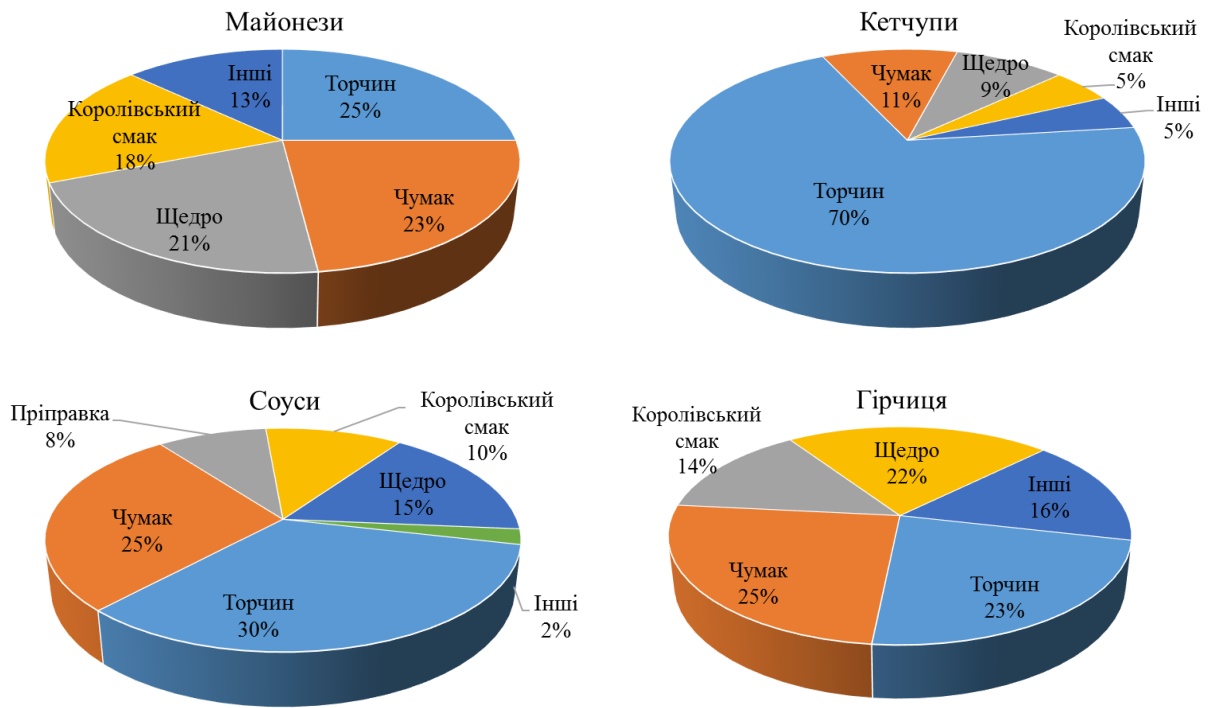


Рисунок 2.2 – Позиції бізнесу «Кулінарія» в порівнянні з конкурентами

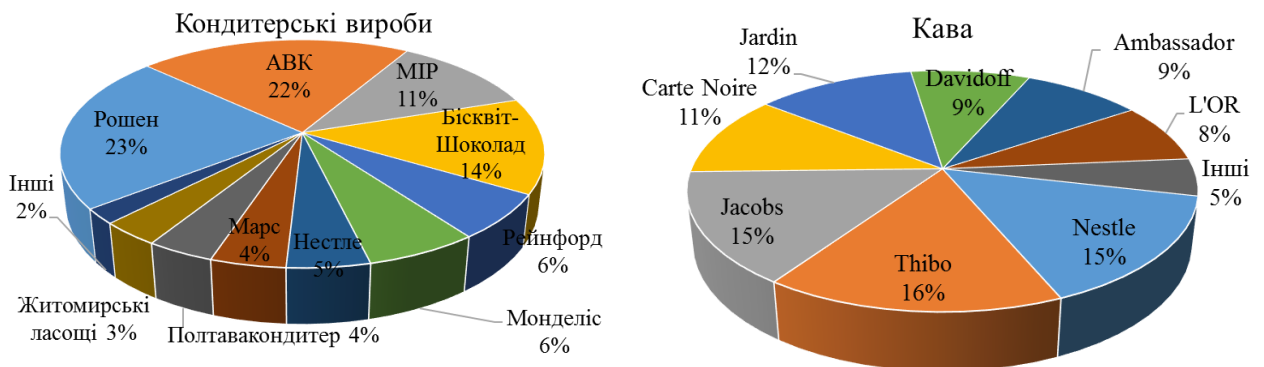


Рисунок 2.3 – Частка ринку в бізнесах «Кондитерські вироби» та «Кава»

В бізнесі «Каші швидкого приготування» у продукції «Бистров» серед конкурентів-каш в малих упакованнях можна визначити «Аха» (Лантманнен Акса), «Хуторок» (Рідний продукт), «Жменька» (Фабрика бакалійних продуктів), «Хвилинка» (Вайз), «Nordic» (Райсіо Україна), «Велика ложка» (Екотехніка) та «Ваша каша» (Миттева вівсянущка), при чому треба зауважити, що продукція ТМ «Бистров» не має передових позицій у споживанні (рис. 2,4), що можна пов'язати з більшою вартістю в порівнянні з іншими торговими марками, що перераховані вище.

Аналізуючи ситуацію на ринку локшини швидкого приготування найбільш популярними брендами на сьогоднішній день є Мівіна, Роллтон та BIGBON, останні два бренди є власністю компанії Маревен Фуд Україна [53], а також Куховар, Повна чаша (Фозі Груп) та Golden Dragon (Куховар). Однак найбільш популярним в даному сегменті є саме продукція ТМ «Мівіна» (55% ринку) [54], як відображено на рис. 2.4.

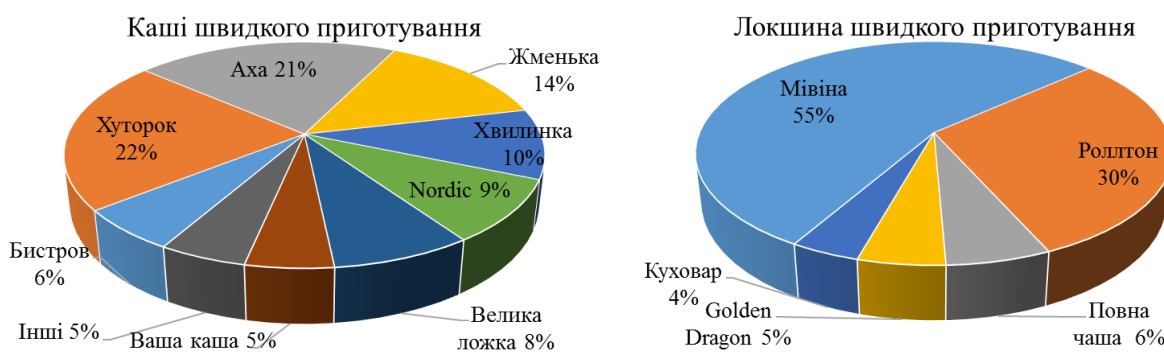


Рисунок 2.4 – Часка ринку в бізнесах «Каші швидкого приготування» та «Локшина швидкого приготування»

Для аналізу ринку кормів для тварин поділимо його на ринок кормів для котів та кормів для собак. Так серед найбільш популярних брендів є Whiskas (Mars) з часткою 13%, Клуб 4 лапи (Кормотех) – 12%, Kitekat (Mars) – 12%, Friskies (Nestlé) – 8%, Royal Canin – 8%, Gourmet (Nestlé) – 7%, Sheba – 6%, Purina (Nestlé) – 6%, також користуються популярністю такі корма Nestlé, як Pro Plan – 4%, Cat Chow – 4%, Darling – 3%. Загалом, корми Nestlé займають 32% ринку кормів для котів (рис. 2.5).

На ринку кормів для собак лідирує продукція ТМ «Клуб 4 лапи» (Кормотех) з часткою 11%, наступна трійка лідерів продукція Mars – Chappi та Pedigree з загальною часткою ринку 23%, а також продукція Nestlé – Purina, Pro Plan, Darling та Dog Show з загальною часткою ринку 30%. Узагальнюючи, відмітимо перевагу споживачів на користь продукції Nestlé в бізнесі кормів для тварин.

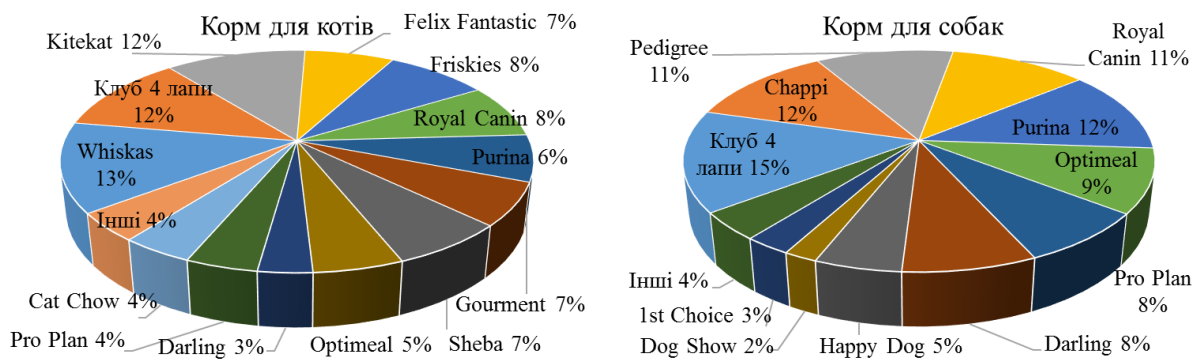


Рисунок 2.5 – Частка ринку за бізнесом «Корм для тварин»

Що стосується ринку дитячого харчування можемо зауважити, що Nestlé понад 150 років виробляє дитяче харчування і на сьогодні може запропонувати різноманітні якісні суміші та каші, соки та пюре під торговими марками NAN, Nestogen, Nestle, Gerber. Аналізуючи конкурентні торгові марки треба виділити такі як HiPP – найбільшого конкурента (займає 35% ринку), продукцію Nutricia Україна з марками Milupa та Nutrilon (займає 14% ринку), продукцію Вітмарк-Україна з ТМ «Чудо-Чадо» (7%), а також ТМ «Малятко» (Економія), ТМ «Агуша» (Вімм-Білл-Данн), ТМ «Карапуз» (Асоціація дитячого харчування) та ТМ «Малютка» (ПАТ «Хорольський молококонсервний комбінат дитячих продуктів»), як відображено на рис. 2.6.

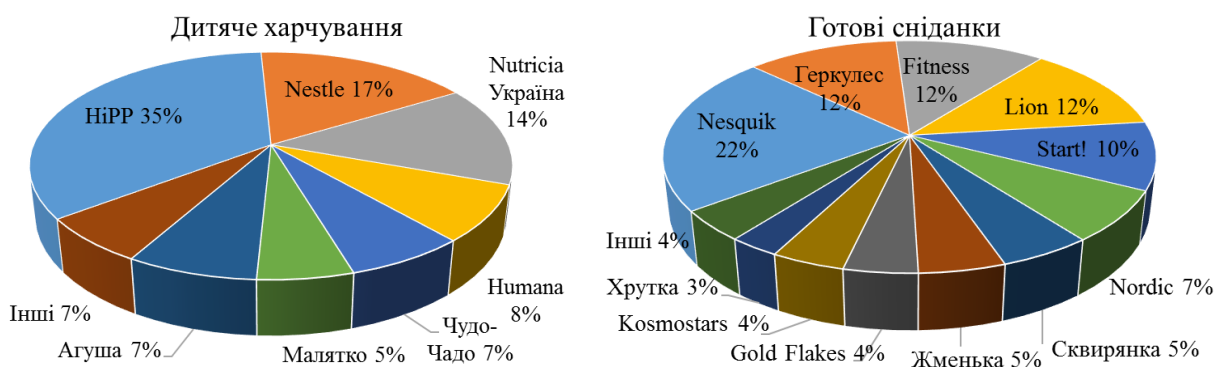


Рисунок 2.6 – Частки ринку в бізнесах «Дитяче харчування» та «Готові сніданки»

Лідерство серед конкурентів Nestlé тримає на ринку готових сніданків, серед яких є найбільш популярними є торгові марки: Nesquik, Fitness та Lion

(меншу частку ринку займають ТМ Gold Flakes, Kosmostars та Хрутка), найбільшими конкурентами є Державна продовольчо-зернова корпорація України з ТМ «Геркулес» та Лантманнен Акса з ТМ «Start!» (рис. 2.6).

У підсумку можна зазначити, що продукція Nestlé в Україні широко представлена та за такими сегментами як кулінарія та локшина швидкого приготування займає лідируючі позиції не тільки за рахунок якості продукції, а також за рахунок доступної вартості, що досягається також за рахунок виробництва даних продуктів харчування саме в Україні. Якщо казати за бізнес «Каші швидкого приготування», відмітимо, що лише менша частина каш «Бистров» виготовляється в Україні, тому їх вартість в порівнянні з іншими торговими марками, що виробляються в Україні не є значно конкурентною. В той самий час в бізнесі кормів для тварин все більше витісняє український виробник, хоча на даний час лідерами за продажами в середньому ціновому сегменті залишаються торгові марки Mars та Nestlé. Що стосується бізнесу дитячого харчування продукція Nestlé повністю експортується з Європи і входить в ціновий сегмент вище середнього та серед інших учасників ринку утримує друге місце за споживчими симпатіями.

Узагальнюючи наше дослідження, представимо в табл. 2.1 визначені нами оціночні дані щодо місця на субринку України ТОВ «Нестле Україна».

Таблиця 2.1 – Частка ринку ТОВ «Нестле Україна»

№ з/п	Індикатор	Рік				
		2015	2016	2017	2018	2019
1.	Частка ринку, %	1,78	1,45	1,31	1,28	1,23
2.	Частка на субринку, %	30,84	30,70	30,61	38,26	33,98
3.	Місце компанії на субринку	1	1	1	1	1

Джерело: власний розрахунок на основі даних [55]

Отже, частка ринку визначалась як ринкова частка компанії у межах сукупної виручки на ринку харчових продуктів з точки зору її основної діяльності (формула (2.1)) та, відповідно свідчить про ринкову потужність

самої компанії за кодом КВЕД 10 «Виробництво харчових продуктів». Треба відмітити, що такі низькі, на перший погляд, показники пов'язані тим, що до виробництва харчових продуктів входить: виробництво м'яса та м'ясних продуктів, виробництво м'яса свійської птиці, перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків, перероблення та консервування фруктів і овочів, перероблення та консервування картоплі, виробництво фруктових і овочевих соків, інші види перероблення та консервування фруктів і овочів, виробництво олії та тваринних жирів, виробництво маргарину і подібних харчових жирів, виробництво молочних продуктів, перероблення молока, виробництво масла та сиру, виробництво морозива, виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів, виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання, виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, виробництво макаронних виробів та подібних борошняних виробів, виробництво інших харчових продуктів, виробництво цукру, виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів, виробництво чаю та кави, виробництво прянощів і приправ, виробництво готової їжі та страв, виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів, виробництво готових кормів для тварин, виробництво напоїв. Відповідно до переліку та статистики Державної служби статистики України, зрозуміло, що за даним кодом здійснює свою діяльність велика множина компаній в Україні, а саме 15 309 підприємств, отже значення частки ринку у розмірі більш ніж один відсоток свідчить про значний вклад компанії в загальну виручку від виробництва та реалізації продукції ТОВ «Нестле Україна».

$$\text{Частка ринку} = \frac{\text{Виручка компанії} \times 100\%}{\text{Виручка ринку}} \quad (2.1)$$

Аналогічним чином визначалась частка на субринку за бізнесом «Кулінарія», найбільш зростаючому за виручкою бізнесу та що відповідає коду КВЕД номер 10.39 «Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів» серед 514 компаній (2019 рік). Таким чином, результати нашої оцінки свідчать про стабільне місце з лідируючою часткою продажів на ринку консервованих продуктів впродовж всього періоду, що досліджувався, при цьому основним конкурентом на даному ринку можна визнати продукцію виробництва «Чумак».

Треба відмітити, що хоча серед інших компаній і займає позицію лідеру ринку харчових товарів, компанія не збирається залишати свої позиції, а лише нарощувати популярність за рахунок якісних та корисних товарів харчування. Вже сьогодні Nestlé прикладає зусилля, щоб залишатися лідером в галузі раціонального харчування та здорового способу життя, що підтверджується позиціями корпорації в рейтингу the Access to Nutrition Index (ATNI), як представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Рейтинг за глобальним індексом ATNI за 2013-2018 рр.

№ з/п	Назва корпорації	Рік					
		2018		2016		2013	
		бал	місце	бал	місце	бал	місце
1.	Nestle	6,8	1	5,9	2	6	3
2.	Uniliver	6,7	2	6,4	1	6,1	2
3.	Danone	6,3	3	4,9	3	6,3	1
4.	Mars	5,6	6	3,9	5	1,6	16
5.	Ferrero	3,2	12	2,6	9	1,8	14
6.	Mondelez	5,9	5	4,3	4	-	

Джерело: складено на основі даних [56]

Загалом, глобальний індекс ATNI будується на основі оцінки семи складових: 1) управління (ступінь, згідно до якої корпоративна стратегія включає в себе конкретні зобов'язання з покращення харчування та рівня впровадження даного підходу в рамках систем менеджменту), 2) продукти (ступінь відповідності якості продуктів харчування за рецептурою та

поживності), 3) доступність (ступінь доступності як здорових продуктів харчування як за ціноутворенням, так і за фізичним розподілом продукції в торгових точках), 4) маркетинг (ступінь ведення відповідальної практики маркетингу щодо вибору здорових продуктів харчування), 5) стиль життя (ступінь підтримки компанією здорового способу життя та дієти, 6) маркування (ступінь інформативності щодо харчового маркування та її відповідність здоровому харчуванню), 7) взаємодія з державними органами та іншими стейкхолдерами (ступінь співпраці з різними стейкхолдерами щодо лобювання здорового харчування через впровадження нормативних документів тощо).

Даний рейтинг вперше був опублікований в 2013 році та переглядається кожні два роки, наступний рейтинг буде поданий в 2021 році за результатами 2020 року. Загалом, в даному рейтингу аналізуються 22 найбільших виробників продуктів харчування та безалкогольних напоїв, які оперують в понад 200. Нами було обрано лише шість компаній, що є конкурентами Nestlé за різними видами бізнесу.

Результати оцінок свідчать про лідируючі позиції корпорації в порівнянні з іншими у відповідальному відношенні до виробництва продуктів харчування та їх умов розповсюдження, відмітимо що Nestlé також в трійці лідерів за такими логістичними показниками як розподіл продукції та відповідальне маркування продукції.

На нашу думку, високі рейтинги у продукції Nestlé не тільки за рахунок якісної та доступної продукції, а також і за рахунок побудови іміджу Nestlé, яка є активною і в досягненні цілей сталого розвитку, так наприклад [57]:

– у 2016 році на фабриці ПАТ «Волиньхолдінг» у смт. Торчин було зменшено споживання води на 60% та енергоспоживання на 23%. І це лише один з показників у послідовній роботі з модернізації виробництва. За підсумком 2016 року компанії вдалося скоротити кількість відходів на 58% на всіх підприємствах Nestlé в Україні;

– в 2018 году на фабриці «Мівіна» було зменшено споживання енергії на 7% [58], в той час як в цілому в світі виробничі потужності Nestlé виросли на 20-30%, тоді як абсолютне споживання води зменшено на 20-30%.

Крім того, після виходу звіту глобального руху Break Free From Plastic в жовтні 2018 року, в якому зазначалось, що «Coca-Cola, PepsiCo та Nestle є одними з тих підприємств, які найбільше забруднюють довкілля пластиком» [59], вже в грудні 2018 року корпорація оголосила про створення Інституту пакувальних наук (Institute of Packaging Sciences) для оцінки та розробки різноманітних сталих пакувальних матеріалів і співпраці з промисловими партнерами цілями якого є у період з 2020 року по 2025 рік відмовитися від використання для власної продукції по всьому світу пакувальних матеріалів, які не підлягають вторинній переробці або які важко переробити [60]. Так, вже з 2019 року було замінено всі пластикові соломки для напоїв на альтернативні матеріали (наприклад, папір), а також вже проводиться робота зі зміни пластикового упакування на паперову для деяких видів продукції.

Таким чином, відповідно до стандартів GRI (Global Reporting Initiative) корпорацією були визначені найбільш значущі питання у відповідності до стратегії сталого розвитку ООН в залежності від ступеня зацікавленості стейкхолдерів та потенційного впливу на бізнес (дод. Д), що стосуються впливу на кожну людину-споживача продукції корпорації, суспільства в цілому, а також на екологію нашої планети. Згідно до визначених пріоритетних питань корпорація розвивається та робить значний вклад у розбудову відповідального виробництва, побудову ефективних зелених ланцюгів постачання сировини та продукції з оптимізацією витрат (грошових та ресурсних).

2.2 Аналіз виробничої та фінансової діяльності підприємства в умовах постійних ринкових змін

Компанія Nestlé Україна динамічно розширює свою мережу з моменту входу на наш ринок. За ці двадцять шість років Nestlé не тільки почав вироблятися харчові товари в Україні, однак й експортує їх в інші країни, при цьому найбільші обсяги експорту йдуть саме в країни найближчого зарубіжжя.

Загалом, «Nestlé Україна» експортує 15% продукції, яку виробляє в межах країни, в той самий час найбільше на зовнішні ринки поставляється локшина швидкого приготування «Мівіна» – понад 50%. Треба відмітити, що якщо казати про загальну кількість продукції Nestlé, приблизно 70% від всієї продукції для українського ринку компанія виробляє в Україні, а завозить лише 30% продукції Nestlé з інших країн [47] (рис. 2.7).

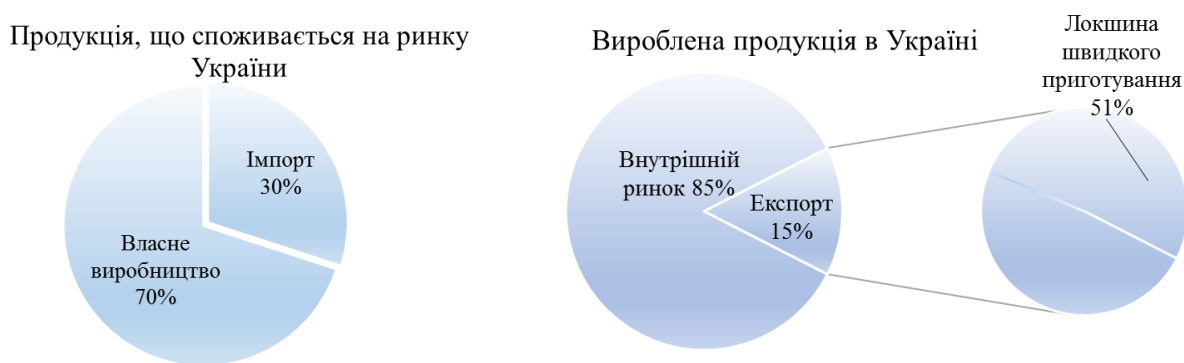


Рисунок 2.7 – Розподіл за попитом на продукцію Nestlé за внутрішнім та зовнішніми ринками

Хотілось би відмітити, що кетчупи, майонези, соуси та гірчиця експортується лише в країні СНД (здебільшого Молдова та Білорусь), однак не експортуються до Європи (на відміну від локшини швидкого приготування). Причиною цього є відсутність визнання у європейського споживача м'якого упакування – дой-пак для даного виду продукції. Так,

більшість європейських споживачів надають перевагу скляній тарі та пет-пляшкам, саме в такому упакованні в Україні не пакують вище наведену продукцію.

Обсяг продажів Nestlé в Україні у 2009 році склав 3,122 млрд. гривень (дод. Е), продемонструвавши зростання на 16% в порівнянні з 2008 роком [43], в той час як в 2010 цей обсяг вже складав 4,016 млрд грн, продемонструвавши зростання на 30,5% в порівнянні з попереднім роком [50], а вже в 2011 році результат збільшився на 23% досягнувши цифри у 4,66 млрд грн, при цьому найбільший приріст та обсяг продажів в порівнянні з попереднім роком відбувся в бізнесі «Кулінарія». За підсумками 2016 року відбувся спад за обсягами до 10% та невеликий приріст в грошовому еквіваленті – теж до 10%, крім того було помітно зниження обсягів продажів по деяких категоріях. Зокрема, в жовтні-листопаді 2016 року продажі в обсягах впали на 11%, при цьому в грошовому вираженні ринок виріс на 6%. Однак, треба зауважити, що дане падіння продажів було значно нижче ніж в 2014-2015 роках. При цьому треба відмітити, що в 2016 році в порівнянні з 2013-2015 роками загальне споживання продукції Nestlé знизилося на 25-30% за обсягами. Тобто якщо в 2013-2014 роках споживачі щоденно споживали товари Nestlé, то в 2016 році вони почали споживати продукцію Nestlé через день або навіть раз в три дні. Треба відмітити, що орієнтуючись на обсяги в кількості проданих одиниць найбільше зростання можемо відмітити в недорогих продуктах, наприклад вафлі «Артек», або для продуктів в меншому упакованні, наприклад KitKat в малих упакованнях. Ще як варіант компанія намагається здешевлювати вартість виробництва продукції зі збереженням її якості, наприклад: для найбільшого за обсягами продажів продукту – майонез розроблена нова рецептура, яка зменшує обсяг соняшникової олії з 70% до 50%, що дозволило зменшити й кінцеву вартість продукції [47].

В 2016 році згідно до статистики найбільше «Nestlé Україна» експортувала локшину швидкого приготування, тобто понад 30-35%

загального обсягу виробництва цієї продукції [47], а вже за півріччя 2017 року дана цифра зросла до 50% [46], що можна пов'язати з девальвацією української гривні та більш конкурентною вартістю в порівнянні з європейською продукцією, куди й експортувалася локшина українського виробництва Nestlé.

Загальний обсяг продажів в 2017 році досяг 7 млрд грн. Найбільш вагомий внесок в цю цифру зробили бізнес: кулінарії («Торчин» і «Мівіна»), кондитерських виробів («Світоч», Lion, KitKat) і напоїв (Nescafé). Бізнес дитячого харчування, кормів для тварин, Nestlé Professional, готових сніданків також продемонстрували значне зростання в грошовому еквіваленті, однак не в кількісному вираженні. При цьому експорт компанії в 2017 році зріс на 10%, при цьому в незначній кількості продукція з України також експортується в США та Канаду [42].

В 2018 році оборотом компанії становив близько 7 млрд грн, при цьому в категоріях товарів швидкого споживання (FMCG) підтримує першість саме продукція українського виробництва Nestlé. В той самий час першість за виручкою продовжує займати бізнес «Кулінарія» з загальним зростанням в грошовому вираженні 5%, але продовжувалось зменшення в обсягах цього бізнесу на майже 9% в одиницях продажу (в порівнянні з 2017 роком таке зменшення склало майже 11%), треба зауважити, що загалом зменшення в обсягах споживанні всієї продукції Nestlé склало в порівнянні з 2017 роком близько 7,5%, в той самий час коли в грошовому еквіваленті зросли обсяги продажів більш ніж на 3% (табл. 2.3 та рис. 2.8).

Результати 2019 року свідчать про зростання виручки ТОВ «Нестле Україна» лише на 0,5% та склало 7,035 млрд. грн, при цьому спостерігається від'ємна динаміка в кількісному вираженні за обсягами продажів, які зменшилися на 6,3% в порівнянні з 2018 роком.

Окремо, відмітимо, що починаючи з 2017 року зміна в обсягах продажів в кількісному вираженні продовжувала зменшуватися однак меншими темпами ніж раніше, що підтверджує зменшення загальної купівельної

спроможності українців за рахунок інфляційних процесів в Україні, в той самий час як спостерігалось постійне зростання в грошовому вираженні (збільшення вартості одиниці продукції за рахунок інфляції).

Таблиця 2.3 – Зміни в обсягах продажів за кількістю, %

№ з/п	Бізнес	Рік					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
1.	Загалом	-4,3	6,8	-10,0	-8,2	-7,4	-6,3
	за бізнесом:						
2.	Кулінарія	-4,8	-7,8	-13,1	-10,8	-8,8	-7,3
3.	Кава та напої	-3,4	-5,8	-11,7	-7,9	-7,8	-5,9
4.	Nestle Professional	-2,8	-4,9	-5,9	-4,2	-4,1	-3,8
5.	Кондитерські вироби	-4,7	-7,8	-14,2	-12,9	-11,7	-8,9
6.	Дитяче харчування	-5,1	-6,1	-7,5	-5,9	-5,4	-5,1
7.	Готові сніданки	-4,5	-6,9	-9,1	-7,8	-7,3	-6,6
8.	Корм для тварин	-4,8	-8,1	-8,2	-8,1	-7,2	-6,7



Рисунок 2.8 – Динаміка зміни в обсягах продажів в кількісному та грошовому вираженні, %

Загалом, результати 2019 року свідчать, що найбільші обсяги продажів здійснюються за бізнесом «Кулінарія» та «Кава і напої», за якими себе лідером вважає ТОВ «Нестле Україна» на ринку, а найменше за бізнесом «Готові сніданки», в той самий час будучи також лідером за продажами в даному сегменті (рис. 2.9).

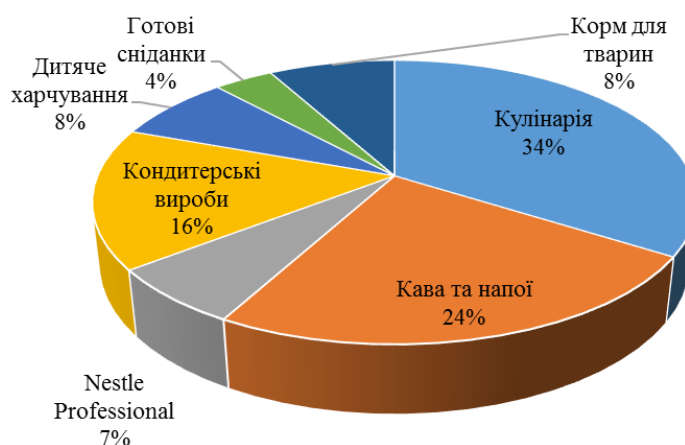


Рисунок 2.9 – Розподіл за бізнесами доходу компанії, %

Треба також відмітити, що компанія впродовж останніх п'яти років інвестувала майже 800 млн грн, а з часу виходу на український ринок майже 2 млрд грн, при цьому, як вказувалося раніше, дані кошти виділялися на переоснащення заводів з врахуванням цілей сталого розвитку ООН щодо використання водних та енергоресурсів, боротьби зі зміною клімату, відповідального споживання тощо. Загальну динаміку вкладених інвестицій в українські виробничі підприємства ТОВ «Нестле Україна» представлено на рис. 2.10.

Загалом, треба відмітити, динаміка інвестицій не є передбачуваною, і дуже залежить як від внутрішніх факторів – необхідності модернізації фабрик та створення нових ліній виробництва, а також від зовнішніх факторів – економічна та політична ситуація в Україні. Хоча суми що вказані за останні три роки були як раз направлені на удосконалення оснащення з метою оптимального використання водних та енергоресурсів. В той самий

час, щороку кількість виплачених податків збільшується, що свідчить про високий рівень відповідальності компанії перед державою та дотримання своїх зобов'язань.

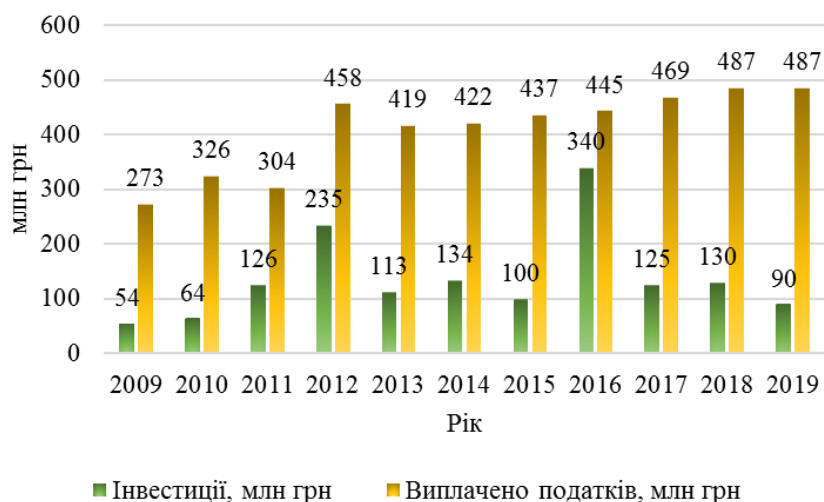


Рисунок 2.10 – Динаміка інвестицій та виплачених податків ТОВ «Нестле Україна»

Для більш глибокого аналізу фінансового стану компанії, проаналізуємо показники, що характеризують майновий стан, ліквідність, платоспроможність (фінансову стійкість), а також рентабельність компанії (табл. 2.4).

Порядок розрахунку кожного з показників фінансового стану компанії наведений в дод. Ж.

Майновий стан підприємства характеризує коефіцієнт зносу основних засобів, який характеризує стан та ступінь зносу основних засобів, розрахований показник свідчить про невисокий рівень зносу основних засобів, чому сприяє програма оновлення основних засобів на всіх підприємствах ТОВ «Нестле Україна». Так, після кардинального оновлення фабрик в 2016 році, коефіцієнт зносу зменшився вдвічі, в подальшому на оновлення основних засобів виділялися вже менші інвестиції, що дозволяло

підтримувати коефіцієнт зносу на приблизно такому ж рівні з невеликим зростанням.

Таблиця 2.4 – Показники фінансового стану компанії за 2015-2019 рр.

№ з/п	Показник	Реком. значення	Рік				
			2015	2016	2017	2018	2019
1.	Коефіцієнт зносу основних засобів	↓	0,68	0,35	0,37	0,38	0,40
2.	Показники ліквідності:						
2.1.	коефіцієнт покриття	1,0 – 3,0	2,25	2,06	2,18	2,21	2,95
2.2.	коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5 – 0,8	0,49	0,51	0,45	0,48	0,69
2.3.	коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,3	0,14	0,19	0,23	0,29	0,40
3.	Показники фінансової стійкості:						
3.1.	коефіцієнт автономії	на рівні 0,5	0,37	0,36	0,44	0,38	0,52
3.2.	коефіцієнт фінансування	≥ 1	0,88	0,81	0,87	0,85	1,31
3.3.	коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	≥ 0,5	0,51	0,54	0,55	0,59	0,92
3.4.	коефіцієнт маневреності власного капіталу	≥ 0,2	0,15	0,17	0,19	0,21	0,27
4.	Показники рентабельності:						
4.1.	коефіцієнт рентабельності активів	↑	0,15	0,11	0,15	0,17	0,27
4.2.	коефіцієнт рентабельності продажу	↑	0,28	0,21	0,29	0,31	0,38

Серед показників ліквідності проаналізуємо значення та їх динаміку коефіцієнтів покриття, швидкої та абсолютної ліквідності. Виходячи з даних впродовж останніх п'яти років всі показники ліквідності демонстрували зростання, що свідчить про високі можливості компанії забезпечити власними ресурсами всі свої поточні зобов'язання, навіть коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності характеризують про можливість в найкоротші терміни погасити у разі необхідності від поточні зобов'язання компанії. Треба відмітити, що найбільше зростання показників ліквідності та оборотних засобів спостерігалось в 2019 році, що дозволило топ-менеджменту вивільнити ресурси для реінвестування в розвиток бізнесів Nestlé в Україні.

Серед показників фінансової стійкості розглянемо значення та динаміку показників коефіцієнтів автономії, фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами та маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт автономії відображає питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, що авансовані в діяльність компанії. Зауважимо, що даний коефіцієнт змінювався впродовж п'яти років, при чому за 2019 рік показник досяг рекомендованого значення та складає більше 50%, що засвідчує високий рівень платоспроможності компанії та здатність фінансувати більш ніж половину активів за рахунок власних коштів.

Значення коефіцієнту фінансування свідчить про низький рівень фінансових ризиків і стабільний фінансовий стан компанії, а враховуючи що в 2019 році він досяг значення 1,31 – означає наявність додаткових резервів для підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів.

Позитивна динаміка коефіцієнту забезпеченості власними оборотними засобами підтверджує зростання стійкості компанії в середньостроковій перспективі, а також свідчить про зниження залежності від короткострокових джерел фінансування.

Позитивні значення та динаміка коефіцієнту маневреності зайвий раз підтверджує достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів, а також частини оборотних активів.

Значення показників рентабельності, а також їх позитивна динаміка, свідчить про ефективність використання активів та високу маржу від продажів, що в 2019 році дійшла до рівня майже 40%.

Крім того, розглянемо з фінансових показників також показники ділової активності компанії (табл. 2.5).

Показники та динаміка коефіцієнту оборотності активів відображає, що на кожну гривню використаних активів приходить проданих більш ніж на одну гривню товарів та, відповідно, свідчить про достатність оборотності активів. Також позитивну динаміку та ще більшу віддачу показує оборотність власного капіталу.

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності компанії

№ з/п	Показник	Реком. знач.	Рік				
			2015	2016	2017	2018	2019
1.	Коефіцієнт оборотності активів	↑	1,11	1,16	1,23	1,24	1,45
2.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	↑	7,54	8,28	8,47	8,75	8,79
3.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	↑	7,46	8,39	8,56	9,67	12,81
4.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	↑	6,27	6,59	6,49	9,57	10,17
5.	Строк погашення дебіторської заборгованостей	До 30	48	43	42	37	28
6.	Строк погашення кредиторської заборгованостей	До 30	57	55	55	38	35
7.	Коефіцієнт оборотності запасів	4,5-8	2,61	2,91	3,02	3,48	4,55
8.	Строк оборотності запасів	20-45; ↓	138	124	119	103	79

Показники та позитивна динаміка показників коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості свідчить про збільшення відповідальності перед власними кредиторами, а також скорочення терміну оплати боржниками компанії. Як видно з загалом, найкращі результати були досягнуті впродовж останніх двох років.

Окремим важливим коефіцієнтом для управління ланцюгами постачання є коефіцієнт оборотності запасів та строк їх обороту. По-перше, треба відмітити, позитивну динаміку, однак тривалий час для загального строку оборотності запасів складав більш ніж 100 днів, що є більш ніж 3 місяці, для товарів з коротким життєвим циклом даний строк є неприпустимим, адже забирає можливість маневреності з запасами такої продукції та, відповідно, в подальшому, в більшості випадків, утилізується.

Отже, загальний аналіз фінансового стану компанії за найбільш розповсюдженими фінансовими коефіцієнтами свідчить про здоровий фінансовий стан компанії, відсутність фінансових ризиків та стійкість на ринку. Однак треба зауважити, що в ланцюгах постачання продукції негативним дзвіночком є наявність високого строку оборотності запасів, що

особливо небезпечно для управління запасами товарів з коротким життєвим циклом в ланцюгах постачання.

2.3 Аналіз стану системи управління бізнес-процесами дистрибуції в продуктових ланцюгах постачання та виявлення «вузьких місць»

Узагальнений ланцюг постачання продукції Nestlé поданий в звіті Нестле Україна про створення спільних цінностей, який представлений на рис. 2.11.

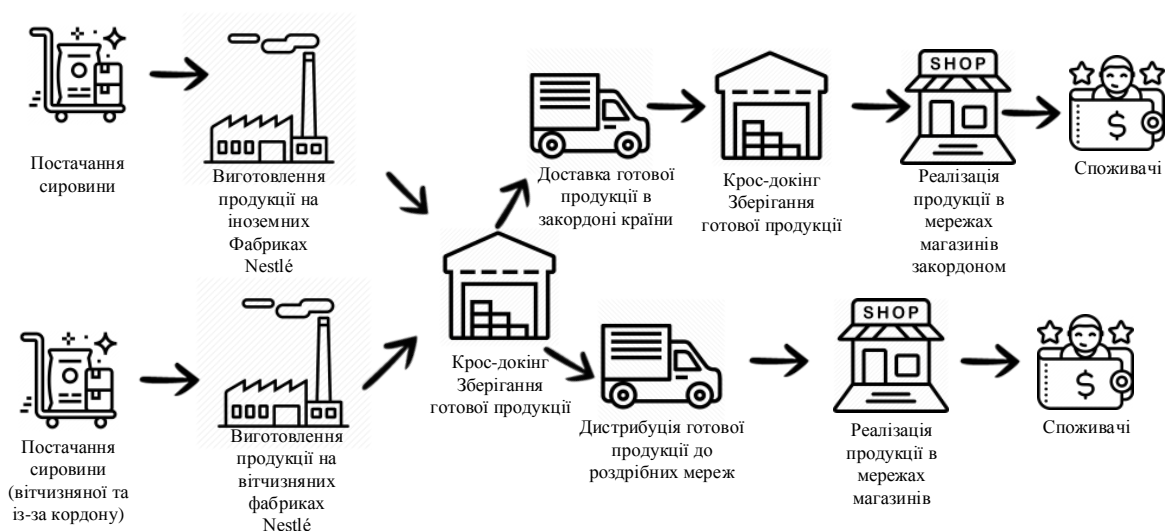


Рисунок 2.11 – Узагальнений ланцюг постачання продукції Nestlé

Джерело: побудовано на основі [45]

Звичайно, враховуючи, що вся продукція Nestlé є харчовою, на початку ланцюга стоять підприємства сільського господарства (наприклад, фермерські господарства), що вирощують овочі та інші види продукції сільського господарства, одні з яких відповідно постачаються відразу до фабрик Nestlé, а інші – іншим переробним фабрикам (наприклад, з виробництва цукру, муки тощо), які відповідно в свою чергу поставляють

сировину для виробництва продукції Nestlé. Під час взаємодії з виробниками та постачальниками сільськогосподарської продукції Nestlé взяла на себе зобов'язання щодо сільського розвитку та відповідального постачання в рамках одинадцятої глобальної цілі ООН «Сталий розвиток міст та спільнот». До зобов'язань входить: просування кращих практик в сільському господарстві, долучення до підтримки фермерства як бізнесу та способу життя. Так, починаючи ще з 2007 року за проектом «Господар» було збільшено постачання сировини та пакувальних матеріалів від українських постачальників, на сьогоднішній день 75% постачальників – українські і лише 25% постачальників із-за кордону. Найбільшими постачальниками є «Бліц-пак», «Трипільський пакувальний комбінат», Старокостянтинівський молочний завод «Укрпродукт Груп», «Імперово фудз», «Рубіжанський картонно-тарний комбінат», ПП Торговий дім «Молочний Доктор» та ТОВ «Цукровий Союз».

Також раніше до списку найбільших постачальників входила компанія ТОВ «Укрпластик», але з лютого 2020 року Нестле Україна припинила співпрацю з даним постачальником, перейшовши на інших постачальників пакування, через те, що «Укрпластик» перестав виконувати свої зобов'язання перед клієнтами належним чином в зв'язку з тим, що опинився на грані банкрутства. Враховуючи відповідальне ставлення до побудови ланцюгів постачання Нестле Україна припиняє співпрацю з ненадійними постачальниками, обираючи більш надійних постачальників.

Також, за розвитком фермерських господарств в 2016 році було запропоновано міжнародну практику сталого розвитку сільського господарства на основі моделі RISE (Responsible Inducing Sustainable Evaluation – програма оцінки стабільного розвитку фермерського господарства, розроблена в Бернському університеті (Bern University of Applied Sciences). Ця модель була апробована на більш ніж 2 500 фермерських господарствах в 53 країнах світу та надає можливість побудувати структурований, зрозумілий та вимірювальний перелік

показників, а також користуватися науковими алгоритмами та базами даних знань агропромислового ринку. Крім того в рамках даного проекту фермерські господарства-учасники отримали можливість співпраці з постачальниками фабрики «Мівіна». На даний момент проведено аудит за моделлю RISE у 90% прямих постачальників Нестле Україна, а також 70% фермерських господарств.

Плануванням ресурсів та сировини необхідної для виробництва продукції Нестле Україна замагаються менеджери з управління потужностями виробництва (CP Manager), при чому кожний менеджер відповідає за відповідний бізнес. Такі менеджери вирішують питання щодо планування потужностей виробництва продукції, а також аналізують реальні та потенційні ризики. В даній роботі таким менеджерам допомагає програмне забезпечення SAP, де відображаються всі характеристики, що необхідні для планування. На рис. 2.12 представлений графік планування виробництва продукції з бізнесу «Кулінарія».

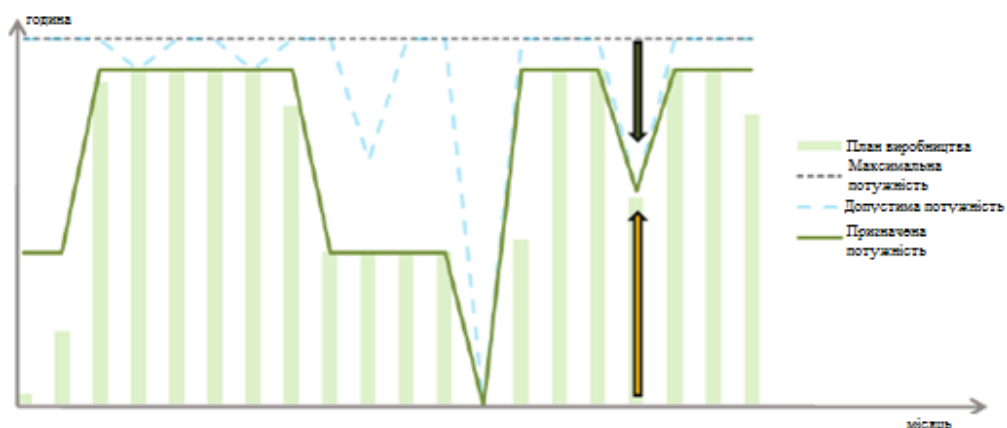


Рисунок 2.12 – Графік виробництва

В графіку виробництва представлені й «вузькі місця» потужностей, які відображені стрілками, тобто відображається критична точка, коли запланована потужність за планом виробництва дорівнює допустимій потужності за лініями виробництва і, відповідно, за даним місяцем ні в якому разі не можна збільшити потужність, а, відповідно, треба відслідковувати в

попередні місяці у разі значного зменшення запасів – можливість планування більших обсягів виробництва, адже у відмічений стрілками місяць перепланування на більший обсяг виробництва є неможливим.

Загалом, управління виробництвом, розподілом та попитом в Нестле Україна здійснюється наскрізно з врахуванням закупівлі матеріалів – виробничого графіку – фізичного розподілу – продажів та маркетингу (рис. 2.13).

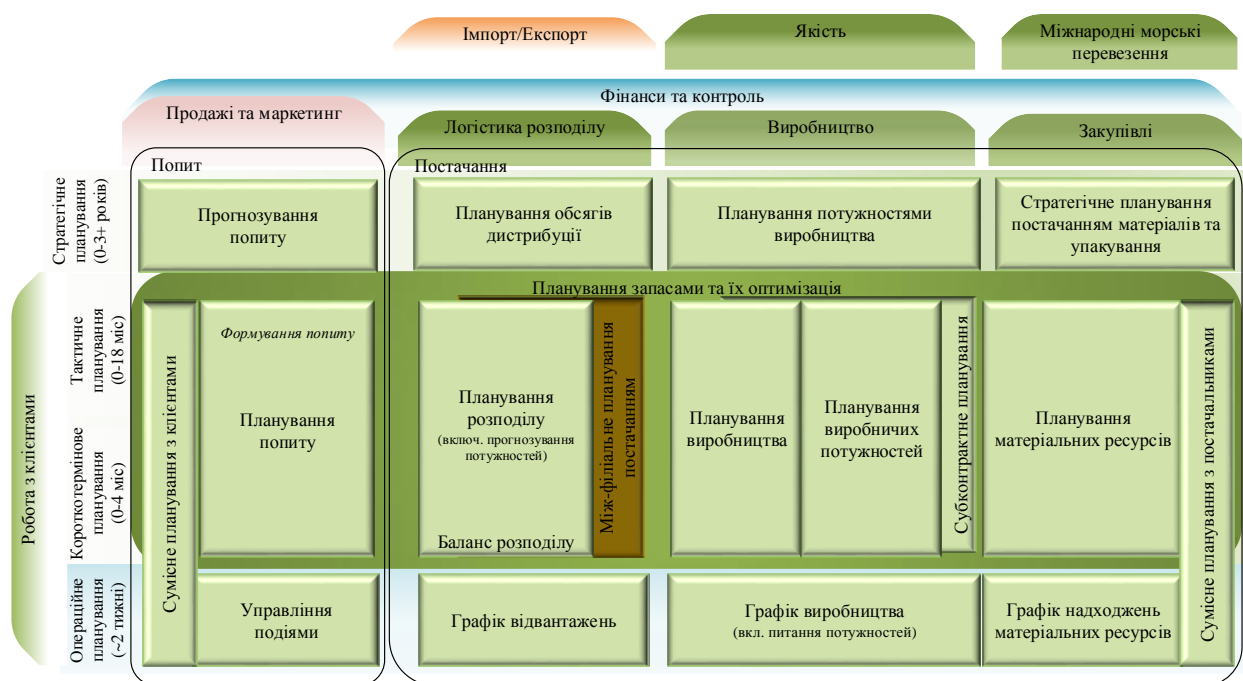


Рисунок 2.13 – Наскрізне управління процесами дистрибуції

Планування та управління розподілом обсягів дистрибуції відбувається у підрозділі планування попиту та постачанням (Demand & Supply Planning, DSP). Планування попиту включає проведення аналізу та прогнозування попиту на основі (рис. 2.14):

- базових даних, де враховуються дані, що очищені від впливів подій, що відбулись;
- прогнозовані події, як негативного характеру, що впливає на зменшення попиту, так і подій, що спричиняють зростання попиту на продукцію.

На основі цих двох складових розробляється консолідований план попиту на продукцію. Крім того, для кожного ключового клієнта (Key Account, КА) також розробляється окремий план продажів.

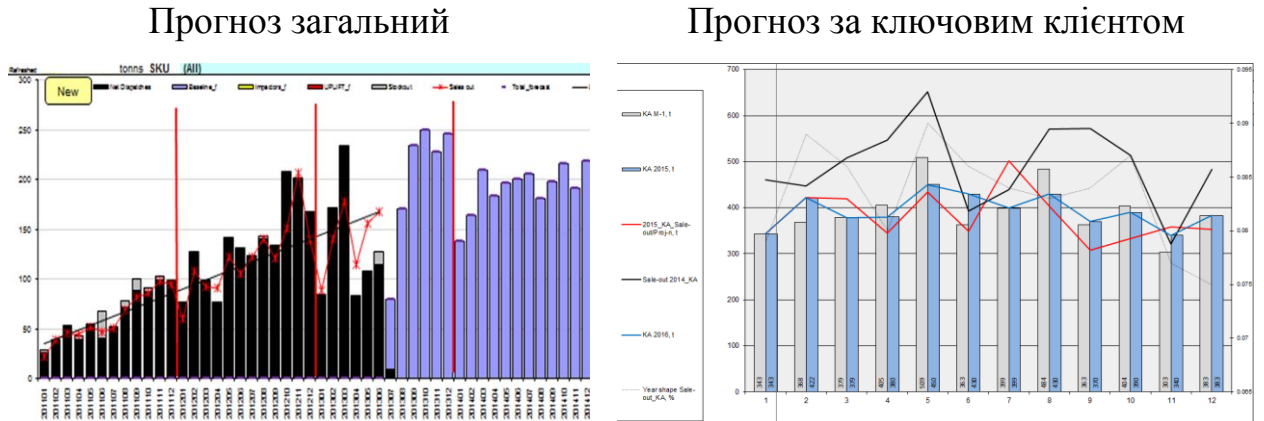


Рисунок 2.14 – Приклад прогнозування в SAP

Процес управління постачанням здійснюється для кожного продукту на основі 18-місячного розробленого плану попиту з побудовою очікуваного майбутнього рівню запасів (рис. 2.15).

	Calend	38.2015	39.2015	40.2015	41.2015	42.2015	43.2015	44.2015
TOTAL DEMAND	PAL	36	8	5	6	6	6	6
TOTAL SUPPLY	PAL					13	20	
PROJ. CLOSING STOCK	PAL	31	24	18	12	20	34	28
PROJ. STOCK COVER	DAY	36	29	22	15	23	39	32

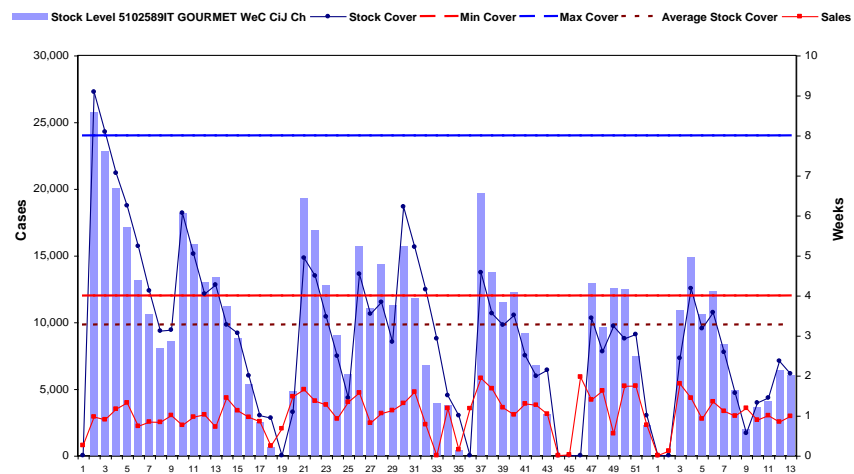


Рисунок 2.15 – Дані з управління попиту продукції в системі SAP

Відповідно, на рис. 2.15 відображено щотижневі дані з попиту та постачань, а також проектні дані щодо кількості запасів на кінець тижнів та покриття запасами в днях, де помітка зеленим кольором свідчить про достатність прогнозованих запасів, а червоним – недостатність запасів, що може призвести до нестачі готової продукції. Крім того на графіку наочно представлено рівні запасів: максимального, мінімального та середнього, поточного та проектного рівнів запасів, а також реальних продажів.

Під час управління розподілом продукції важлива роль належить щоденному управлінню залишками на складах за продукцією, особливо стосовно ризиків відсутності продукції на складі (рис. 2.16), що дозволяє вчасно прийняти заходи щодо поповнення запасів за рахунок збільшення виробництва такої продукції.

Звіт з залишків запасів

Material Description	Stock cover, w	Status
KIT KAT Waffer In Milk Choc 8(24x46g)	0.3	Quoted
KIT KAT Waffer In Milk Choc 6(24x45g)	1.4	Quoted
SVITOCH AERO Chocolate Milk 24x38g	0.3	Reserv
KIT KAT MilkChocCrispWafer 4(24x68g)	1.5	Quoted
SVITOCH Chocolate Milk 2v1 22x100g	0.3	Reserv

Звіт з продажів та запасів

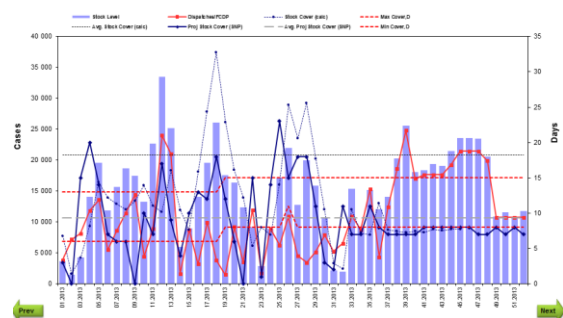


Рисунок 2.16 – Інструменти управління запасами та продажами

В той самий час в роботі менеджера з управління попитом, також, важливим завданням є відслідкування запасів продуктів за ризиками свіжості (salvage risk) продукції (рис. 2.17). Визначення ризиків свіжості запасів особливо актуальна для продукції з коротким життєвим циклом, так як ключові клієнти Нестле Україна виставляють жорсткі вимоги щодо свіжості такої продукції (наприклад, 75% свіжості для АТБ та 67% свіжості – для інших ключових клієнтів) та приймати управлінські рішення щодо розподілу даної продукції між клієнтурою. Одним з варіантів рішень менеджера у разі виникнення таких ризиків за продукцією ключових клієнтів є

переорієнтування інших клієнтів на SAP коди такої продукції для ключових клієнтів та відповідно їх відвантаження на обидва канали в подальшому, поки не будуть повністю розподілена продукція, що має високий рівень ризиків за свіжістю.

24.11.2017 Stock's analysis report													Friday									
SubGroup	Material	Material Description	Plant	Unit	Available stock	Stock cover, w.	Status	ABC	Reason	Avail date / comments	24.11.2017	25.11.2017	26.11.2017	27.11.2017	28.11.2017	29.11						
Base for S	12298421	TORCHYN ZAPRAVKA Kharcho DP 30x240g NZUA	1963	CS	640	1,2	Understock	C	DI-Demand plan	27.11.2017												
Ketchup	12291844	TORCHYN Z PAPRYKOJU Ketchup 35x300g UA	1963	CS	1952	1,1	Understock	B	DI-Demand plan	27.11.2017												
Ketchup	12291845	TORCHYN Z CHASNYKOM Ketchup 35x300g UA	1963	CS	4354	1,5	Understock	B	DI-Demand plan	27.11.2017												
Mayonnaise	12333457	TORCHYN Domashni Mayonnaise 48x160g UA	1963	CS	1572	0,7	Understock	B	DI-Demand plan	27.11.2017												
Mayonnaise	12333456	TORCHYN Domashni Mayonnaise 16x580g UA	1963	CS	782	0,8	Understock	B	DI-Demand plan	27.11.2017												
Mayonnaise	12343675	TORCHYN YEVIROPEISKYI Mayo DP 16x580g UA	1963	CS	9042	0,9	Understock	A	DI-Demand plan	27.11.2017												
Mustard	12285190	TORCHYN BAVARSKA Mustard DP 24x130gN1 UA	1963	CS	120	0,2	Limited stock	C	DI-Demand plan	27.11.2017			2 000									
Mustard	12291832	TORCHYN DIZHONSKA Mustard DP 24x130gN1UA	1963	CS	1286	1,0	Understock	C	DI-Demand plan	27.11.2017												
Tomato Sa	12218078	TORCHYN MEKHKANNO Sauce DP 30x200g UA	1963	CS	562	0,5	Limited stock	B	DI-Demand plan	27.11.2017			2 200									
Granulated	12323955	TORCHYN 10VOOCHIV UntrSeas 8x170g N1 UA	1963	CS	26918	1,3	Understock	A	DI-Demand plan	28.11.2017												
Granulated	12324734	TORCHYN 10OVOCHIV UntrSeas 7x250g NZUA	1963	CS	12008	1,7	Understock	A	DI-Demand plan	04.12.2017												
White Sau	12218073	TORCHYN TARTAR Sauce DP 30x200g UA	1963	CS	245	0,1	Limited stock	B	DI-Demand plan	27.11.2017				3 000								
White Sau	12218076	TORCHYN Mushroom Sauce DP 30x200g UA	1963	CS	34	0,1	Limited stock	C	DI-Demand plan	28.11.2017				161	673							
Noodles P	12244914	MIVINA Inst Ndl ChknFMHotPch104x60gN1UA	6657	CS	2784	1,0	Understock	C	DI-Demand plan	27.11.2017												
Noodles P	12244915	MIVINA InstantNoodlesMeFPch104x60gN1UA	6657	CS	1229	0,7	Understock	C	DI-Demand plan	27.11.2017												
Noodles P	12244935	MIVINA InstNdl Chkn Fm Pch 104x60g N1UA	6657	CS	2008	1,1	Understock	B	DI-Demand plan	27.11.2017												
Noodles P	12325189	MIVINAInstNdlShrimpFMHotPch104x59 2gUA	6657	CS	439	0,7	Understock	C	DI-Demand plan	27.11.2017												
Noodles P	12347508	MIVINA InstNdl Fruktel Tst Strw 44x71gUA	6657	CS	2123	1,4	Understock	C	DI-Demand plan	27.11.2017												
Noodles P	12347508	MIVINA InstNdl Fruktel TstBanana44x71gUA	6657	CS	2076	1,3	Understock	C	DI-Demand plan	27.11.2017												
Instant So	12223834	MIVINAGARIACHAKRUZHKACHknCroutSp32x12gUA	6657	CS	1642	0,8	Understock	C	DI-Demand plan	30.11.2017												
Sauces	12221486	NOVARO Sauce Soya With Garlic 12x190mlUA	6657	CS	640	1,0	Understock	C	DI-Demand plan	29.11.2017												

Рисунок 2.17 – Звіт про ризики відсутності запасів

У випадку подібних ризиків за продукцією для дистрибуторів, менеджером здійснюється перепланування виробництва, тобто відбувається зняття з плану виробництва такої продукції, поки не будуть розподілені залишки продукції між дистрибуторами. В той самий час у випадку ризиків відсутності запасів (Out of Stock (OOS) Risk), проводиться зменшення виробництва на найближчий час для уникнення нестачі запасів для розподілу.

Під час управління розподілом продукції менеджер планування постачанням приймає рішення щодо здійснення перезапусків відповідної продукції на основі даних щодо зміни рецептури продукту, чи упакування, або появи нової інформації на упакуванні, як відображено на рис. 2.18. У разі впровадження на ринок нового виду продукту менеджер планує запуск нової продукції. Алгоритм взаємодії між відділами Нестле Україна під час запуску або перезапуску продукції з новим SKU представлений на рис. 2.19.

Даний алгоритм включає на першому етапі (за два тижні до запуску/перезапуску/зняття продукції) наступну взаємодію:

Base_SKUs	Config -> PST	Split_Switches	Export DP	Total DP 12W, T	01 2015	02 2015	03 2015	04 2015	05 2015	06 2015	07 2015	08 2015	09 2015
	SKU Switches / Launches in 12 Weeks.												
S12156117	KOSMOSTARS Cereal 20x325g RU			36.9	1.51	0.95	0.95	10.00	1.28	3.30	3.30	3.30	3.26
12156117	KOSMOSTARS Cereal 20x325g RU			20.0	1.51	0.95	0.95	10.00	1.28	3.30	2.01		
12231474	KOSMOSTARS Cereal 20x325g PRIPSPBOBTOYR			16.9							1.29	3.30	3.26
S12164216	GOLD Corn Flakes Cereal 14x250g N1 UA			4.5	0.36	0.29	0.29	0.29	0.32	0.45	0.45	0.45	0.44
12164216	GOLD Corn Flakes Cereal 14x250g N1 UA			4.5	0.36	0.29	0.29	0.29	0.32	0.45	0.45	0.45	0.44
12256642	GOLD Corn Flakes Cer Bag 20x250g N4 UA			0.0									
S12219947	GOLD FLAKES Cereal 16x300g N3 X8			13.5	0.80	0.88	0.88	0.88	0.94	1.33	1.33	1.33	1.32
12219947	GOLD FLAKES Cereal 16x300g N3 X8			5.0	0.80	0.88	0.88	0.88	0.94	0.61			
12257771	GOLD FLAKES Cereal Bag 16x250g N4 UA			8.5						0.71	1.33	1.33	1.32
S12244478	FITNESS Cereal 16x250g PR PA PS14DW UA			34.3	1.60	2.71	2.71	2.71	2.79	3.25	3.25	3.25	3.21
12238027	FITNESS Cereal 16x250g N32 UA			3.0	1.60	1.40							
12244478	FITNESS Cereal 16x250g PR PA PS14DW UA			31.3		1.31	2.71	2.71	2.79	3.25	3.25	3.25	3.21
S12244477	FITNESS FRT Cereal 16x300g PRPAPS14DW UA			41.3	1.80	2.98	2.98	2.98	3.14	4.10	4.10	4.10	4.04
12224174	FITNESS FRUITS Cereal 16x300g N3 UA			5.0	1.80	2.98	0.22						
12244477	FITNESS FRT Cereal 16x300g PRPAPS14DW UA			36.3			2.76	2.98	3.14	4.10	4.10	4.10	4.04

Рисунок 2.18 – Інструмент SAP щодо перезапусків за SKU



Рисунок 2.19 – Алгоритм взаємодії відділів Нестле Україна під час запуску/перезапуску/зняття з виробництва SKU

1. Припинення випуску SKU: Менеджер з планування постачання повідомляє відділ продажів, взаємодії з клієнтами, маркетинг та фінансовий про час до того, як очікується, споживання даної продукції та вносить код DL (припинення виробництва) у звіті OOS.

1.1 Якщо запас цього товару продається дистриб'юторам, як тільки він розпродається, спеціаліст із виконання замовлення закриває його в системі, про що повідомляє іншим вказаним вище відділам.

1.2. Якщо здійснюється тимчасове закриття SKU для продажів, здійснюється інформування клієнтів, що також відображається у звіті OOS. Таке тимчасове закриття може виникнути у разі довгострокових питань з якості, досліджень та розробок або інших проблем з поставками. Для короткотермінових припинень в системі не закривається SKU, а використовуються стандартні коди причин.

2. Перезапуск: Менеджер з планування постачання інформує відділ продажів, взаємодії з клієнтами та маркетинг про заплановану дату перезапуску відповідно до плану попиту та дати доступності нового SKU; встановлює код OW у звіт OOS для нового SKU та код DL для старого SKU і в коментарях новий код SKU.

2.1. Як тільки продається остання продукція зі старим SKU, відділ взаємодії з клієнтами виставляє код DL для старого SKU і замінює новий код, про що повідомляє інші відділи перераховані вище.

3. Новий запуск (або промо SKU): Менеджер з планування постачання інформує відділ продажів, взаємодії з клієнтами та маркетинг про дату запуску нового SKU, вказує код причини OW у звіті OOS перед запуском. Якщо очікуваний день запуску змінюється, менеджер проставляє точну дату відкриття продажів ближче до дати запуску, про що повідомляє інші задіяні та перераховані вище відділи.

Якщо ціна на новий продукт відсутня в системі або дата запуску недійсна, бренд-менеджер пише офіційний лист про необхідні зміни в процесі запуску.

На третьому етапі, що орієнтовно відбувається за 1-2 тижні до очікуваного запуску SKU менеджер з планування постачання здійснює резервування всієї кількості запасів нового продукту, через запит до відділу по взаємодії з клієнтами.

На четвертому етапі, який відбувається орієнтовно за один тиждень до запуску, менеджер з планування постачання розраховує квоту та надсилає її аналітику відділу продажів для підтвердження з регіонами, який в свою чергу повідомляє відділ із взаємодії з клієнтами про підтверджену / виправлену квоту після переговорів з регіонами, у разі необхідності.

Таку квоту менеджер відділу із взаємодії з клієнтами вводить в систему не пізніше ніж за 2-4 дні до початку відкриття продажів на п'ятому етапі.

На шостому етапі, теж за 2-4 дні до початку продажів, спеціаліст по роботі з ключовими клієнтами перевіряє чи оновлена інформація стосовно нового продукту в системі. Відбувається активація нового коду SKU менеджером відділу взаємодії з клієнтами та повідомлення про це менеджера з планування постачання, а також про закриття старого коду (у разі відсутності залишків). На основі цих даних відділ продажів повідомляє в регіони про зміни у портфелі SKU.

На сьомому етапі, який має співпадати з датою запуску/перезапуску SKU відділом взаємодії з клієнтами визначається запас старого SKU і лише після його закінчення закривається таке SKU для продажів. У випадку виявлення запасів за старим SKU менеджером з планування постачання під час складання звіту OOS, він має повідомити таку інформацію до відділу взаємодії з клієнтами для внесення його до продажів для дистриб'юторів.

Більш складний алгоритм при взаємодії відділів у разі впровадження нового імпортного продукту з бізнесу «Кулінарія», який представлений в дод. 3.

Доставка продукції з розподільчих центрів Нестле Україна може здійснюватися як на пряму клієнтам, так і через розподільчі центри логістичних провайдерів, планування щодо поповнення запасів яких здійснюється менеджером з планування попиту та постачання в системі SAP (рис. 2.20).

Raben replenishment for Beverages.		MU&Old		9.0		1938		To PO	
Calendar Year/Week		KF		-		6657			
16.07.2013									
	Add_ req	Aver Ord_Dis	Stocks, CS	Cover, D	Delivery, Pal	Delivery, CS	RESULT cover, D		
						16.07.20			
		20 146	29 280	10	9	11 304		11	
BISTROFF Oatmeal Red Currant 21x45UA	0	126	343	19	-	-		17	
BISTROFF Oatmeal Cherry 21x45g	0	103	317	22	-	-		20	
BISTROFF Oatmeal Apple 21x45g UA	0	151	256	12	1.0	156		17	
BISTROFF Oatmeal Raspberry 21x45g UA	0	139	232	12	1.0	156		18	
BISTROFF Oatmeal Strawberry 21x45g UA	0	272	603	16	1.0	156		18	

Рисунок 2.20 – Форма поповнення запасів Рабен

Сама доставка продукції для всіх товарів, крім продукції Торчин здійснюється вантажними автомобільними з цільнометалевим кузовом. Продукція Торчин доставляється з дотриманням температурного режиму в рефрижераторах. Зберігання продукції на дистриб'юторських складах Нестле Україна здійснюється на палетах відповідно до температурного режиму зберігання продукції.

Загалом, оцінка роботи відділу управління попитом та постачанням здійснюється за наступними ключовими показниками:

- коефіцієнт відношення кількості фактично відвантажених одиниць продукції до кількості замовлених одиниць;
- ступінь свіжості відвантажених одиниць;
- точність плану попиту та відхилення від нього;
- запас готової продукції в одиницях та днях;
- кількість SKU;
- кількість продукції на утилізацію.

Аналізуючи роботу менеджерів з управління попитом та постачання, а також їх взаємодію з іншими відділами, треба відмітити злагоджену роботу, яка забезпечується оперативною взаємодією та обміном інформацією в межах компанії на основі SAP системи та електронним обміном даними з клієнтами та логістичними провайдерами.

Головним «вузьким місцем» під час планування постачання продукції бізнесу «Кулінарія» можна виділити лише складність управління запасами продукції з коротким життєвим циклом, що виражається у виникненні

ризиків за свіжістю продукції, тобто у випадку коли ключові клієнти не вибирають заплановані обсяги за SKU продукції з коротким життєвим циклом, таку продукцію Нестле Україна вимушена списувати та утилізувати, що відповідно несе за собою значні витрати та нанесення шкоди навколишньому середовищу, що в свою чергу не відповідає встановленим цілям зі збереження навколишнього середовища відповідно до цілей сталого розвитку ООН, яких дотримується корпорація в цілому.

Крім того, враховуючи, що найбільші продажі приносять саме ключові клієнти, виникає стійка необхідність йти на зустріч їх додатковим умовам щодо упакування продукції, розмірів упакувань одиниць продукції тощо. Це вимагає від компанії додаткових витрат та швидку перебудову процесів з метою виконання вимог ключових клієнтів.

Узагальнимо результати в SWOT-аналізі на основі проведеного дослідження діяльності та розподілу продукції в дистриб'юторських мережах компанії, який представимо в дод. К.

Серед сильних сторін компанії можна виділити: відомий бренд на ринку та довіра споживачів до нього, провідні місця в міжнародних рейтингах виробників здорового харчування, дослідження та розробка більш здорових для споживання продуктів харчування, диверсифікація бізнесів в харчовій галузі, значний досвід в побудові стійких ланцюгів постачання, висока якість продукції з конкурентоспроможною вартістю за неї, інвестування в розвиток компанії.

До слабких сторін компанії можна віднести: низький рівень експорту української продукції в інші країни, існування залишків продукції з коротким життєвим циклом (непридатні до споживання), що призводить до списання, а відповідно до додаткових витрат та нанесенню шкоди навколишньому середовищу.

Серед загроз для Нестле Україна вбачаємо наступне: нестабільна економічна та політична ситуація в Україні, компанії-конкуренти зі своїми товарами-замінниками. Крім того, загрозою є додаткові умови до продукції

що висуваються ключовими клієнтами, що в свою чергу потребує побудови політики управління стратегічними змінами бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання, для якої використовуються як сильні сторони компанії (існуючий досвід в побудові стійких ланцюгів постачання), так і мінімізується слабка сторона компанії (залишки непридатної до відвантаження продукції)

До можливостей зовнішнього середовища можна віднести пропаганду здорового життя, а також девальвацію гривні.

Адже використавши сильні сторони (відомий бренд та довіра споживачів, висока якість продукції за конкурентною вартістю) та забезпечивши слабкі сторони компанії (низький рівень експорту української продукції закордон), як рішення, – можна вивести українські товари за низькою ціною на європейські ринки. Гарним прикладом є експорт локшини швидкого приготування. Тим більше, що якість продуктів з коротким життєвим циклом ТМ «Торчин» не поступається європейським та може конкурувати з закордонними аналогами.

2.4 Висновки до розділу 2

Результати дослідження в аналітичній частині засвідчили:

– динамічний розвиток діяльності ТОВ «Нестле Україна», закріплення як компанії як провідної серед інших компаній-виробників продуктів харчування, особливо в сегменті кулінарія (ТМ «Торчин»), кава та напої (ТМ Nescafé, Coffee-mate), кондитерські вироби (ТМ Nestlé та «Світоч») та продукти швидкого приготування (ТМ «Мівіна»). Однак, конкуренти постійно «дихають у спину» компанії та не дозволяють розслаблятися та втрачати позиції, а навіть продовжувати вперто рухатися вперед. Серед найбільших конкурентів є Чумак та Щедро (кулінарія), Рошен та АВК

(кондитерські вироби), Jacobs та Thibo (кава), MacCoffe (кавові напої), Лантманнен Акса (каші швидкого приготування), Роллтон (локшина швидкого приготування), Mars (корм для тварин), HiPP (дитяче харчування). Серед головних ключових клієнтів АТБ, Сільпо, Метро;

– експорт української продукції Nestlé здійснюється в більш ніж 17 країн світу, найбільші обсяги експорту в Німеччину, Італію, Іспанію та Польщу;

– значні інвестиції у розбудову та оновлення українських фабрик, загальний розмір яких досяг за нашими підрахунками близько 2 млрд грн;

– стабільний фінансовий стан товариства згідно до розрахованих коефіцієнтів майнового стану, ліквідності, платоспроможності, рентабельності, а також показників ділової активності. Найбільшим виявленим недоліком є строк погашення кредиторської заборгованості, що перевищує більше 30 днів;

– система управління бізнес-процесами дистрибуції в продуктових ланцюгах постачання є відпрацьованою та забезпечується ІТ-системою SAP, однак були також виявлені й недоліки, що пов'язані з завищеними вимогами ключових клієнтів. По-перше, високі вимоги до свіжості продукції з коротким життєвим циклом. Відповідно, у разі недобору ключовими клієнтами такої продукції вчасно, таку продукцію необхідно списувати та утилізувати в зв'язку з непридатністю до відвантаження за вимогами свіжості. По-друге, збільшуються вимоги щодо температурного режиму упакування продукції з коротким життєвим циклом, що примушує Нестле Україна переходити на інше упакування для ключових клієнтів та знаходити рішення щодо реалізації вже закуплених пакувальних матеріалів. Такі «вузькі місця», що виникають в процесі задоволення вимог ключових клієнтів примушують переглянути відлагоджену систему управління процесами та розробити систему управління стратегічними змінами бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання в мережах дистрибуції.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОДУКТОВИХ ЛАНЦЮГІВ

3.1 Обґрунтування необхідності змін каналів дистрибуції з точки зору планування попиту і пропозиції

Для обґрунтування необхідності зміни каналів дистрибуції спочатку розглянемо систему управління каналами дистрибуції та ризиків, що в ній виникають.

Загалом, систему управління поділяють на керуючу та керовані підсистеми.

До керуючої системи управління системою дистрибуцією в «Нестле Україна» можна віднести підрозділ планування попиту та постачання (DSP), місією якого є:

«Забезпечення готовою продукцією з високим рівнем свіжістю, на потрібному дистриб'юторському складі, щоб задовольнити попит клієнтів за потрібною вартістю і забезпечити внесок у стратегічне (3 роки +) та тактичне (18 місяців) бізнес-планування Нестле Україна».

Сам підрозділ планування попитом та дистрибуцією складається з:

- 1) керівників відділів з планування попиту та ланцюгів постачання за відповідними бізнесами: кулінарії, напоїв, кондитерських виробів, дитячого харчування, готових сніданків, кормів для тварин, а також Nestlé Professional;
- 2) менеджерів з планування попиту за відповідними бізнесами: кулінарії, кормів для тварин;
- 3) менеджерів з планування ланцюгів постачання за відповідними бізнесами: кулінарії, кормів для тварин;

4) менеджерів з розподілу продукції між філіалами Nestle за відповідними бізнесами: кулінарії, напоїв, кондитерських виробів, дитячого харчування та готових сніданків, кормів для тварин;

5) менеджерів з планування виробництва (для продукції бізнесу «Кулінарія», а саме менеджера з планування виробництва продукції ТМ «Торчин» та менеджера з планування виробництва продукції ТМ «Мівіна», а також для продукції бізнесу кондитерські вироби та окремий для бізнесу кава та напої).

Однак, його діяльність нерозривно пов'язана з іншими підрозділами «Нестле Україна», які також впливають на рішення менеджерів підрозділу планування попитом та дистрибуцією щодо управління дистрибуцією продукцією Nestlé, наприклад такими як: підрозділу координації з обслуговування та розподілу продукції, продажів, управління взаємодією з клієнтами, а також маркетингу. Адже в залежності від проведення маркетингових акцій та особливих умов для обслуговування клієнтури, буде змінюватися й самі підходи до управління системою дистрибуцією як за окремими бізнесами та позиціями товарів, так і в цілому.

В той самий час до керованої системи управління дистрибуцією відносяться запаси всієї готової продукції Nestlé, управління якою здійснюється як за узагальненими категоріями, так і окремо за кожним артикулом, тобто кодом SAP кожного виду продукції в залежності від типу споживчого упакування в системі управління діяльністю підприємства «Нестле Україна». Крім того, до керованої системи входять й запаси інгредієнтів, що необхідні для виробництва продукції «Нестле Україна», а також всі види упакування для формування споживчих одиниць готової продукції виробництва «Нестле Україна».

Сформулюємо операційні цілі управління системою дистрибуції відповідно до місії підрозділу планування попиту та постачання:

1. Відсутність дефіциту готової продукції на дистриб'юторських складах «Нестле Україна», тобто контроль ризику дефіциту готової продукції – Out of Stock Risk;

2. Відсутність зайвих запасів готової продукції на дистриб'юторських складах «Нестле Україна», тобто контроль ризику надмірних запасів готової продукції – Salvage Risk;

3. Наявність на дистриб'юторських складах лише готової продукції необхідної за рівнем свіжості, тобто контроль ризику свіжості продукції – Freshness Risk.

4. Злагоджена робота менеджерів в межах відділу та злагоджена міжфункціональна взаємодія, яка забезпечується за рахунок детальних розроблених інструкцій для менеджерів відділу та алгоритмів взаємодії між різними відділами «Нестле Україна».

Таким чином, поставлені операційні цілі дозволяють досягати тактичних цілей у вигляді:

1. Мінімізації витрат пов'язана зі списанням та утилізацією продукції, на які приходяться значні суми, що відповідно, значно скорочує загальний прибуток компанії.

2. Задоволення потреб щодо постачання продукції «Нестле Україна» ключових клієнтів та дистриб'юторів у повному обсязі необхідної свіжості.

А також, визначимо стратегічні цілі системи управління дистрибуцією:

1. Зменшення негативного впливу на екологію України та світу в цілому за рахунок зменшення обсягів утилізації продукції Nestlé, у якій вийшов строк придатності.

2. Залишатися надійним партнером для ключових клієнтів та дистриб'юторів.

Для досягнення таких цілей в системі управління дистрибуцією керуючою системою розроблюються та використовуються в подальшому методичні документи у вигляді інструкцій та алгоритмів взаємодії, що дозволяють регламентувати процеси та зробити простішими для розуміння та

виконання менеджерами відділу планування попитом та постачання, а також інших, пов'язаних в процесах, підрозділів «Нестле Україна». Крім того, дистрибуторська діяльність керуючої системи регулюється на основі договорів укладених між «Нестле Україна» та її клієнтами, як ключовими, так і дистрибуторів, які в свою чергу складаються та підписуються на основі українського законодавства, а саме, перш за все, Господарського Кодексу [61] та Цивільного Кодексу [62], а також інших нормативно-правових документів, які регулюються взаємовідносини між особами за договором.

Крім нормативно-правового забезпечення діяльності з управління дистрибуцією існує й технічна частина забезпечення, а саме інформаційно-програмне забезпечення у вигляді системи управління підприємством – ERP SAP, в якій реалізуються основні функціональні задачі поставленими перед менеджерами, у вигляді оперативного планування ресурсів та сировини, що необхідна для виробництва продукції, планування потужностей виробництва продукції, проведення аналізу та прогнозування попиту на продукцію, відслідкування залишків запасів, формування звітів про ризики відсутності запасів, планування розподілу продукції з врахуванням пріоритетів щодо обсягів постачання для ключових клієнтів та дистрибуторів.

Підсумуємо описану систему управління дистрибуції на рис. 3.1, де відобразимо всі взаємозв'язки. Так, системою дистрибуцією здійснює управління підрозділ планування попитом та постачанням, при цьому це управління координується з задачами підрозділів маркетингу, продажів, управління взаємодією з клієнтами.

В той самий час, управління системою дистрибуцією здійснюється на основі забезпечувальної підсистеми, що складається з нормативно-правового та технічного забезпечення (ERP SAP). При цьому до нормативно-правового забезпечення відносяться як внутрішні нормативно-директивні документи, так і зовнішні нормативно-правові документи українського законодавства, так і договори купівлі-продажу та співпраці з ключовими клієнтами та

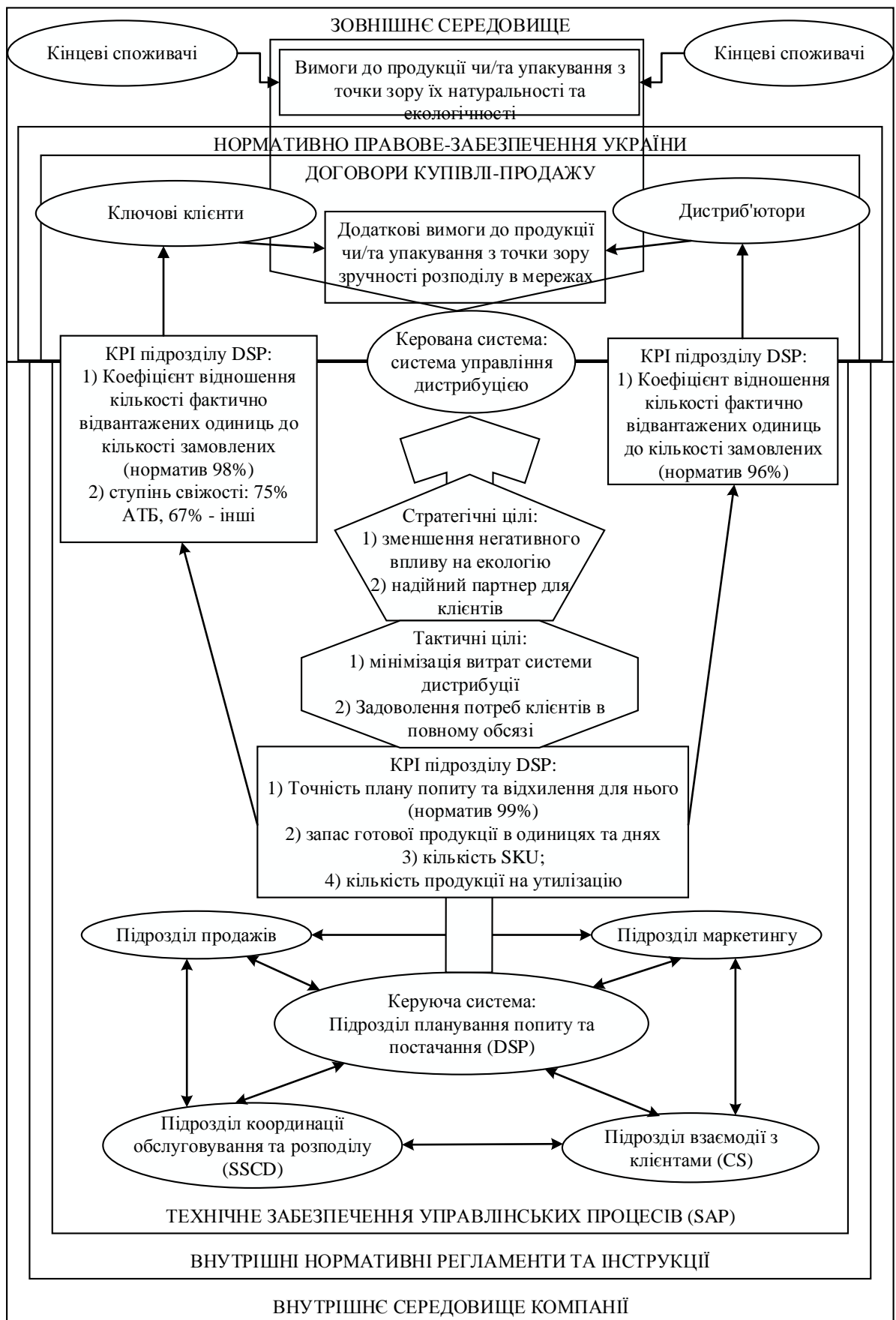


Рисунок 3.1 – Система управління дистрибуцією

Джерело: власна розробка

дистриб'юторами, які можна, в свою чергу, віднести до документів нормативно-правового характеру внутрішньо-зовнішнього забезпечення.

Треба відмітити, що всі дії з управління системою дистрибуцією направлені на досягнення стратегічних, тактичних та операційних цілей, описаних вище. Крім того, для операційної оцінки таких цілей та, відповідно, якості обслуговування клієнтів визначені КРІ, а саме:

- коефіцієнт відношення кількості фактично відвантажених одиниць продукції до кількості замовлених одиниць, який має складати не менше 98% для ключових клієнтів та 96% для дистриб'юторів відповідно до договорів;

- ступінь свіжості відвантажених одиниць, який складає 75% для найбільшого ключового клієнта «АТБ», 67% для інших ключових клієнтів відповідно до договорів. Відмітимо, що для дистриб'юторів такий показник не прописаний у договорах;

- точність плану попиту та відхилення від нього – внутрішній показник, для якого встановлена норма у вигляді 99% точності плану попиту та $\pm 2\%$ відхилення від такого плану;

- запас готової продукції в одиницях та днях, встановлюється для кожної позиції SKU окремо;

- кількість SKU, якими оперують кожен відділ та підрозділ в цілому;

- кількість продукції на утилізацію, показник якого має прямувати до нуля.

Однак, можна помітити, що деякі операційні КРІ протирічать один одному, наприклад КРІ заданого рівня ступеня свіжості відвантажених одиниць надзвичайно важко дотримуватися при умові мінімізації рівня КРІ кількості продукції на утилізацію, особливо за SKU бізнесу кулінарія з врахуванням короткого життєвого циклу такої продукції. Крім того, ступінь свіжості продукції, що має бути відвантажена ключовому клієнту «АТБ», іншим ключовим клієнтам, а також дистриб'юторам встановлена на різних рівнях, що також ускладнює процес управління системою дистрибуції. Саме тому відповідно до свіжості продукції існує потреба в зміні каналів

дистрибуції, яка забезпечить точне відвантаження замовленої продукції відповідно до встановлених вимог до її свіжості відповідним клієнтам.

Крім того, необхідно враховувати, що клієнти «Нестле Україна» також можуть висувати особливі умови стосовно якості продукції чи якихось особливостей упакування споживчих одиниць продукції, які можуть бути пов'язані з умовами зберігання на полицях магазинів в мережі.

Окрім цього, варто відмітити, що зі зростанням свідомості у кінцевих споживачів стосовно їх особистого здоров'я, а також стосовно дружності упакування до навколишнього середовища споживач все більше надає перевагу натуральній продукції, яка утримує натуральні інгредієнти, які, в свою чергу, не наносять шкоду здоров'ю споживачів. Так, найперший стандарт, що з'явився стосовно визначення натуральних харчових продуктів та процесів обробки їжі, є документ ISO/TS 19657 «Визначення та технічні критерії для харчових інгредієнтів, які вважаються натуральними» [63], який був розроблений ISO/TS 34 «Продукти харчування», під керівництвом робочої групи №18 «Натуральні харчові продукти». Метою даного документа є надання необхідних критеріїв, за якими буде оцінюватися натуральність продуктів і на які індустрія продуктів харчування і напоїв, а також державні органи, будуть повсюдно посилалися, в той час, як товари вільно продаються по всьому світу. Зазначимо, що цей документ призначений для добровільного використання в бізнес-комунікаціях і торгових відносинах в глобальній ланцюжку постачання продуктів харчування. Відповідність цьому документу допомагає забезпечити рівні умови і сумлінність у відносинах між підприємствами. Цей документ не призначений для надання споживачам інформації про натуральних харчових інгредієнтів, так як очікування споживачів сильно розрізняються по всьому світу і від продукту до продукту. У стандарті вказані визначення і технічні критерії (прийнятні сировинні джерела, матеріали і процеси), які повинні бути виконані, щоб харчові інгредієнти вважалися натуральними. Документ не призначений для оцінки безпеки харчових інгредієнтів для людини, їх екологічної безпеки, соціально-

економічних аспектів їх обороту (наприклад, справедливості торгівлі) та до характеристик пакувальних матеріалів [64].

Також, заслуговує окремої уваги зростаюча екологічна свідомість споживачів, яка вже сьогодні проявляється в виборі продукції в екологічному упакуванні, що є дружнім до навколишнього середовища та яке може бути перероблене без шкоди для природи нашої планети. Тим більше, треба відзначити, що екологічність упакування впливає на досягнення дванадцятої цілі Сталого розвитку ООН щодо відповідального споживання, а саме за рахунок меншого об'єму утилізації матеріалів та продукції.

Отже, для того, щоб враховувати всі вимоги, що висувують як прямі клієнти, так і кінцеві споживачі до продукції Nestlé, керуючій системі управління дистрибуцією необхідно приймати кроки щодо змін у виробництві та підборі більш екологічного упакування, а також упакування, що одночасно буде відповідати й умовам ключової клієнтури до збереження продукції на полицях їх мереж, наприклад за температурним режимом зберігання.

Таким чином, якщо розглядати питання стосовно упакування кінцевої продукції, компанія має поступово вивести з використання вже закуплені упакування та вводити у виробничий процес нові види упакування продукції. Одночасно це зробити не можна, так як старе упакування у даному випадку необхідно утилізувати, що приведе до додаткових витрат «Нестле Україна», а також негативно вплине на екологію навколишнього середовища. Саме тому, важливо поступова робота над виведенням продукції в старому упакуванні та впровадженні в виробництво та розподіл продукції в новому упакуванні, що дозволить мінімізувати витрати як самої «Нестле Україна», так і негативний вплив на екологію навколишнього середовища, а також задовольняти вимоги ключових клієнтів та кінцевих споживачів.

3.2 Розробка рекомендацій щодо впровадження змін бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання

Розробимо методичний підхід до формування управління стратегічними змінами бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання в мережах дистрибуції (рис. 3.2), який дозволить виділити бізнес-процеси, що потребують змін для підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Основа такого методичного підходу має базуватися на загальних та специфічних принципах формування системи управління продуктовими ланцюгами постачання. Розглянемо далі їх більш детально.

Так, до загальних принципів формування системи управління віднесемо такі важливі для управління принципи як:

- системності, тобто під час управління будь-яким ланцюгом постачання, в тому числі й продуктовим, треба враховувати всі фактори, що впливають на управління, та, відповідно, розглядати такий ланцюг постачання як складну динамічну систему з об'єднанням всіх окремих ділянок в ланцюгу в єдине ціле;

- комплексності, тобто під час управління продуктовим ланцюгом постачання необхідно здійснювати чотири-направлене управління матеріальними, фінансовими, інформаційними та сервісними потоками одночасно, що призводить до прийняття рішень щодо політики управління ланцюгами постачання на основі комплексного підходу;

- взаємозв'язку та взаємообумовленості, що підтверджує вище описані принципи та виокремлює взаємний вплив планування на кожному окремому етапі ланцюга постачання та загальний результат, що досягається в продуктовому ланцюгу постачання;

- інформаційного забезпечення, без якого не можливо здійснити повноцінне прогнозування та подальше планування без обміну інформацією щодо особливостей в роботі кожного учасника, або специфічних вимог щодо

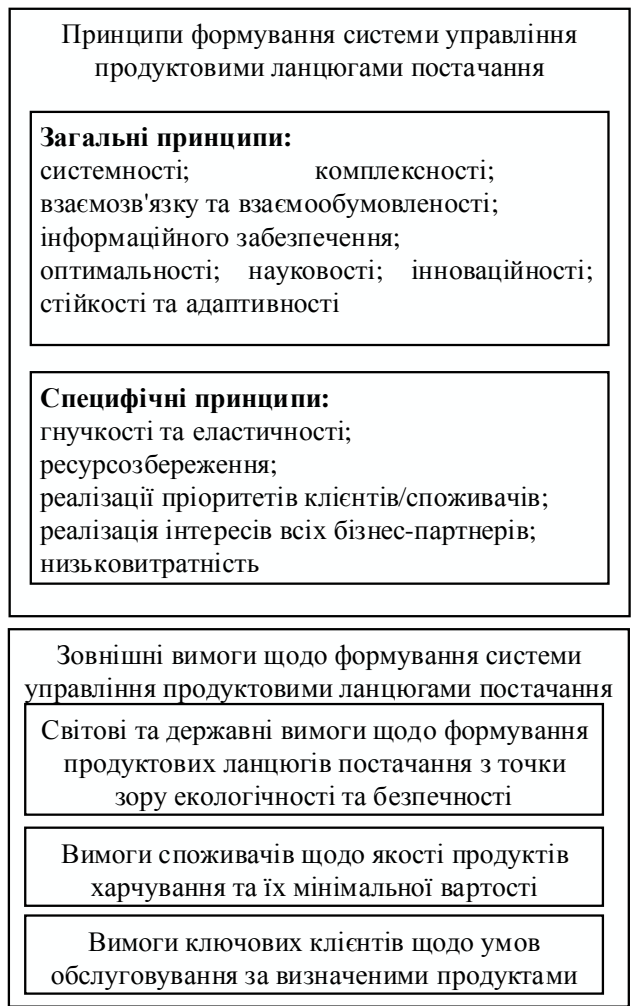


Рисунок 3.2 – Методичний підхід до формування управління стратегічними змінами бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання в мережах дистрибуції

Джерело: власна розробка

самого продукту, що буде в свою чергу впливати на організацію ланцюга постачання в цілому;

- оптимальності, який забезпечує оптимальне використання всіх можливих ресурсів в продуктових ланцюгах постачання та в кінцевому результаті забезпечує оптимальні витрати на створення та управління продуктових ланцюгів постачання;

- науковості, що несе використання сучасних наукових методів та методик, які забезпечують розрахунок оптимальних обсягів сировини / матеріальних ресурсів / продуктів в продуктових ланцюгах постачання (як приклад можна навести методи прогнозування, що використовуються всіма учасниками ланцюга постачання для подальшого планування виробництва та розподілу товарів учасників ланцюгів постачання;

- стійкості та адаптивності, адже продуктовий ланцюг постачання має залишатися стійким та швидко адаптуватися до будь-яких змін зовнішнього середовища (наприклад, у вигляді викликів суспільства щодо якості продукції, зручності упакування тощо);

- інноваційності, який на наш погляд варто додати в зв'язку з необхідністю всіх учасників ланцюга постачання бути конкурентоспроможними за рахунок постійного вдосконалення процесів в ланцюгах постачання, які в більшості випадків пов'язані з технологічними проривами, серед яких найбільш поширеними є використання в ланцюгах постачання передачі інформації через блокчейн, використання штучного інтелекту з машинним навчанням для аналізу, прогнозування та моделювання продуктових ланцюгів постачання.

Крім того, важливими є й специфічні принципи формування системи управління в продуктових ланцюгах постачання:

- гнучкості, тобто пристосовуватися до різних ринкових стратегій, що застосовують компанії в своїй діяльності, а також до тактичних змін в ланцюгах постачання, що запроваджуються відповідно до очікувань

споживачів, і до операційних змін, що відбуваються у ланцюгах постачання з метою своєчасної доставки споживачу;

– еластичності, тобто швидко реагувати на зміни в попиті в залежності від очікувань та потреб споживачів, а також в пропозиції в залежності від сучасних інноваційних розробок як щодо виробництва якісних продуктів харчування (наприклад, органічних), так і стосовно існуючих потужностей, що можуть бути використані в продуктових ланцюгах постачання. Звичайно, на еластичність виконання бізнес-процесів ланцюга постачання харчових продуктів буде впливати максимальна інформаційність щодо реального попиту на таку продукцію в кінцевих точках розподілу, а також можливостей постачальників сировини та безпосередньо виробників;

– ресурсозбереженості, а саме забезпечення оптимального використання всіх можливих задіяних ресурсів під час управління ланцюгами постачання, що надає можливість не лише скоротити витрати та досягти оптимального їх розміру, але й забезпечити стратегічні світові цілі з метою оптимального використання природних ресурсів;

– реалізації пріоритетів клієнтів та споживачів харчової продукції, який дозволяє залишатися конкурентоспроможним на висококонкурентному ринку продуктів харчування за рахунок використання підходів та технік, що створюють додану цінність продуктів харчування і забезпечують пріоритетність таких продуктів в порівнянні з конкурентами;

– низьковитратності, тобто характеризуватися не тільки високою швидкістю бізнес-процесів в продуктових ланцюгах постачання, однак й забезпечувати низькі витрати через оптимально підібрані канали розподілу та відсутність зайвих витрат через утилізацію продуктів, термін зберігання яких підійшов до критичних значень для постачання такої харчової продукції в мережі розподілу;

– реалізація інтересів всіх бізнес-партнерів, що задіяні в продуктових ланцюгах постачання. Тобто, розглядаючи повний ланцюг постачання, варто дотримуватися принципів партнерства щодо покращення взаємодії та

вдосконалення бізнес-процесів як в рамках кожного окремого підприємства харчового ланцюга, так і в сумісних процесах постачання та розподілу харчової продукції.

Треба відмітити, що дотримання таких умов для виконання бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання дозволить відповідально ставитися й до екології навколишнього середовища, а відповідно й досягати важливі цілі Сталого розвитку ООН як то «Відповідальне споживання» та «Збереження екосистем суші», а також інших.

А саме, якщо говорити про відповідальне споживання треба відмітити наступні позиції:

– відсутність зайвих запасів продукції, особливо це важливо у фокусі надлишкових запасів продуктів харчування з коротким життєвим циклом, адже саме за ними можливе створення зайвих обсягів відходів, що необхідно утилізувати. Відповідно, це свідчить про неефективне планування виробництва та розподілу;

– відсутність зайвих запасів сировини та матеріальних ресурсів (наприклад, пакувальних матеріалів), що необхідні для виробництва кінцевої продукції, однак з різних причин які стали неактуальними, наприклад з екологічної точки зору чи з причин необхідності переходу на інші види матеріальних ресурсів.

Таким чином, знаходячи баланс рівнів запасів сировини та інших матеріальних ресурсів як в межах фокусної компанії-виробника, так і у постачальників таких ресурсів, а також баланс рівнів запасів готової харчової продукції в компанії-виробника та її клієнтів, враховуючи тих клієнтів, що напряду взаємодіють з кінцевим споживачем харчової продукції, можна досягти мінімізацію відходів як сировини та матеріальних ресурсів, так і самої готової харчової продукції.

Крім того, на систему управління продуктовими ланцюгами постачання впливають не лише загальні світові цілі сталого розвитку, що виписані ООН, однак й державні пріоритети розвитку та обмеження, що висуваються до

учасників продуктового ланцюга постачання, а відповідно й впливають на формування та подальше управління такого ланцюга. Як приклад, можемо казати про «Основні засади (стратегія) державної екологічної політики України на період до 2030 року» [65] щодо управління відходами та забезпечення екологічно збалансованого природокористування, крім того, нормативно-правові документи що направлені за безпечність продуктів харчування (наприклад, щодо обов'язкової інформації на упакованні продукції), так і будь-які інші нормативно-правові документи, що впливають також на економічну складову управління продуктовими ланцюгами постачання.

Також, звичайно треба відмітити вплив на формування та подальше управління ланцюгами постачання клієнтів та споживачів, який до речі, був нами врахований під час опису специфічних принципів, а саме принцип реалізації пріоритетів клієнтів та споживачів готової продукції.

Звичайно, для досягнення дієвої системи управління продуктовим ланцюгом постачання варто використовувати перш за все можливість інформувати учасниками такого ланцюга постачання необхідними даними щодо обсягів запасів кожного учасника продуктового ланцюга постачання для здійснення оптимального планування на основі складання точних прогнозів з врахуванням залишків на складах кожного учасника з метою уникнення ефекту «хлиста» в ланцюгах постачання. Сьогодні така інформація в українських реаліях не передається між учасниками, навіть враховуючи використання електронного обміну даними більшістю учасників, особливо в ланцюгу постачання готової продукції, який повністю забезпечений передачею електронних даних між виробником та його клієнтами, наприклад у випадку з «Нестле Україна» та його ключовими клієнтами та дистриб'юторами. Мається на увазі, відомі електронні повідомлення як [66]:

– INVRPT – звіт про інвентаризацію. Це електронне повідомлення представляє собою звіт, який містить інформацію про залишки певного

товару в даному магазині мережі чи на даному складі. Цей документ дозволяє контролювати стан запасів і відстежувати рух товару усередині компанії і на складах. Використання цього типу повідомлення дозволяє оптимізувати графік поповнення кожного із складів і планувати виробництво.

– SLSRPT – Звіт про продаж є електронним повідомленням-звітом, яке містить інформацію про продажі товару в певній торговій точці. Використання цього типу повідомлення дозволяє відстежувати рівень реалізації товару, контролювати товарний запас, передати можливість планування постачань постачальнику товару за технологією управління запасами постачальником – VMI, своєчасно оптимізувати асортимент. Документ зазвичай висилається роздрібною мережею або ж дистриб'ютором до виробника.

Лише загальний інформаційний простір та відкритість даних стосовно запасів в продуктових ланцюгах постачання, а також дотримання описаних вище загальних та специфічних принципів щодо формування системи управління продуктовими ланцюгами постачання дозволить здійснювати стратегічне, тактичне та операційне планування в ланцюгах постачання та досягати відповідних цілей виставлених кожним учасником для власної ділянки ланцюга постачання, які не протирічать в цілому оптимальній побудові усього продуктового ланцюга постачання та отримати максимальний ефект від управління ланцюгом у вигляді мінімізації загальних витрат всіх ресурсів.

Отже, визначений нами методичний підхід до формування продуктових ланцюгів постачання надає цілісне уявлення здійснення планування та управління продуктовими ланцюгами постачання.

Однак, якщо розглядати глибинно процес планування продуктових ланцюгів постачання, треба відмітити наявність великої кількості SKU, якими оперує кожний окремий учасник такого ланцюгу, а також велику кількість клієнтів у постачальників сільгосппродукції чи матеріальних

ресурсів та виробників, чи значну кількість споживачів в продовольчих мережах.

Відомо, що для досягнення максимального рівня обслуговування клієнтів (у нашому випадку: фокусною компанією є виробник) необхідно забезпечити максимально точно відвантаження продукції відповідно до отриманих запитів клієнтів, що досягається наявністю необхідних SKU на розподільчих складах виробника.

Але, при наявності додаткових обмежень щодо продукції, що постачається (наприклад: ступінь свіжості, особливе упакування тощо), менеджеру з планування складніше відслідкувати такі SKU в інформаційній управлінській системі. Саме тому, для уникнення помилок при плануванні та управлінні продуктовим ланцюгом важливо дотримуватися розмежування таких SKU у власних управлінських системах компаній, що дозволить простіше оперувати даними та вчасно приймати рішення щодо поповнення таких запасів продукції, або необхідності перерозподілу таких запасів між іншими клієнтами, які не пред'являють додаткові умови до продукції, що постачається від виробника.

Треба відмітити, що присвоєння коду за кожним ключовим клієнтом для кожної SKU створить надзвичайно велику кількість позицій для відслідкування, що не зможе спросити роботу менеджера з планування, а навпаки лише її збільшить в обсягах та ускладнить. Тому варто визначити пріоритети відбору для клієнтів, для яких потрібно вводити додаткові коди за позиціями продукції. Найголовнішим пріоритетом за клієнтами для компанії перш за все є найбільші обсяги виручки як в грошовому, так і в кількісному вираженні, особливо при існуванні додаткових умов встановлених клієнтом для відвантаження йому такої продукції. У цьому разі така продукція буде відслідковуватися менеджером окремо від аналогічної продукції для інших клієнтів, що дозволить забезпечити по головному клієнту найбільш точно планування, адже він приносить найбільший обсяг доходу компанії.

Представимо алгоритм проведення розмежування процесів обслуговування клієнтів на рис. 3.3.

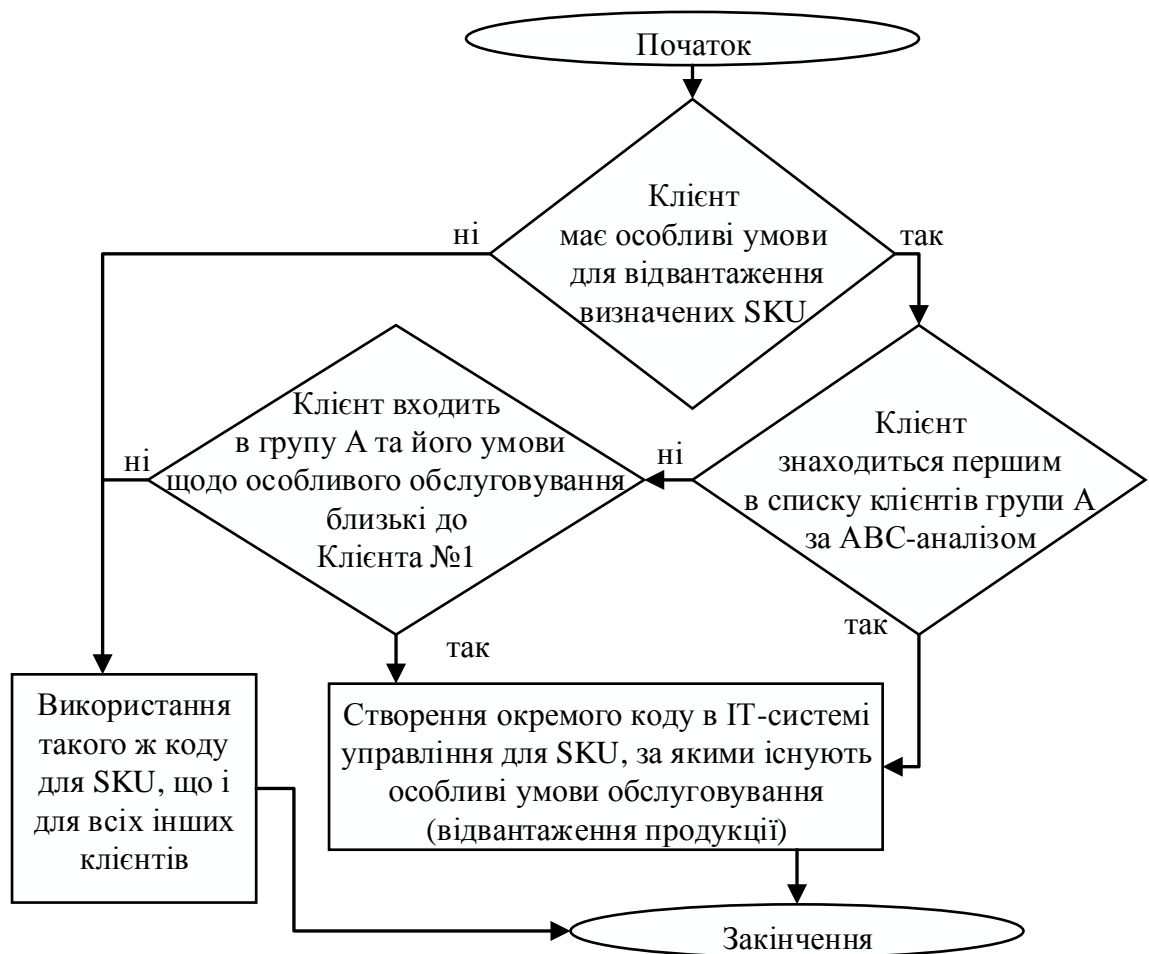


Рисунок 3.3 – Алгоритм розмежування каналів обслуговування клієнтів в процесі плануванні постачання

Джерело: власна розробка

Відмітимо, що на нашу думку, не для всіх клієнтів, навіть тих, що знаходиться в групі А за АВС-аналізом, варто вводити особливі коди в ІТ-системі компанії відмінних від загального коду для SKU, так як вказувалося вище це може ускладнити та заплутати роботу менеджера з планування постачання. Саме тому на наш погляд, варто забезпечувати розмежування каналу лише за основним клієнтом, а також при необхідності під'єднувати інших ключових клієнтів під такий код SKU, виокремлюючи таким чином

обслуговування клієнтів групи А від інших клієнтів компанії для забезпечення високого рівня обслуговування таких клієнтів.

Отже, складений методичний підхід до формування продуктових ланцюгів постачання дозволяє врахувати всі важливі принципи створення продуктових ланцюгів постачання, а також інтереси представників зовнішнього середовища для їх оптимального управління та планування руху матеріальних потоків у вигляді як сировини та матеріальних ресурсів, так і вже готової харчової продукції на всіх стадіях управління.

Більш глибокий аналіз планування постачання в продуктових ланцюгах постачання дозволив вибудувати алгоритм щодо розмежування каналів обслуговування різної категорії клієнтів з метою забезпечення максимального рівня обслуговування таких клієнтів. Основою розмежування каналів обслуговування є надання SKU таких клієнтів окремого коду в внутрішній ІТ-системі компанії, що дозволяє створити для менеджерів з планування спрощену систему обліку та відслідкування залишків запасів продукції на складах.

3.3 Розробка пропозицій з удосконалення моніторингу стану запасів та автоматизації контролю за ступенем свіжості в системі SAP процесів управління запасами продукції в мережі

Враховуючи алгоритм описаний вище, визначимо розподіл надходжень від клієнтури «Нестле Україна».

Отже, найбільші доходи компанії приносять саме ключові клієнти (рис. 3.4), відповідно важливо забезпечити наявність всієї продукції відповідної свіжості для ключових клієнтів на дистриб'юторських складах «Нестле Україна», особливу увагу при цьому має отримати мережа «АТБ», так як вона є найбільшим клієнтом «Нестле Україна».

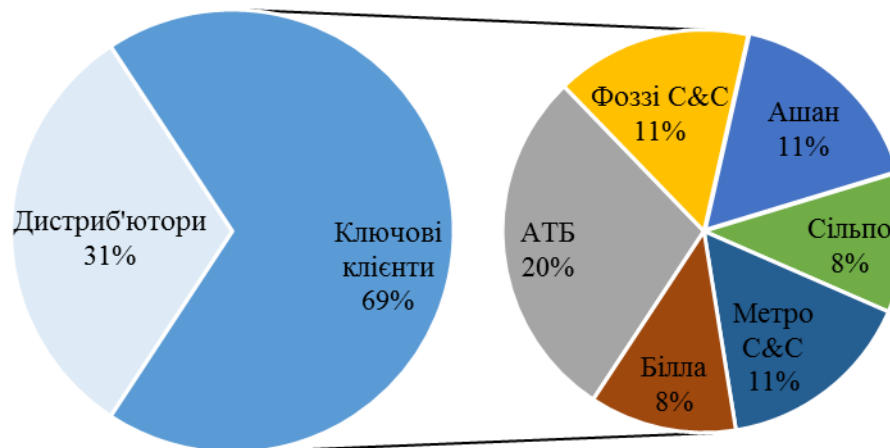


Рисунок 3.4 – Розподіл за надходженням доходів в «Нестле Україна» за бізнесом «Кулінарія»

Розглядаючи систему планування розподілу продукції в «Нестле Україна» у внутрішній ІТ-системі управління треба відмітити відсутність подачі інформації необхідної для планування за визначеними SKU відразу за окремими ключовими клієнтами. Інформація за SKU подається у вигляді SAP коду, що не дозволяє відразу відслідкувати відповідність додатковим умовам що висувають ключові клієнти, наприклад щодо ступеня свіжості готової продукції, та потребує інших уточнюючих дій в SAP для отримання повної картини щодо відповідної SKU.

Відсутність розподілу каналів дистрибуції за свіжістю продукції (особливо для АТБ) приводить до створення залишків на розподільчих складах, а відповідно до необхідності утилізації цієї продукції, тобто виникнення ризиків надлишкових запасів – Salvage Risk. В той самий час, надзвичайно важко відслідкувати запаси продукції саме заданої свіжості, що може призводити до відвантаження ключовим клієнтам продукції не тієї свіжості (виникнення ризику свіжості – Freshness Risk), а також можливості відсутності взагалі на складі продукції відповідної свіжості (виникнення ризику відсутності запасів – Out of Stock Risk). Описане вище відобразимо схематично на рис. 3.5.

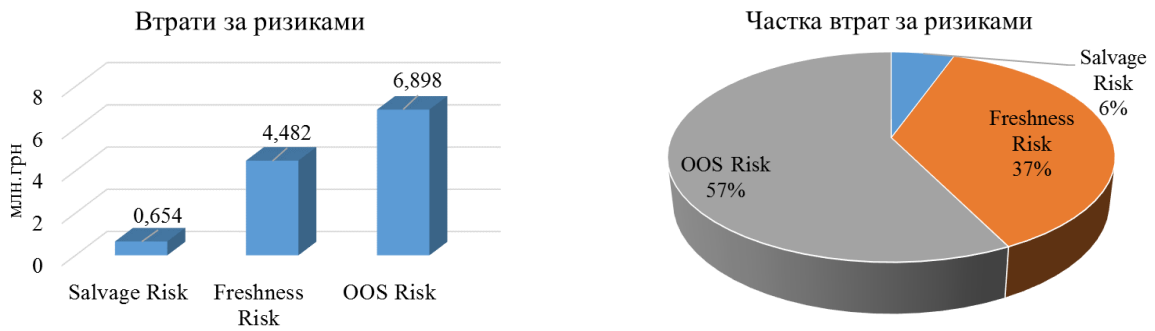


Рисунок 3.5 – Статистична складова втрат за ризиками при відсутності поділу за кодами SAP бізнесу кулінарія (дані за один місяць)

Узагальнимо: під час схеми роботи з одним SAP кодом для всіх клієнтів, найчастіше зустрічалися ризик відсутності запасів та ризик відсутності запасів необхідної свіжості на розподільчих складах для ключового клієнта АТБ, значно рідше було випадків надлишків продукції на складах (рис. 3.6).

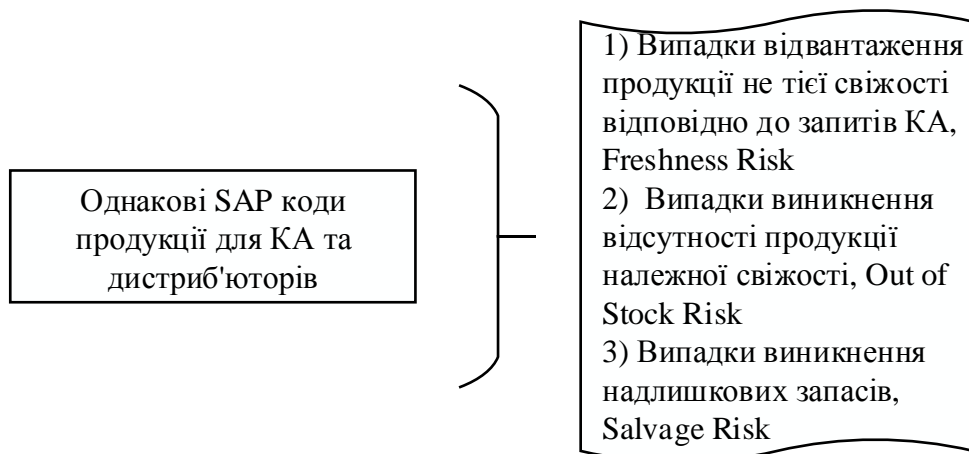


Рисунок 3.6 – Відсутність розподілу каналів дистрибуції продукції

Отже, найбільшою складовою за втратами при відсутності розподілу каналів дистрибуції продукції вказано ризик відсутності запасів продукції або відсутності запасів продукції відповідної свіжості на розподільчих складах, треба відмітити, що даний ризик усувається фабриками «Нестле Україна» впродовж максимум одного тижня за рахунок швидкого переобладнання ліній на необхідний продукт. Тобто, за рахунок гнучкого реагування на зростаючий попит продукції, виробництво спроможне

забезпечити запитувану продукцію в достатньо короткі терміни та забезпечити відвантаження такої продукції з відтермінуванням максимум в один тиждень.

В той самий час, відтермінування відвантаження негативно впливає на загальний показник якості обслуговування клієнтури «Нестле Україна», саме тому в бізнес-процесі планування постачанням необхідно ввести корективи щодо розмежування каналів управління у вигляді використання різних кодів SAP в залежності від показника свіжості продукції.

У випадку розподілення однакової продукції за різними SAP кодами (рис. 3.7), можна простіше відслідковувати продукцію за ризиком свіжості, що задана ключовим клієнтом з найпершим пріоритетом, тобто мережі «АТБ», якій згідно до договору необхідно постачати продукцію з рівнем свіжості не менше 75% від терміну придатності.

У разі зменшення рівня свіжості продукції менше 75%, необхідно змінювати для неї SAP код на той, що відповідає коду для продукції інших ключових клієнтів та дистриб'юторів і для яких рівень свіжості продукції допустимий на рівні 67% від терміну придатності продукції.

Відповідно, у разі зменшення свіжості продукції, що не вибрана ключовими клієнтами і для яких ступінь свіжості складає вже менше 67% від терміну придатності, необхідно таку продукцію перерозподіляти на постачання дистриб'юторам, у яких відсутні вимоги щодо свіжості продукції, і яким можна відвантажувати продукцію до того моменту, поки ступінь свіжості продукції не досягне визначеного ступеня свіжості встановленого «Нестле Україна» в залежності від загального терміну придатності продукції. Наприклад, для бізнесу кулінарії, де у продукції найменші терміни придатності встановлені наступні ступені свіжості для відвантажень:

- три місяці до дати закінчення терміну придатності для продукції, загальний термін придатності яких складає дев'ять місяців;

- два с половиною місяці до дати закінчення терміну придатності для продукції, загальний термін придатності яких складає п'ять місяців;

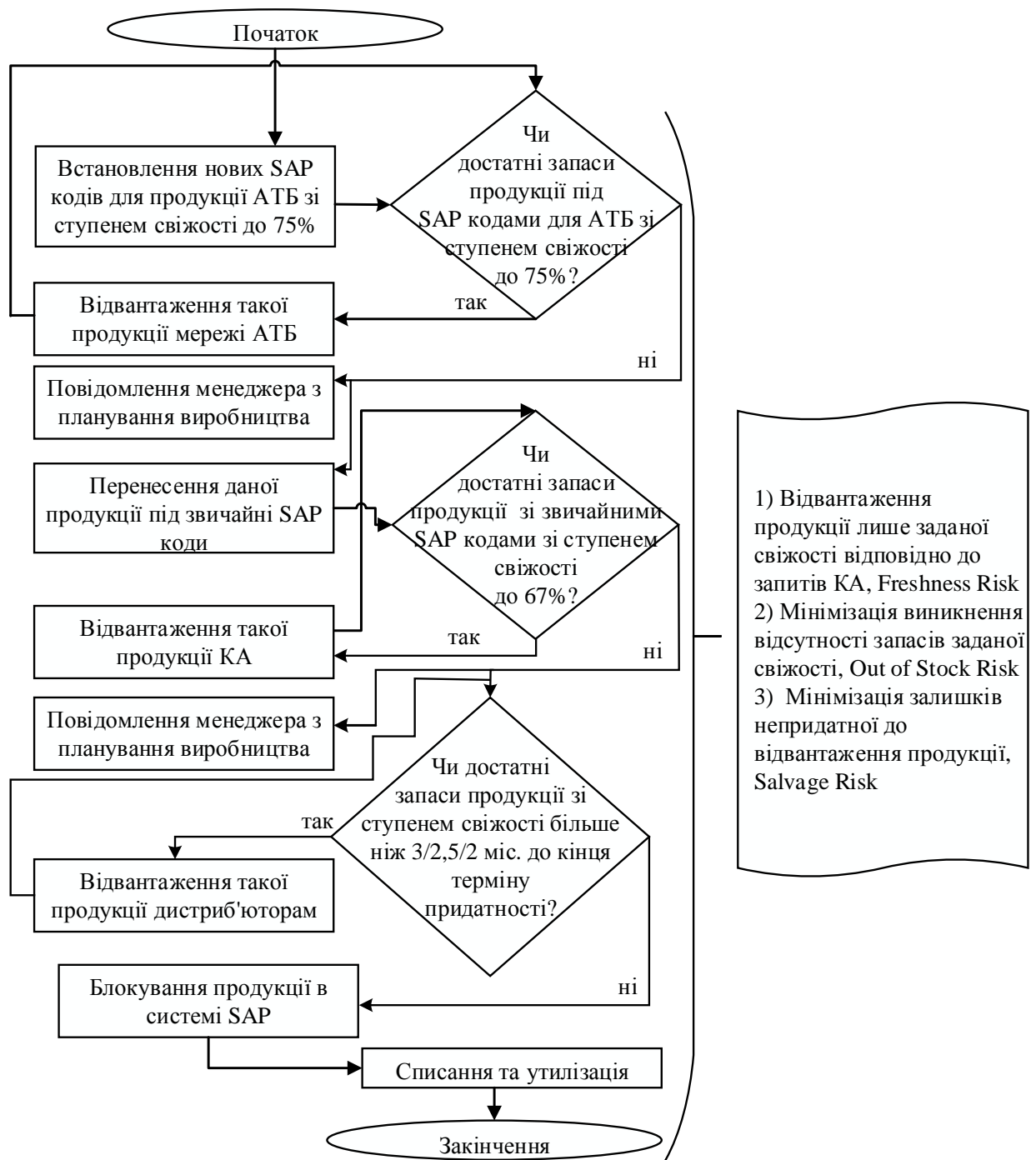


Рисунок 3.7 – Узагальнений алгоритм розподілу каналів дистрибуції продукції за клієнтами

Джерело: власна розробка

– два місяців до дати закінчення терміну придатності для продукції, загальний термін придатності яких складає чотири місяців.

В той самий час, ключові клієнти, розуміючи, що надають найбільший дохід, висувають додаткові вимоги щодо продукції.

Одним з таких викликів для «Нестле Україна» став запит мережі АТБ щодо збільшення температурного режиму зберігання для продукції бізнесу кулінарія, а саме для шести продуктів: Соусів Тартар, Бургер і Паприк; маринадів – Вершковий та Ананасовий; а також для продукту «Міцна Гірчиця».

Таким чином, необхідно було змінити температурний режим зберігання з (0...19⁰С) на (0...25⁰С).

Для зміни температурного режиму треба було замовити новий вид упакування. Тоді стає питання щодо необхідності списання закупленого упакування для них, однак такі дії призведуть до додаткових збитків в компанії, що налічує більш ніж 1,3 млн. грн (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Дані щодо залишків упакування з температурним режимом (0...19⁰С)

№ з/п	Назва продукції	Сума, грн.
1.	Горчин Соус Бургер 30x200g	125 465
2.	Горчин Тартар Соус 30x200g	424 783
3.	Горчин Соус Паприк 30x200g	291 847
4.	Горчин Соус Грибний 30x200g	3 817
5.	Горчин Маринад Часник 30x160g	154 701
6.	Горчин Маринад Слива 30x160g	219 922
7.	Горчин Міцна Гірчиця 48x130g	544 811
8.	Загалом	1 340 563

Крім, того виникає необхідність утилізації такого упакування, що створює додаткові витрати для підприємства, саме тому для даної ситуації важливо також здійснити розведення каналів розподілу продукції та продовження використання упакування у виробництві для продажів такої продукції дистриб'юторам.

Однак, для уникнення створення надлишкових запасів, коли ключовий клієнт не буде вибирати попередньо спрогнозований обсяг виробленої продукції варто в цій схемі також підключити до нового SAP коду інших ключових клієнтів з метою їх подальшого переведу також на новий

температурний режим, що розширить їх можливості щодо місць зберігання продукції на полицях торгових точок. А в подальшому, після виведення всіх залишків старого упакування й інших дистриб'юторів.

Представимо на рис. 3.8 алгоритм роботи з розведення каналів розподілу продукції в залежності від температурного режиму, що може підтримувати упакування.

Даний алгоритм розпочинається з встановлення нових SAP кодів для продукції в новому упакуванні зі збільшеним температурним режимом для відвантаження такої продукції для всіх ключових клієнтів з причин, що описані вище. В той час як для дистриб'юторів з метою виведення всіх залишків упакування залишається у користуванні в системі старі коди SAP. Таким чином, в компанії оперуються два коди для однакової продукції з упакуванням в різних температурних режимах.

Аналогічно до попереднього алгоритму, у разі наявності продукції в упакуванні з новим температурним режимом та ступенем свіжості не менше 75%, така продукція відвантажується мережі «АТБ». У разі обмежених запасів такої продукції, про це повідомляється менеджер з виробництва для того, щоб він запланував виробництво в необхідних обсягах для здійснення в подальшому вчасних відвантажень в мережу «АТБ».

Також, ця продукція відвантажується й на запити інших ключових клієнтів, для яких ступінь свіжості продукції не повинна бути менше за 67%. У випадку, якщо з'являються залишки такої продукції зі ступенем свіжості менше ніж 67%, тоді продукція з новим температурним режимом відправляється дистриб'юторам з метою уникнення продукції до списання.

В той самий час, відбувається й виробництво продукції з упакуванням старого зразка з метою розподілу такої продукції між дистриб'юторами, поки не буде вибрана більша частина упакування з температурним режимом зберігання готової продукції (0...19⁰С).

Отже, розведення каналів обслуговування при розподілі в продуктових ланцюгах постачання дозволить досягти не лише оптимального та швидкого

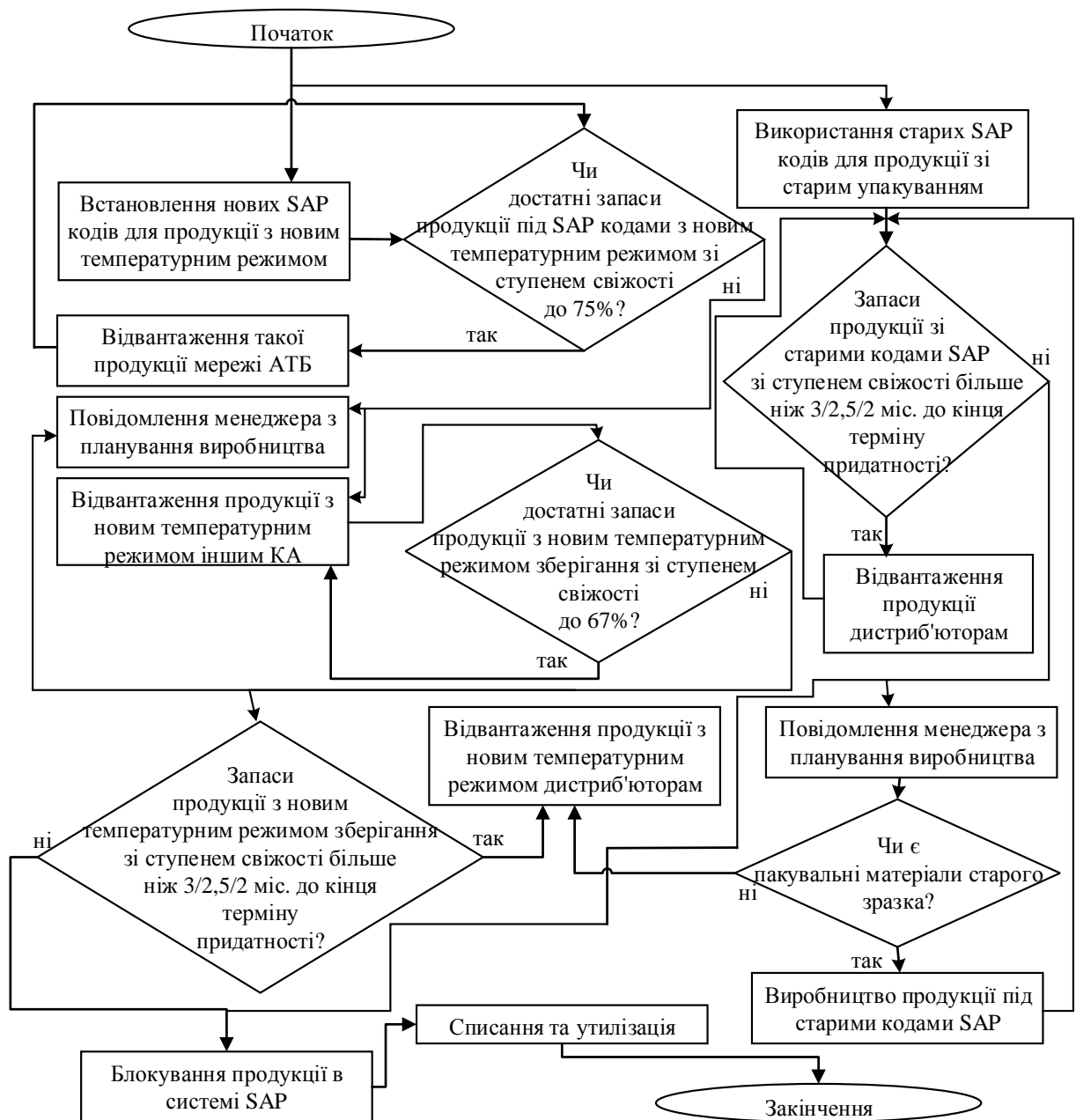


Рисунок 3.8 – Алгоритм розведення з розведення каналів розподілу продукції в залежності від температурного режиму, що може підтримувати упакування

Джерело: власна розробка

планування за рахунок розведення каналів, але й забезпечить зменшення запасів упакування старого зразка з метою уникнення утилізації або мінімізації її обсягів, а також дозволить збільшити рівень обслуговування за рахунок точного контролю за рівнем запасів продукції відповідної свіжості.

3.4 Розрахунок економічної ефективності проектних пропозицій

Відповідно до запропонованих рішень в попередньому підрозділі, проведемо економічне обґрунтування наших двох пропозицій щодо актуальності розведення каналів розподілу продукції бізнесу «Кулінарія».

Перша пропозиція стосувалася використання особистого SAP коду для кожної SKU для найбільшого за обсягами відвантажень ключового клієнта, а саме мережі «АТБ».

Результати досліджень наведені вище показали, що коли використовується один SAP код для АТБ та інших клієнтів середні витрати компанії за один місяць склали на створенні надлишкових запасів нереалізованих продуктів у обсязі 0,654 млн. грн, крім того їх утилізація додає ще близько 0,128 млн. грн., отже загальна сума складає 0,782 млн. грн, в той самий час втрати на ризиках за свіжістю, а також відсутності запасів на момент відвантаження оцінені у розмірі 11,38 млн. грн, однак остання цифра є оціночною, а не реальною, яка відображається на відміну від 1,082 млн. грн в балансі компанії, так як у разі відсутності необхідної продукції на розподільчому складі, вона ставиться у виробництво та впродовж тижня відвантажуються клієнту. Однак, треба врахувати, що так як в системі SAP в алгоритмі прогнозування закладена похибка на +5% на збільшення обсягів продажів з метою покриття запитів клієнтів, це також відображається й на обсягах нереалізованих залишках продукції.

На впровадження таких змін необхідно провести введення в систему нових кодів SAP для кожної SKU за всіма категоріями продукції бізнесу «Кулінарія», що потребують особливого обліку з врахуванням короткого життєвого циклу такої продукції, а саме загальною кількістю 163 позиції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Загальна кількість SKU за категоріями бізнесу «Кулінарія», що потребують розведення каналів в зв'язку з коротким життєвим циклом продукції

№ з/п	Назва категорії	Загальна кількість SKU
1.	Кетчуп	21
2.	Майонез	19
3.	Гірчиця	17
4.	Соуси	32
5.	Приправи	37
6.	Заправки	17
7.	Маринад	10
8.	Загалом	163

Витрати на запровадження в системі таких нових кодів SAP для вказаної кількості SKU, а також окремих удосконалення системи прогнозування та розробкою та введенням аналітичних форм з врахуванням показника свіжості продукції та введенням автоматичного переводу виробленої продукції, що зберігається на розподільчих складах, з одного коду на інший відповідно до свіжості продукції буде визначатися у розмірі 250 грн на кожен позицію, тобто загалом буде складати 40 750 грн. Дані послуги надаються ІТ-компанією з підтримки та удосконалення ERP SAP. Впровадження таких змін буде відбуватися впродовж двох місяців з врахуванням внесення нових кодів та алгоритмів в роботу SAP за кожним окремим кодом.

Щомісячні витрати під час впровадження проекту будуть полягати в загальних витратах на списання та утилізацію готової продукції, які будуть пропорційно зменшуватися щомісяця в середньому на 8% (оціночні дані).

Визначимо вигоди від даної проектної пропозиції. Очікується, що система зможе запрацювати на повну потужність лише після двох місяців від початку впровадження проекту, тому вигоди проекту будемо визначати починаючи з третього місяця, які представляють поступове збільшення доходу щомісяця на 11% від середніх витрат у розмірі 0,782 млн. грн. Пояснимо таку цифру наступним чином: по-перше, так як на 8% буде зменшуватися загальна сума на утилізовану продукцію та її утилізації,

відповідно на ці ж 8% будуть зростати вигоди від проекту розведення каналів обслуговування АТБ та інших клієнтів; по-друге, за рахунок удосконалення програми прогнозування можна буде досягти зменшення похибки прогнозу до +2%, а отже це додатково 3% від середньої загальної суми на утилізацію продукції (вартість самої продукції + утилізація).

Таким чином очікується, що зростання вигід, а також зменшення загальних витрат можна досягти до рівня 88% від середніх витрат від розміру суми утилізованої продукції та витрат на процес утилізації.

Оцінка проекту буде здійснюватися через розрахунок чистої приведеної вартості проекту (NPV), внутрішньої норми рентабельності проекту (IRR) та дисконтованого терміну окупності (DPP) за формулами (3.1) – (3.3) [67, 68, 69].

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{D_t - B_t}{(1+i)^t}, \quad (3.1)$$

де D_t — вигоди проекту в період t ;

B_t — витрати на проект у період t ;

i — ставка дисконту;

n — тривалість (строк життя) проекту.

$$IRR = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)}, \quad (3.2)$$

де A – величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна;

B – величина ставки дисконту, при якій NPV негативна;

a – величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту A ;

b – величина негативної NPV, при величині ставки дисконту B .

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{D_t - B_t}{(1+i)^t} \geq I_0, \quad (3.3)$$

де I_0 – початкові інвестиції в нульовий період.

Використаємо ставку дисконту для цього проекту на рівні 15% річних. Так як наш проект розраховується на щомісячній основі, необхідно привести ставку дисконтування на щомісячній основі, для чого використаємо формулу (3.4) [70].

$$i_m = \sqrt[12]{1+i} - 1. \quad (3.4)$$

Отже, зведемо всі етапи розрахунків чистої приведеної вартості проекту до табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок чистої приведеної вартості проекту при ставці дисконтування 15% річних

№ з/п	Період, t	Вигоди, Dt, грн	Витрати, Bt, грн	Чистий грошовий потік, Dt-Bt, грн	$1/(1+i_m)^t$	Дисконтований грошовий потік, грн (Dt-Bt) $(1+i_m)^t$
1.	0		760190	-760190	1	-760190,0
2.	1		656880	-656880	0,996678	-654698,0
3.	2	86020	594320	-508300	0,993367	-504928,0
4.	3	172040	531760	-359720	0,990066	-356147,0
5.	4	258060	469200	-211140	0,986777	-208348,0
6.	5	344080	406640	-62560	0,983499	-61527,7
7.	6	430100	344080	86020	0,980231	84319,5
8.	7	516120	281520	234600	0,976975	229198,3
9.	8	602140	218960	383180	0,973729	373113,5
10.	9	688160	156400	531760	0,970494	516069,9
11.	10	688160	93840	594320	0,96727	574867,7
12.	11	688160	93840	594320	0,964056	572957,9
13.	12	688160	93840	594320	0,960853	571054,4
14.					NPV=	375742,7

Отже, даний проект є таким, що окупається. Наступним кроком визначимо внутрішню норму рентабельності, яка покаже максимальну ставку дисконту при якій проект ще не стане збитковим. Для цього нам треба визначити ставку дисконту при якій проект буде збитковим, так при ставці дисконтування 38% річних, проект стає збитковим (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Розрахунок чистої приведеної вартості проекту при ставці дисконтування 38% річних

№ з/п	Період, t	Вигоди, Dt, грн	Витрати, Vt, грн	Чистий грошовий потік, Dt-Vt, грн	$1/(1+i_M)^t$	Дисконтований грошовий потік (Dt-Vt) $(1+i_M)^t$, грн
15.	0		760190	-760190	1	-760190,0
16.	1		656880	-656880	0,977995	-642425,0
17.	2	86020	594320	-508300	0,956474	-486176,0
18.	3	172040	531760	-359720	0,935427	-336492,0
19.	4	258060	469200	-211140	0,914843	-193160,0
20.	5	344080	406640	-62560	0,894712	-55973,2
21.	6	430100	344080	86020	0,875024	75269,6
22.	7	516120	281520	234600	0,855769	200763,5
23.	8	602140	218960	383180	0,836938	320698,0
24.	9	688160	156400	531760	0,818522	435257,1
25.	10	688160	93840	594320	0,80051	475759,2
26.	11	688160	93840	594320	0,782895	465290,2
27.	12	688160	93840	594320	0,765667	455051,5
28.					NPV=	-46327,5

Таким чином, за формулою (3.2) розрахуємо внутрішню норму рентабельності: $IRR = 15 + 375742,7 * (38 - 15) / (375742,7 - (-46327,5)) = 35,5\%$. Відобразимо отримані результати графічно на рис. 3.9.

Наступним кроком розрахуємо дисконтований термін окупності проекту за формулою (3.3). Використовуючи дані останнього стовпчика з табл. 3.3, визначаємо що дисконтований грошовий потік вперше прийме значення більше ніж початкові інвестиції на 13 місяці (375 742,7 грн). Тобто, для окупності даного проекту необхідно рік та 11 днів. Останні значення були розраховані виходячи з суми що була не покрита в дванадцятому місяці

(195 312 грн) та чистим дисконтованим потоком в тринадцятому місяці – 571 054,4 грн. Їх відношення помножене на 30 днів в місяці надає нам приблизно 11 днів.



Рисунок 3.9 – Графічне відображення залежності NPV від ставки дисконтування

Отже, проведемо також обґрунтування другого проекту щодо розподілення каналів обслуговування при введенні у виробництво нового упакування продукції зі збільшеним температурним режимом. Для цього проведемо порівняння загальних витрат при відсутності розмежування каналів та запропонованим варіантом з метою зменшення обсягів утилізації упакування старого зразку.

В табл. 3.1 були визначені загальні витрати від закуплених пакувальних матеріалів у разі відсутності розведення каналів, загальна сума якого склала 1 340 563 грн.

Так як залишки упакування були лише за 7 SKU, відповідно й розподілення каналів здійснювалося лише за цими позиціями. Отже, загальні витрати на впровадження окремих SAP кодів для ключових клієнтів складуть 1 750 грн.

Так як даний проект запланований на три місяці, впродовж якого необхідно вивести максимальну кількість залишків упакування старого зразка, представимо розрахунок залишків з врахуванням графіку виробництва побудованого на основі складених прогнозів в системі SAP в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок залишків з врахуванням графіку виробництва побудованого на основі складених прогнозів в системі SAP

№ з/п	Опис продукції	Опис упакування	Залишки після останнього тижня виробництва		Останній тиждень виробництва
			одиниць	грн	
1.	Торчин Соус Бургер 30x200g	Laminate PET/PE TOR Burger Sce200gUA8/18	0	0	Тиждень 28
		Case Corr C TOR Burger Sce DP30x200gN2UA	641	3 991	
2.	Торчин Тартар Соус 30x200g	Laminate PET/PE TOR TAR Sce DP 200g UA18	0	0	Тиждень 47
		Case Corr C TOR TAR Sce DP 30x200g N3 UA	631	3 928	
3.	Торчин Соус Папрік 30x200g	Laminate PET/PE TOR PPRK Sce DP 200gUA18	0	0	Тиждень 38
		Case Corr C TOR PPRK Sce DP 30x200g N3UA	258	1 603	
4.	Торчин Соус Грибний 30x200g	Laminate PET/PE TOR Mshrm Sce DP200gUA18	875	857	Тиждень 26
		Case Corr C TOR Mshrm Sce DP30x200g N2UA	449	2 960	
5.	Торчин Маринад Часник 30x160g	Laminate PET/PE TOR MRND Gar 160g UA8/19	178 143	114 279	Тиждень 29
		Case CorrC TORCHYN MARYNAD Gar 30x160gUA	3 025	14 176	
6.	Торчин Маринад Слива 30x160g	Laminate PET/PE TOR MRND Plum 160gUA8/19	17 308	10 909	Тиждень 45
		Case CorrC TORCHYN MARYNAD Plum30x160gUA	0	0	
7.	Торчин Міцна Гірчиця 48x130g	LamPET/Al/PET/PETOR MTSNMstd130gN1UA6/19	0	0	Тиждень 33
		Case CorrC TOR MTSN Mstd DP 48x130g N3UA	426	1 321	
8.	Загалом:		154 024		

Отже, згідно до складеного виробничого графіку є можливість максимального використання майже всіх запасів пакувального матеріалу та зменшення втрат компанії з 1 340 563 грн. до 154 024 грн, тобто в 8,7 разів.

3.5 Висновки до розділу 3

Проектно-рекомендаційний розділ був присвячений удосконаленню системи управління стратегічними змінами в бізнес-процесах продуктових ланцюгів постачання. Визначимо тезисно основні положення далі.

Здійснено обґрунтування необхідності змін каналів розподілу та процедури їх здійснення з точки зору планування попиту та пропозиції. Для цього була описана та схематично складена система дистрибуції в «Нестле Україна», яка виявила необхідність змін каналів розподілу з метою досягнення KPI відділу DSP, які напряду впливають на стратегічні цілі як самого відділу, так і компанії в цілому.

Проведена розробка рекомендацій у вигляді надання методичного підходу до формування продуктового ланцюга постачання, які враховують необхідність проведення змін в бізнес-процесах продуктових ланцюгів постачання з метою забезпечення якісного обслуговування клієнтури та кінцевих споживачів, врахування інтересів кожного учасника такого ланцюга постачання, а також забезпечення світових та державних вимог щодо формування продуктових ланцюгів постачання з точки зору екологічності та безпечності.

На основі цього методичного підходу був побудований алгоритм проведення розмежування процесів обслуговування клієнтів та виділення особливої уваги каналу, що забезпечує групу А.

Відповідно до алгоритму було проведено практичну розробку пропозицій з удосконалення моніторингу стану запасів та автоматизації

контролю за терміном свіжості в системі управління SAP, яка включала дві проектні пропозиції. Перша стосувалася виділення на постійній основі окремого каналу для продукції з коротким життєвим циклом для ключового клієнта «АТБ», в зв'язку з тим, що саме за даним ключовим клієнтом найвищі вимоги щодо рівня свіжості продукції. Друга пропозиція включала виконання проекту щодо поступового переходу на нове упакування з більшим температурним режимом, починаючи з першого за пріоритетом ключового клієнта «АТБ» та поступово виводячи з обігу закуплені раніше пакувальні матеріали з більш низьким температурним режимом. Такий проект також має здійснюватися за рахунок розведення каналів на ключових клієнтів та дистриб'юторів.

Дані проектні пропозиції були економічно обґрунтовані. Для першого проекту були розраховані: чиста приведена вартість (375 742,7 грн) при ставці дисконтування 15% річних, внутрішня норма доходності, яка склала майже 36% та дисконтований термін окупності, що склав 1 рік та 11 днів.

Другий проект має більш короткий термін впровадження, тому було здійснено порівняння витрат у разі відсутності розмежування каналів та утилізації пакувальних матеріалів, вартість яких складала на момент рішення щодо даного проекту 1 340 563 грн, та витрат, що виникають від залишків пакувальних матеріалів у разі розведення каналів розподілу продукції та які в такому випадку склали 154 024 грн, тобто в 8,7 разів менше.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Теоретичний розділ дипломної роботи був присвячений дослідженню наступних питань:

– визначенню особливостей мережевої економіки та її впливу на бізнес, мережі розподілення. А саме було з'ясовано, що важливою складовою для розвитку мережевої економіки є наявність високого рівня індексу готовності до участі у мережевій економіці, на жаль Україна знаходиться далеко не на передових місцях, однак враховуючи сучасні темпи впровадження в усі сфери інформаційних інновацій є висока ймовірність досягнення нормального рівня вже в найближче десятиліття. Однак, мережева економіка несе як позитивний вплив – у вигляді планування на основі даних з усієї розгалуженої мережі за рахунок обміну даними в єдиному інформаційному просторі між бізнес-партнерами та використання в найближчому майбутньому штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу та обробки цих даних, що дозволить вибудовувати для мереж точні прогнози та здійснювати вчасні постачання продукції та товарів. Так і негативний вплив – необхідність компаніям становитися більш рухливими, гнучкими та адаптивними до жорстких конкурентних умов мережевої економіки;

– узагальненню класифікації сучасних мереж розподілу, де було виділено чотири основні групи за типом організації мережі за: кількістю каналів розподілу, каналів виходу на ринок та торгових точок задіяних в мережі розподілу, а також в залежності від організації логістики розподілу продукції в мережі;

– визначенню принципів формування дистриб'юторських мереж за рівнями управління в компанії (стратегічним, тактичним та операційним), кожен з яких має свої особливості, однак всі вони є взаємопов'язані та забезпечують досягнення скорочення логістичного бюджету та підвищення рівня клієнтського сервісу;

– дослідженню сучасних принципів формування дистриб'юторських мереж для товарів широкого вжитку в залежності від типу компанії. Так для транснаціональних компаній характерним є складна багатоканальна мережа, яка звісно має великі розгалуження та ускладнює загальне управління розподілом в ланцюгах постачання, отже потребує сильної ІТ-системи, що спроможна утримувати інформацію стосовно всіх SKU, а також аналітичні інструменти, що спрощують задачі менеджерів з прогнозування та планування постачання продукції в мережі ;

– формуванню визначення терміну «продукт з коротким життєвим циклом». Під час підготовки роботи було з'ясовано, що такий термін не використовується, а розповсюдженим терміном є швидкопсувний вантаж в основному в нормативно-правових документах щодо перевезень, в науковій та публіцистичній літературі зустрічається поняття «швидкопсувна продукція», однак визначення щодо цього терміну не має, як можна зрозуміти він ґрунтується на основі терміну «швидкопсувний вантаж». В закордонній літературі використовується поняття «харчового продукту» з обмеженим терміном придатності. Саме тому узагальнюючи всі досліджені джерела було надане визначення: «продукт з коротким життєвим циклом це швидкопсувний продукт, який має термін придатності не більше чотирьох місяців», а також наведена його класифікація в залежності від терміну придатності та температурного режиму зберігання;

– визначенню вплив «ефекту хлиста» на ланцюг постачання продуктів з коротким життєвим циклом, який відображається в зростанні похибки прогнозу в обсягах необхідних запасів в залежності від дальності від кінцевого споживача продукції, для уникнення якого знову ж таки важливо мати єдиний інформаційний простір, який дасть можливість використовувати на повну потужність сучасні технології управління ланцюгами постачання;

– розробці моделі розвитку дистриб'юторської мережі продуктів з коротким життєвим циклом, яка дозволила нам узагальнити найбільш

значущі аспекти тактичного рівня управління розподільчою мережею підприємства для продуктів з коротким життєвим циклом;

– визначення методів управління стратегічними змінами бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання, які були узагальнені в структурі управління стратегічними змінами бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання з урахуванням впливу зовнішнього середовища та внутрішніх особливостей проведення стратегічних змін в процесах компанії;

Аналітичний розділ дозволив розкрити сутність діяльності як самої компанії «Нестле Україна», так і виявити всі процеси підрозділу планування попиту та постачання.

Так, загальний розвиток ТОВ «Нестле Україна» триває вже більше 26 років, від початку заснування в 1994 році, коли компанія займалася лише дистрибуцією всесвітньо відомих брендів Nestlé, до 2020 року, коли компанія має три фабрики з виготовлення продуктів харчування (ПрАТ «Волиньхолдінг», ПАТ «Світоч» та ТОВ «Техноком»), два дистриб'юторських центри в смт. Смолигів та смт. Малехів, а також розгалужену мережу ключових клієнтів та дистриб'юторів по всій Україні.

Загалом, компанія займає лідируючі позиції за бізнесом «Кулінарія», а також знаходиться серед провідних марок за іншими бізнесами, крім того продукція Nestlé є лідером серед всіх провідних світових брендів в галузі раціонального харчування та здорового способу життя. Крім того, «Нестле Україна» здійснює постійні інвестиції в українські виробничі потужності з метою доведення їх до найвищих стандартів щодо гнучкості в роботі ліній в умовах можливих різких змін в попиті на продукцію.

Загалом, в Україні споживається 70% продукції, що виробляється на українських заводах, в той час як продукція Nestlé, що імпортується складає не більше 30%. З обсягів продукції, що виробляється в Україні, експортується близько 15%, при цьому з них 51% - це локшина швидкого приготування. Ринками для експорту є як країни СНД, так і європейські країни.

Треба відмітити, що на українському ринку продажі зростають в грошовому еквіваленті, хоча й не значними темпами, однак в кількісному вираженні падають. Така тенденція підтверджує загальний економічний спад в Україні, а отже зменшення кількісних обсягів продажів, та, відповідно, подорожчання продукції, що й дозволяє хоч не значно, однак отримувати приріст доходу від продажів.

Треба відмітити, що бізнес «Кулінарія» приносить найбільший дохід компанії, а саме всі різновиди продуктів з коротким життєвим циклом.

Аналіз фінансових показників засвідчить належну продуману фінансову політику зі значеннями всіх показників ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності в рамках нормативних показників для виробничих компаній, що підтверджує стійкі фінансові позиції компанії та можливість подальшого виділення коштів на удосконалення виробничих процесів в межах всієї компанії.

Аналізуючи ланцюги постачання продуктів «Нестле Україна», треба зауважити, що компанія завжди активно співпрацює з власними постачальниками сировини та матеріалів для досягнення найбільш тісної співпраці і сприяє та мотивує їх до вдосконалення власних процесів, щоб забезпечити відповідальне постачання в продуктових ланцюгах.

В роботі самої компанії основною ІТ-системою є система управління підприємством SAP, яка дозволяє не лише утримувати інформацію щодо ретроспективи попиту на продукцію, що значно допомагає під час проведення прогнозу попиту, але й має інші аналітичні рішення, що допомагають будувати графік виробництва з врахуванням допустимих навантажень на лінію, виявляти неналежні обсяги запасів та відносно оперативно приймати рішення щодо їх поповнення або інших варіантів розподілу (як благодійність тощо).

Треба відмітити, що за допомогою SAP підрозділ DSP здійснює наскрізне управління процесами дистрибуції, однак все ж таки існують складності в управлінні, у вигляді залишків продукції з коротким життєвим

циклом (час на реалізацію, яких вийшов), що призводить до списання, а відповідно до додаткових витрат та нанесенню шкоди навколишньому середовищу. Відповідно, необхідно проводити стратегічні зміни в бізнес-процесах ланцюгів постачання з метою зменшення залишків продукції з коротким життєвим циклом, а також враховуючі інші виклики, що пред'являють ключові клієнти, як до якості самої продукції та і до її упакування.

Проектна частина була присвячена питанням удосконалення системи управління стратегічними змінами в бізнес-процесах продуктових ланцюгів постачання.

Так, було проведено обґрунтування необхідності змін каналів дистрибуції на основі визначення загальної системи управління попитом та постачанням, а також основних факторів, що впливають на формування попиту і які необхідно враховувати підрозділу з планування попиту та постачання. Отже, головними суб'єктами, що надають вплив на попит, є як кінцеві споживачі, що мають власні уподобання щодо таких складових як здорове харчування, екологічність пакувальних матеріалів, зручність пакувальних матеріалів, а також цінова політика, так і ключові клієнти та дистриб'ютори. Згідно до проведених досліджень найбільший вплив на формування попиту на продукцію все ж таки дають ключові клієнти, особливо ті, що є першими в списку ключових клієнтів. Саме тому управляючи системою дистрибуції продуктових ланцюгів варто прислухатися до побажань та швидко реагувати на такі запити провідних КА.

Відповідно до таких висновків було розроблено методичний підхід до формування управління стратегічними змінами бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання в мережах дистрибуції, який включає такі найбільш значущі зовнішні фактори впливу як світові та державні стандарти, запити споживачів, а також запити ключових клієнтів, які є кінцевою ланкою у взаємодії з кінцевим споживачем.

Враховуючи, що зв'язуючою ланкою з кінцевим споживачем є КА, вважаємо необхідним здійснити розведення каналів обслуговування, загальний алгоритм якого був запропонований в роботі і відповідно до якого були в подальшому розроблені інші деталізовані алгоритми для удосконалення моніторингу стану запасів та автоматизації контролю за ступенем свіжості в системі SAP процесів планування розподілом продуктів менеджерами підрозділу планування попиту та постачанням.

Так, перший алгоритм включає в себе стратегічну зміну у впровадженні в системі SAP окремих кодів для аналогічних SKU для головного ключового клієнта, таким чином для такого клієнта завжди буде запас продукції необхідної свіжості та можна буде забезпечити максимально точні відвантаження, а також за принципом «точно в термін». Тут пропонується надання загального коду для інших КА та дистриб'юторів, обґрунтовуємо це наступним чином: так можна досягти оптимального планування – крім окремо виробленої продукції, також сюди автоматично буде під'єднуватися інформація щодо продукції, яка була виготовлена для першого КА, однак за яким вийшов ступінь свіжості у 75%, таким чином дана «кошик» буде постійно повним, однак не перевищувати ступінь свіжості для відправки дистриб'юторам за рахунок маневрування з виробничим циклом.

Крім того, враховуючи побажання першого ключового клієнта щодо переведення продукції в нове упакування з вищим температурним режимом ($0...25^{\circ}\text{C}$), а також проведенням досліджень, що за даними позиціями найбільші конкуренти вже використовуються таке упакування було прийнято рішення щодо поступового введення нового упакування в обіг, спочатку лише для ключових клієнтів (щоб для них залишатися на рівні з основними конкурентами-виробниками), а після реалізації вже закуплених залишків упакування для меншого температурного режиму, а саме ($0...19^{\circ}\text{C}$), переведення й дистриб'юторів на продукцію в новому упакуванні. Треба відмітити, що відразу перевести всіх розподіл продукції в новому упакуванні призвело б до додаткових втрат компанії через списання залишків

упакування з температурним режимом (0...19⁰C) та подальшої її утилізації. Саме тому, було також запропоновано розведення каналів розподілу одного продукту за двома кодами SAP відповідно до упакування за новим та старим температурним режимом. Відповідно був також розроблений алгоритм з розведення каналів розподілу продукції в залежності від температурного режиму, що може підтримувати упакування.

Підсумовуючою частиною проектного розділу стало проведення економічного обґрунтування проектних рішень щодо розмежування каналів розподілу за ключовими клієнтами та дистриб'юторами.

Так, для розведення каналів розподілу на першого КА та інших клієнтів були визначені початкові інвестиції, що полягали в запровадженні за всіма позиціями продукції з коротким життєвим циклом нових кодів SAP, загальна сума яких склала 40 750 грн, при цьому поточними витратами були визначені зменшенні на 8% щомісяця витрати від усередненого значення щомісячних витрат від списання та утилізації запасів у розмірі 782 000 грн, в той самий час як для вигід були визначені зростання доходу щомісяця на 11% від середніх витрат у розмірі 0,782 млн. грн. Для обґрунтування даного проекту було визначено чисту приведену вартість, як основного показника для оцінки проекту, при ставці дисконтування у розмірі 15% річних. За даних умов, проект вийшов таким, що окупається, при цьому дисконтований термін окупності склав 1 рік та 11 днів, а внутрішня норма рентабельності – майже 35,5%.

Другий проект був оцінений за рахунок порівнянь витрат:

1) у разі відмови від розведення каналів та утилізації продукції, витрати складуть 1 340 563 грн та

2) у разі розведення каналів розподілу, витрати складуть 154 024 грн.

Отже, у разі реалізації проекту розведення каналів розподілу продукції за температурним режимом загальні витрати зменшуються в 8,7 рази.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крикавський, Є.В. Від холодної логістики до ланцюгів холодних поставок [Текст] / Є.В. Крикавський, Т. В. Наконечна // Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика. – № 846. – 2016. – С. 79-84.
2. Саєнсус, М. А. Оцінка показників холодних ланцюгів постачання у логістичній системі України [Текст] / М. А. Саєнсус // Причорноморські економічні студії. – № 31. – 2018. . – С. 95-99.
3. Литовченко, І. Л., Саєнсус, М. А. Аналіз ефективності в холодних ланцюгах поставок підприємства [Текст] / І. Л. Литовченко, М. А. Саєнсус // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки» . – № 39. – 2020. – С. 44-48.
4. Харсун, Л. Г. Передумови інноваційного розвитку холодних ланцюгів постачання [Текст] / Л. Г. Харсун // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: XIII Міжнародний бізнес-форум. – 2020. – С. 214-215.
5. Москвітін, Т. Логістичні рішення на ринку швидкопсувних товарів [Текст] / Т. Москвітін // Товари і ринки. – 2012. – С. 15-23.
6. Капінос С. С. Економіка та управління АПК [Текст] / С. С. Капінос // Логістичні принципи постачання сільськогосподарської продукції на основі холодних ланцюгів. – № 9. – 2012 . – С. 126-129.
7. Дудка, А. А. Управление цепочками поставок скоропортящихся продуктов в супермаркетах [Текст] / А. А. Дудка //Маркетинг и логистика в системе конкурентоспособного бизнеса. – 2019. – С. 207-210.
8. Ткаченко, Т. А. Логістика як форма реалізації збутового потенціалу сільськогосподарських підприємств [Текст] / Т. А. Ткаченко // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. – № 87 (2). – 2015. – С. 113-119.

9. Гринів, Н.Т. Проблеми становлення фруктової та овочевої логістики [Текст] / Н.Т. Гринів, О.А. Русановська // України Вісник Хмельницького національного університету. – т. 3. – № 4. – 2012. – С. 66-69.

10. Грицаєнко, Г. І. Вибір оптимального розташування при проектуванні агротехсервісного підприємства [Текст] / Г. І. Грицаєнко, І. М. Грицаєнко // Матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Напрями розвитку технологічних систем і логістики в АПВ». – 2019. . – С. 89.

11. Крисанов, Д. Ф., Варченко, О. М. Агропродовольчі ланцюги: ключові проблеми створення та розбудови [Текст] / Д. Ф. Крисанов, О. М. Варченко // Економіка і прогнозування . – № 1. – 2017. – С. 72-91.

12. Дзядук, Т. В. Мережева економіка як елемент формування сучасної світової господарської системи [Текст] / Т. В. Дзядук // Економіка та держава. – № 7. – 2008. – С. 25-27.

13. Кіт, Л. Еволюція мережевої економіки [Текст] / Л. Кіт // Вісник Хмельницького національного університету. – т. 2. – № 3. – 2014. – С.187-194.

14. Самойленко, А.О. Розвиток мережевої економіки у контексті глобалізаційних процесів [Текст] / Самойленко А.О., Богдан Ю.Д. // Економіка та держава. – № 10. – 2019. – С. 93-97.

15. Van Baalen, P.J., Management Education in the Network Economy [Text] / Van Baalen, P.J., Moratis, L.T. – Hardcover: Springer, 2001. – 188 p.

16. Келли, К. Новые правила для новой экономики. Двенадцать принципов преуспевания в бурно меняющемся мире [Текст] / К. Келли // Знание Сила. – № 4. – 1998. – С. 82-85.

17. Системы распределения продукции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://logistclub.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=90. [Дата обращения: 29 09 2020].

18. Алесинская, Т. Основы логистики. Функциональные области логистического управления [Текст] / Т. Алесинская. – ч.3. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ. – 2010. – 150 с.

19. Knell Theresa and Hofmann Sebastian Distribution logistics - definition, basics, examples 21/09/2019. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.maschinenmarkt.international/distribution-logistics--definition-basics-examples-a-865509/>. [access date: 29/09/2020].

20. Крикавський, Є. Логістика для економістів [Текст] / Є. Крикавський. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2004. – 182 с.

21 Первый этап построения дистрибьюторской сети, 14/02/2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.iteam.ru/pervyj-etap-postroeniya-distributorskoj-seti/>. [Дата обращения: 29/09/2020].

22. Кравцова, И.С. Мировой опыт систем дистрибуции предприятиями-производителями продовольственных товаров [Текст] / Кравцова, И.С., Текучева, С.Н. // International Journal Of Professional Science. – 2019. – С.18-20.

23 Магазины станут складами? Как пандемия меняет использование торговых площадей, 11/09/2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://retailers.ua/news/management/10892-magazyni-stanut-skladami-kak-pandemiya-menyaet-ispolzovanie-torgovyih-ploschadey?spush=c2VtZXJpYWwhpbmEubUBnbWFpbC5jb20=>. [Дата обращения: 29/09/2020].

24. Cordon Carlos, Buatois Eric A post COVID-19 outlook: the future of the supply chain,» 05 2020. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/A-post-COVID-19-outlook-The-future-of-the-supply-chain/>. [access date: 29/09/2020].

25. Закон України № 2639-VIII «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» від 06.12.2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19?find=1&text=%D1%88%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%BA%D0%BE+%D0%BF%D1%81%D1%83%D1%94%D1%82%D1%8C%D1%81%D1%8F#Text>. [Дата звернення: 06/11/2020].

26. Закон України № 2042-VIII «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин» від 18.05.2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2042-19?find=1&text=%D1%88%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%BA%D0%BE+%D0%BF%D1%81%D1%83%D1%94%D1%82%D1%8C%D1%81%D1%8F#Text>. [Дата звернення: 06/11/2020].

27. Правила перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні, Наказ МТУ №363 від 14.10.1997 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0128-98#Text>. [Дата звернення: 06/11/2020].

28. Правила перевезення швидкопсувних вантажів (стаття 5 Статуту), Наказ МТУ №873 від 09.12.2002 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1031-02#Text>. [Дата звернення: 06/11/2020].

29. Інструкція з організації перевезень вантажів повітряним транспортом, затверджено наказом Державіаслужби №822 від 02.11.2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1403-05#Text>. [Дата звернення: 06/11/2020].

30. Entrup, M. L. Advanced Planning in Fresh Food Industries: Integrating Shelf Life into Production Planning [Text]. – Berlin: Springer Science & Business Media. – 2006–240 p.

31. David Kilcast, P. S. Food and Beverage Stability and Shelf Life [Text]. – Elsevier. – 2011. – 864 p.

32. Иванов, Д. Управление цепями поставок [Текст] / Д. Иванов. – СПб: Изд-во Политех. ун-та. – 2009. – 660 с.

33 Кулик, В.А. Логістичний менеджмент [Текст] / Кулик В.А., Григорак М.Ю., Костюченко Л.В. – Київ: НАУ. – 2013. – 260 с.

34. Международный стандарт ISO22000:2018. Система менеджмента пищевой безопасности. Требования к любой организации, участвующей в цепи создания пищевой продукции [Текст]. – ИСО, 2018. – 45 с.
35. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – Москва: Экономика, 1989. – 519 с.
36. Пащенко, О. «Сучасні методи управління змінами на підприємстві [Текст] / О. Пащенко // Вісник ЖДТУ. – № 3 (69). – 2014. – С. 170-178.
37. Немцов, В.Д. Стратегічний менеджмент [Текст] / Немцов В.Д., Довгань Л.Є. – Київ: Вид-во УПВКЕксОб, 2001. – 559 с.
38. Гайдей, О.О. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності (світова практика) [Текст] / Гайдей О.О., Лісун Я.В. // Міжнародна економічна політика. – № Спецвипуск 2012. – Частина 1. – 2012. – С. 472-479.
39. Школьний, О. Стратегічне управління змінами в логістиці на прикладі ПАТ «Укрпошта» [Текст] / О. Школьний // Економіка та держава. – № 6. – 2017. – С. 13-16.
40. Гринько, Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку [Текст] / Т. В. Гринько. – № 10. – 2013. – С. 247-252.
41. Гриценко, П.В. Управління змінами: конспект лекцій [Текст] / П.В. Гриценко, Є.В. Коваленко. – Суми: Сумський державний університет, 2020. – 97 с.
42. Nestle планирует инвестировать в Украину 390 миллионов за год, 25/04/2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://biz.censor.net.ua/n3063225>. [Дата обращения: 26/08/2020].
43. Nestlé в Украине [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://likom.kiev.ua/nestle/>. [Дата обращения: 26 08 2020].
44. Цікава тенденція: Nestle частково перенесла виробництво каш швидкого приготування з Польщі в Україну [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.finance.ua/ua/news/-/311289/tsikava-tendentsiya-nestle->

chastkovo-perenesla-vyrobnytstvo-kash-shvydkogo-prygotuvannya-z-polshhi-v-ukrayinu. [Дата звернення: 10/10/2020].

45. Звіт зі Створення спільних цінностей Nestle [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nestle.ua/csv/what-is-csv/csv-report-2018>. [Дата звернення: 20/10/2020].

46. Nestlé Україна в 2017 році почала експортувати шоколадні батончики під брендом Lion в Бразилію, 14/06/2017 [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.agravery.com/uk/posts/show/nestle-ukraina-pocala-eksportuvati-sokoladni-batonciki-v-braziliu>. [Дата звернення: 27 08 2020].

47. Треть произведенной в Украине "Мивины" идет на экспорт — гендиректор Nestle в Украине, 14/02/2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://delo.ua/business/tret-proizvedennoj-v-ukraine-miviny-idet-na-eksport-gendire-328066/>. [Дата обращения: 26/08/2020].

48. В 2017 году Nestlé инвестировала более 10 млн грн в энергоэффективность в Украине, 18/04/2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://delo.ua/business/v-2017-godu-nestl-investirovala-bolee-10-mln-grn-v-proekty-ener-341534/>. [Дата обращения: 26/08/2020].

49. Nestle инвестирует 700 миллионов в харьковскую фабрику, 03/04/2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://biz.censor.net/news/3059284/nestle_investiruet_700_millionov_v_harkovskuyu_fabriku. [Дата обращения: 03/04/2020].

50. Nestlé. Вільна енциклопедія "Вікіпедія", [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Nestlé>. [Дата звернення: 03/09/2020].

51. Український ринок кави – ситуація і тенденції, [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nielsen.com/ua/uk/insights/article/2017/ukrainian-coffee-market-situation-and-trends/>. [Дата звернення: 20/10/2020].

52. Чого очікувати від ринка кави в Україні [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://gemini.ua/chogo-ochikuvati-vid-rinka-kavi-v-ukraini/>. [Дата звернення: 20/10/2020].

53. Український ринок виробництва макаронних виробів 2019-2020, тренди і перспективи торгових марок, маркетинг та бренд-дизайн [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://fineagencyu.com/ua/blog/602-ukrainskyi-rynok-makaronnykh-vyrobiv.html>. [Дата звернення: 20/10/2020].
54. Портал для споживачів Favor [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://favor.com.ua/>. [Дата звернення: 20/10/2020].
55. Державна служба статистики України [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. [Дата звернення: 25/10/2020].
56. The Global Access to Nutrition Index [Electronic resource]. – Access mode: <http://accesstonutrition.org/library/#>. [access date: 21/10/2020].
57. Nestlé має намір стати одним з найбільших драйверів агрозвитку України, 19/04/2017. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://propozitsiya.com/ua/nestle-namerena-stat-odnim-iz-krupneyshih-drayverov-agrozvitiya-ukrainy>. [Дата звернення: 20/10/2020].
58. Гендиректор Nestle: про здорову їжу, українських школярів та "відтік умів" [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/02/12/645059/>. [Дата звернення: 25/09/2020].
59. Coca-Cola та Nestle серед найгірших пластикових забруднювачів у світі, 10/10/2018. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: https://zik.ua/news/2018/10/10/cocacola_ta_nestle_sered_naygirshyh_plastykovykh_zabrudnyuvachiv_u_sviti_1423895. [Дата звернення: 20/10/2020].
60. Nestlé оголосила стратегічну відмову від пластику. Responsible Future, 04/03/2019 [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://responsiblefuture.com.ua/nestle-ogolosila-strategichnu-vidmovu-vid-plastiku/>. [Дата звернення: 20/10/2020].
61. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>. [Дата звернення: 20/11/2020].

62. Цивільний кодекс України від 16.03.2003 № 435-IV [[Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>. [Дата звернення: 20/11/2020].

63. ISO/TS 19657:2017(en) Definitions and technical criteria for food ingredients to be considered as natural [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:ts:19657:ed-1:v1:en>. [Дата звернення: 25/11/2020].

64. Натуральные пищевые ингредиенты – существуют ли четкие критерии [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://novaprodukt.ru/ing/articles/naturalnye-pishchevye-ingredienty-sushchestvuyut-li-chetkie-kriterii/>. [Дата звернення: 25/11/2020].

65. Закон України "Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року" від 28.02.2019 №2697-VIII [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>. [Дата звернення: 26/10/2020].

66. Електронний обмін даними в Україні. Офіційний сайт "ДжіЕс1 Україна" [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://gs1ua.org/ua/gs1-system/edi>. [Дата звернення: 26/10/2020].

67. Порядок розрахунку чистої приведеної вартості [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://epi.cc.ua/chistaya-privedennaya-stoimost.html>. [Дата звернення: 29/11/2020].

68. Порядок розрахунку внутрішньої норми рентабельності [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://helpiks.org/5-7693.html>. [Дата звернення: 29/11/2020].

69. Порядок розрахунку дисконтованого періоду окупності [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://monetary-flow.com/yak-viznatchiti-okupnysty-ta-efektivnysty-nvestitsy/>. [Дата звернення: 29/11/2020].

70. Что такое ставка дисконтирования? [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://finswin.com/projects/ekonomika/stavka-diskontirovaniya.html>. [Дата звернення: 30/11/2020].

71. Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура [Текст] / М. Кастельс. – Москва: ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.
72. Бугорский, В. Сетевая экономика: учебное пособие [Текст] / В. Бугорский. – Москва: Финансы и статистика, 2007. – 56 с.
73. Галайда, В. Глобализация и регулирование сетевой экономики в современных макроэкономических системах [Текст] / В. Галайда: дис. ... д-ра экном. наук. – Москва: ГУУ, 200. – 290 с.
74. Дятлов, С. Принципы информационной экономики [Текст] / С. Дятлов // Информационное общество. – № 2. – 2000. – С. 77-85.
75. Матюшок, В. Сетевая экономика и глобализация экономической деятельности [Текст] / В. Матюшок // Информационное общество. – № 6. – 1999. – С.46-47.
76. Паринов, С. К теории сетевой экономики [Текст] / С. Паринов, Новосибирск: ИЭОПП СОРАН, 2002. – с. 168.
77. Стрелец, И. Сетевая экономика: учебник [Текст] / И. Стрелец. – Москва: Эксмо, 2006. – 166 с.
78. Цвылев, Р. Постиндустриальное развитие. Уроки для России [Текст] / Р. Цвылев. – М: Наука, 1996. – 496 с.
79. Юнусов, А. Теоретические основы формирования и становления сетевой экономики в России [Текст] / А. Юнусов. – Москва, 2008. – 21 с.
80. ICT Development Index 2017, International Telecommunication Union (ITU) [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/>. [access date: 22/09/2020].
81. NRI 2019 Countries, Portulans Institute and World Technology and services Alliance [Electronic resource]. – Access mode: <https://networkreadinessindex.org/nri-2019-countries/>. [Access date: 25/09/2020].
82. Global Information Report 2016, World Economic Forum [Electronic resource]. – Access mode: <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/networked-readiness-index/>. [Access date: 25/09/2020].

83. Download the Web Index Data [Electronic resource]. – Access mode: <https://thewebindex.org/downloads/>. [Access date: 26/09/2020].

84. Manzini, R. Design, Management and Control of Logistic Distribution Systems,» 01/02/2008. [Electronic resource] / Manzini Riccardo , Gamberini Rita. – Access mode: https://www.intechopen.com/books/supply_chain/design__management_and_control_of_logistic_distribution_systems. [Access date: 29 09 2020].

85. Нестле [Электроний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.zpg.com.ua/Distribution/View/1-Нестле>. [Дата звернення: 23/09/2020].

86. Итоги деятельности компании Nestle в Украине за 2009 год, 19/02/2010. [Электроний ресурс]. – Режим доступа: <https://b2blogger.com/pressroom/53690.html>. [Дата звернення: 20/10/2020].

87. Итоги деятельности Nestle в Украине за 2010 год, 18/02/2011. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.epravda.com.ua/press/2011/02/18/272481/>. [Дата обращения: 20/10/2020].

88. Итоги деятельности Nestlé в Украине за 2011 год, 17/02/2012. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kontrakty.ua/article/44268>. [Дата обращения: 20/10/2020].

89. Итоги деятельности Nestlé в Украине за 2012 году, 15/02/2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.press-release.ru/branches/agroprom/42209ссес3790/>. [Дата обращения: 20/10/2020].

90. Украина: итоги деятельности Nestle, 2013 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ukrprod.dp.ua/2014/03/30/ukraina-itogi-deyatelnosti-nestle-2013-god.html>. [Дата обращения: 20/10/2020].

91. Директор компании Nestle в Украине и Молдове: Из-за кризиса украинцы стали покупать больше продукции в низком ценовом сегменте,» 14/09/2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://interfax.com.ua/news/interview/290048.html>. [Дата обращения: 20/10/2020].

92. Українська «донька» Nestle до кінця року отримає 100 млн грн. інвестицій, 15/09/2015. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://agravery.com/uk/posts/show/ukrainska-donka-nestle-do-kinca-roku-otrimae-100-mln-grn-investicij>. [Дата звернення: 20/10/2020].

93. Nestlé і кондитерська фабрика «Світоч». Бренд зі світовим ім'ям, 13/09/2017. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://propozitsiya.com/ua/nestle-i-kondyterska-fabryka-svitoch-brend-zi-svitovym-imyam>. [Дата звернення: 20/10/2020].

94. Понад три десятки агропідприємств – у ТОП-200 найбільших компаній 2017 року в Україні, 12/09/2018. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://media.uagroup.ua/ponad-tri-desyatki-agropidpriemstv-top/>. [Дата звернення: 20/10/2020].

95. Приналежаний Nestle производитель «Волыньхолдинг» нарастил прибыль почти в 1,8 раза,» 27/03/2017. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://trademaster.ua/news/16458>. [Дата звернення: 20/10/2020].

96. Ароматний огляд: ринок кави в Україні, 05/07/2019. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-kofe.html>. [Дата звернення: 20/10/2020].

97. Кондфабрика "Свиточ" в 2017г вдвое увеличила экспорт, 18/05/2018. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/economic/506200.html>. [Дата звернення: 20/10/2020].

98. Global 500 Fortune [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://fortune.com/global500/2020/search/>. [Дата звернення: 20/10/2020].

99. Гендиректор Nestle в Украине Алессандро Дзанелли: В вашей стране нет проблем вложить деньги в машины, но есть проблема в людях,» 16/03/2020. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://comments.ua/news/interview/2020/648513-gendirektor-nestle-v-ukraine-alessandro-dzanelli-v-vashey-strane-net-problem-vlozhit-den-gi-v-mashiny-no-est-problema-v-lyudyah.html>. [Дата звернення: 20/10/2020].

100. Гендиректор Nestle в Украине Алессандро Дзанелли: В вашей стране нет проблем вложить деньги в машины, но есть проблема в людях, 16/03/2020. [Электроний ресурс]. – Режим доступа: <https://comments.ua/news/interview/2020/648513-gendirektor-nestle-v-ukraine-alessandro-dzanelli-v-vashey-strane-net-problem-vlozhit-den-gi-v-mashiny-no-est-problema-v-lyudyah.html>. [Дата звернення: 20/10/2020].

Додаток А

Основні тези з мережевої економіки

Таблиця А.1 – Підходи сучасних науковців до визначення поняття «мережева економіка»

№ з/п	Автор	Визначення «мережева економіка – це...»
1	2	3
1.	Кастельс М. [71, р. 77]	економіка нового типу – інформаційна та глобальна економіка. Інформаційна – оскільки конкурентоспроможність і продуктивність чинників або агентів в цій економіці (регіон, нація, компанія...) залежать в першу чергу від їх здатності генерувати, обробляти і ефективно використовувати інформацію засновану на зв'язках. Глобальна – тому що всі головні види економічної діяльності (виробництво та споживання товарів та послуг), а також їх складові організуються в глобальному масштабі, безпосередньо або з використанням розгалуженої мережі, що зв'язує економічних агентів
2.	Бугорський В.Н. [72]	економіка, здійснювана з допомогою електронних мереж. Основа мережевої економіки - мережеві організації
3.	Галайда В.А. [73, р. 27]	особлива форма економічної діяльності, що базується на горизонтальних зв'язках, глобальному електронному середовищі, з переважанням в якості найважливіших елементів продуктивних сил знань, інформації стосунків, що забезпечують миттєву реакцію на попит і пропозицію (природа мережевої економіки заснована на різноманітних тісних зв'язках між суб'єктами стосунків)
4.	Дятлов С.А. [74]	системно організована багаторівнева просторова структура взаємин в Інтернеті, телекомунікаційних мережах і інших мережевих структурах між економічними агентами, що включає індустрію створення нових інформаційних технологій та інформаційних продуктів, телекомунікаційні і провайдерські послуги, електронний бізнес, електронні ринки, електронні біржі, телебанкінг, телероботу, структура, що розвивається відповідно до своїх специфічних цілей і критеріїв ефективності
5.	Матюшок В.М. [75, р. 46]	форма економічної діяльності, яка базується на глобальному електронному середовищі з переважанням в якості найважливіших елементів продуктивних сил знань і інформації миттєвої динаміки між попитом і пропозицією
6.	Паринов С.І. [76]	стан економіки, який виникає, коли інфраструктура, обслуговуюча функція економіки країни (групи країн), ґрунтується на використанні Інтернет технологій. При цьому міняє свої властивості, як економічна система в цілому, так і її окремі елементи (виникають мережеві форми організації і механізм координації відбуваються зміни в ринкових інститутах тощо)

Продовження дод. А

Продовження таблиці А.1

1	2	3
7.	Стрелец І.А. [77]	економіка пов'язана з виробництвом і розподілом мережевих благ
8.	Цвилев Р.І. [78]	форма господарської діяльності, де переважають неринкові механізми регулювання і організації горизонтальних зв'язків в економіці
9.	Юнусов А.М. [79, pp. 9-10]	одна з форм організації економічної діяльності в рамках моделі ринкової економіки з високим рівнем інформатизації, заснованої на активному використанні громадянами, господарюючими суб'єктами, державою інфокомунікаційних технологій і глобальної електронної мережі Інтернет в процесах виробництва, розподілу, обміну і споживання
10.	Кіт Л.З. [13, р. 188]	одна з мережевих форм організації соціально-економічної діяльності в рамках моделі ринкової економіки з високим рівнем інформатизації, заснованої в активному використанні господарюючими суб'єктами, інформаційно-комунікаційними технологіями та глобальною електронною мережею Інтернет в процесах громадського відтворення

Джерело: [13, р. 188]



Рисунок А.1 – Складові мережевої економіки

Джерело: складено на основі [13, р. 190] та [14, р. 94]

Продовження дод. А

Таблиця А.2 – Індекс розвитку ІКТ – IDI

№ з/п	Країна	Рейтинг IDI 2017	Оцінка IDI 2017	Рейтинг IDI 2016	Оцінка IDI 2016	Зростання / падіння рівня
1.	Ісландія	1	8,98	2	8,78	↑
2.	Південна Корея	2	8,85	1	8,80	↓
3.	Швейцарія	3	8,74	4	8,66	↓
4.	Данія	4	8,71	3	8,68	↑
5.	Великобританія	5	8,65	5	8,53	-
6.	Гонконг	6	8,61	6	8,47	-
7.	Нідерланди	7	8,49	10	8,40	↑
8.	Норвегія	8	8,47	7	8,45	↓
9.	Люксембург	9	8,47	9	8,40	-
10.	Японія	10	8,43	11	8,32	↑
11.	Білорусь	32	7,55	32	7,29	-
12.	Польща	49	6,89	50	6,73	↑
13.	Україна	79	5,62	78	5,31	↓

Джерело: складено на основі [80]

Таблиця А.3 – Індекс готовності до участі в мережевій економіці, NRI

№ з/п	Країна	Рейтинг NRI 2019	Оцінка NRI 2017	Рейтинг NRI 2016	Оцінка NRI 2016	Зростання / падіння рівня
1.	Швеція	1	82,65	3	5,8	↑
2.	Сінгапур	2	82,13	1	6,0	↓
3.	Нідерланди	3	81,78	6	5,8	↓
4.	Норвегія	4	81,30	4	5,8	-
5.	Швейцарія	5	81,08	7	5,8	↓
6.	Данія	6	81,08	11	5,6	-
7.	Фінляндія	7	80,34	2	6,0	↓
8.	США	8	80,32	5	5,8	↑
9.	Німеччина	9	78,23	15	5,6	↑
10.	Великобританія	10	77,73	8	5,7	↓
11.	Білорусь	61	50,68	-	-	-
12.	Польща	37	61,46	32	7,29	↑
13.	Україна	67	48,92	64	4,2	↓

Джерело: складено на основі [81, 82]

Продовження дод. А

Таблиця А.4 – IDI та NRI за 2016 рік, The Web Index за 2014 рік

№ з/п	Країна	IDI 2016	NRI 2016	The Web Index 2014
1.	Південна Корея	1	13	8
2.	Ісландія	2	16	7
3.	Данія	3	11	1
4.	Швейцарія	4	7	18
5.	Великобританія	5	8	4
6.	Гонконг	6	12	-
7.	Норвегія	7	4	3
8.	Швеція	8	3	5
9.	Люксембург	9	9	-
10.	Нідерланди	10	6	9
11.	Японія	11	10	19
12.	Німеччина	13	15	14
13.	США	15	5	6
14.	Сінгапур	20	1	22
15.	Фінляндія	21	2	2
16.	Білорусь	32	-	-
17.	Польща	50	32	34
18.	Україна	78	64	46

Джерело: [81, 82, 83]

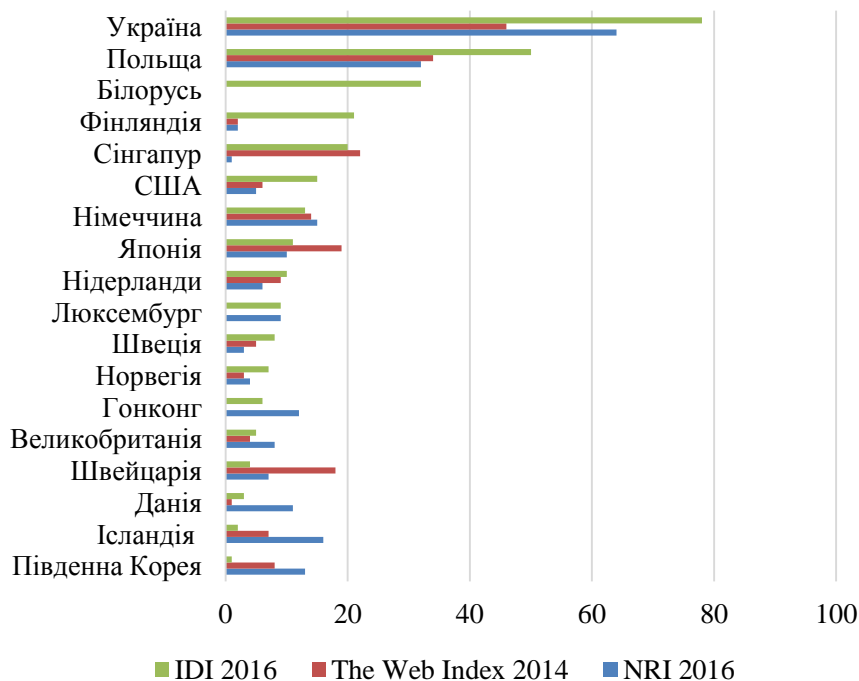


Рисунок А.2 – Порівняння індексів IDI, NRI та The Web Index за країнами

Закінчення дод. А

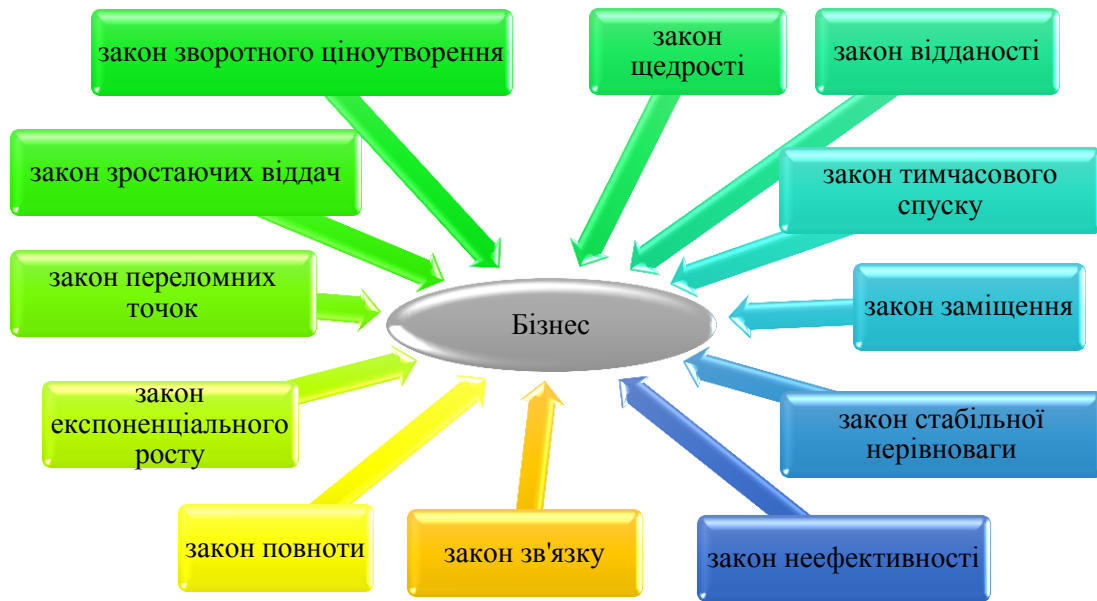


Рисунок А.3 – Закони впливу на бізнес в мережевій економіці

Джерело: побудовано на основі [16]

Додаток Б

Основні тези з систем дистрибуції

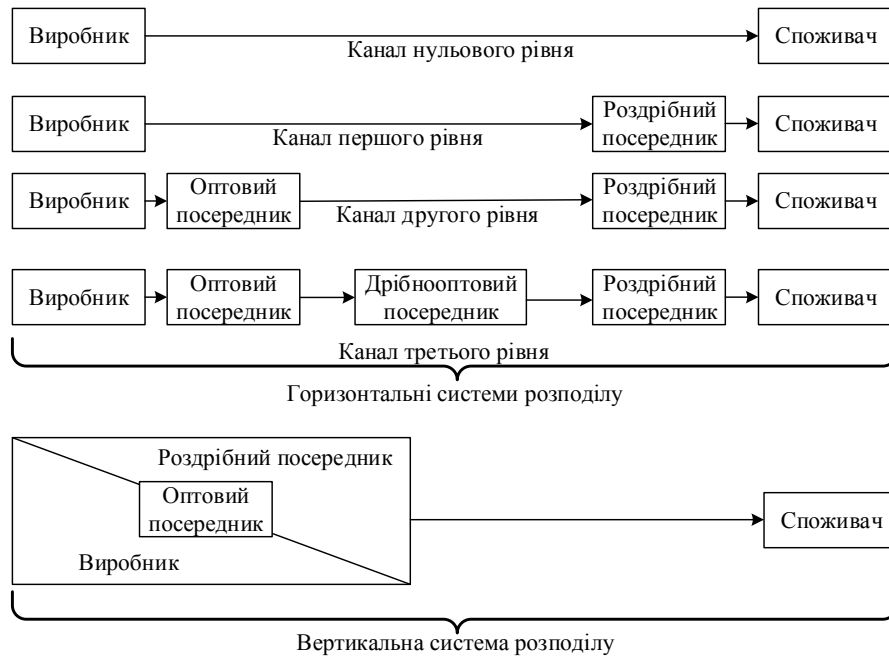


Рисунок Б.1 – Класична класифікація систем розподілу

Джерело: [18]

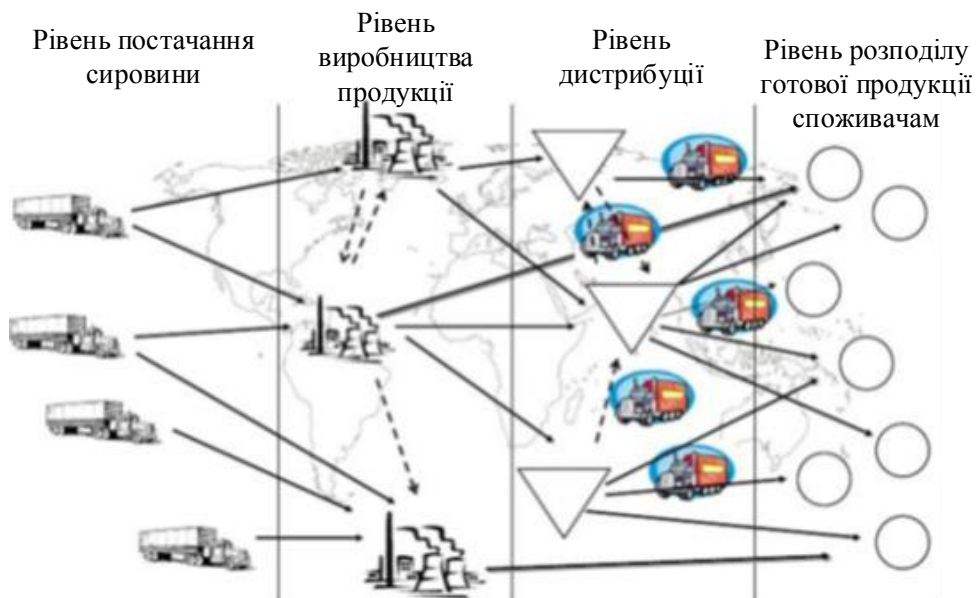


Рисунок Б.2 – Багатоканальна мережа розподілу

Джерело: [84]

Додаток В

Бренди Nestlé



Бренди:
Кава та напої
Кулінарія
Кондитерські вироби
Каші
Корми для домашніх тварин
Готові сніданки



Good Food, Good Life



Торчин:
Майонези
Кетчупи
Соуси на майонезній основі
Соуси на томатній основі
Маринади
Грицця
Основи для перших блюв
Рецепти для приготування
орієх страв
Приправи

Кулінарія

Торчин

Мівіна



Кондитерські вироби

Nestlé
Шоколадні батони
Драже
Вагові цукерки

Світоч
Коробки
Плитки
Вагові цукерки
Батончики
Вафлі



Кава та напої



ПОЧНИ ДЕНЬ
З ТУРБОТИ
ПРО СЕБЕ!

Каші

Быстров



Корми для домашніх тварин

PurinaOne
ProPlan Cat
ProPlan Dog
Gourmet
Friskies
Chow Cat
Chow Dog
Darling



Для компанії Nestlé Purina PetCare домашні тварини – джерело натхнення. Вони є частиною нашої життя, визначають наші цілі та подорожують в наших думках. В своїй роботі Nestlé Purina PetCare неупинно намагається покращити життя домашніх улюбленців, подібно до того, як вони покращують нашу. Саме цьому наша компанія служить інтересам домашніх тварин та їх власників ось вже більше 80 років.



Готові сніданки

FITNESS
MUESLI
Gold Flakes
Kosmostars
Хрустка
NESQUIK



Готові сніданки Nestlé зі злаків – це унікальне поєднання корисних інгредієнтів для повноцінного і смачного сніданку, який однаково необхідний як дітям, так і дорослим. Основою для виготовлення продукції є натуральні компоненти: пшеничне борошно, рисова, вівсяна та кукурудзяна крупи, молоко, фрукти, горіхи та інші корисні інгредієнти.

Джерело: [85]

Додаток Г
Конкуренти Nestlé


Кондитерські вироби	Кулінарія
   	  
Кава	Корма для тварин
 	   
Дитяче харчування	
  	

Додаток Д

Матриця ключових питань для Nestlé у сфері сталого розвитку

Інтерес зацікавлених сторін	Великий		<ul style="list-style-type: none">  Управління природними та водними ресурсами  Зміна клімату 	<ul style="list-style-type: none">  Відповідальне постачання  Переїдання та недоїдання
	Значний	<ul style="list-style-type: none">  Розширення можливостей жінок  Стосунки з громадою 	<ul style="list-style-type: none">  Розвиток сільських районів та боротьба з бідністю  Права людини  Бізнес-етика  Відповідальний маркетинг і реклама  Якість продукції  Безпека харчових продуктів  Ефективність використання ресурсів, (харчові) відходи та економіка замкнутого циклу  Управління землею в ланцюжку постачання 	<ul style="list-style-type: none">  Продовольча безпека  Зміни і тренди демографії споживачів  Пакування продукції та використання пластику
	Помірний	<ul style="list-style-type: none">  Турбота про тварин  Безпека та здоров'я працівників  Справедливе працевлаштування та рівні можливості 	<ul style="list-style-type: none">  Регулювання та оподаткування продукції  Геополітична невизначеність  Відповідальне використання технологій  Приватність даних та кібербезпека 	
		Помірний	Значний	Великий
Вплив на Nestlé				

д  кожної родини

д  кожної громади

д  планети

Джерело: [45]

Додаток Е
Фінансові результати ТОВ «Нестле Україна»

Таблиця Е.1 – Фінансові результати ТОВ «Нестле Україна»

№ з/п	Показник	Рік										
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1.	Обсяг продажів, млрд грн	3,122	4,016	4,660	4,890	4,730	5,740	6,029	6,620	6,772	6,998	7,035
	з них за бізнесом:											
2.	кулінарія	1,059	1,441	1,710	1,785	1,747	1,974	2,058	2,177	2,286	2,381	2,389
3.	кава та напої	1,001	1,164	1,270	1,281	1,269	1,451	1,538	1,543	1,618	1,687	1,691
4.	Nestle Professional	0,119	0,141	0,212	0,251	0,207	0,324	0,363	0,388	0,431	0,453	0,460
5.	кондитерські вироби	0,493	0,736	0,851	0,884	0,860	0,974	0,983	0,991	1,102	1,122	1,127
6.	дитяче харчування	0,128	0,188	0,224	0,278	0,267	0,387	0,399	0,401	0,527	0,531	0,533
7.	готові сніданки	0,101	0,103	0,104	0,112	0,108	0,228	0,237	0,241	0,259	0,264	0,268
8.	корм для тварин	0,221	0,243	0,289	0,299	0,272	0,402	0,451	0,474	0,549	0,560	0,567
9.	Інвестиції, млн грн	54	64	126	235	113	134	100	340	130	125	90
10.	Виплачено податків, млн грн	273,4	325,6	303,5	457,8	418,5	422,2	437,4	444,7	469,0	486,7	487,3

Джерело: складено на основі [86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 43]

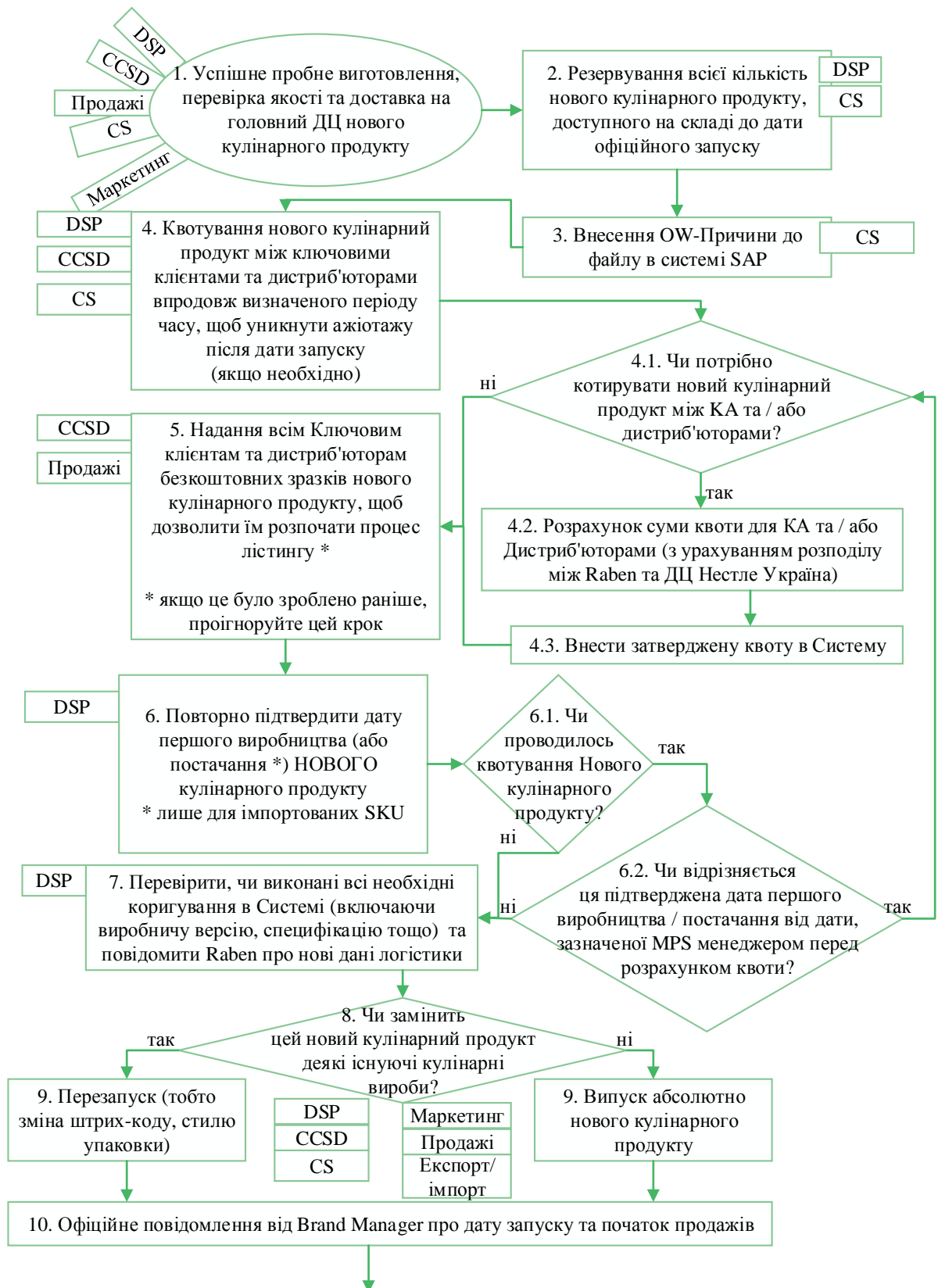
Додаток Ж

Порядок розрахунку показників фінансового стану підприємства

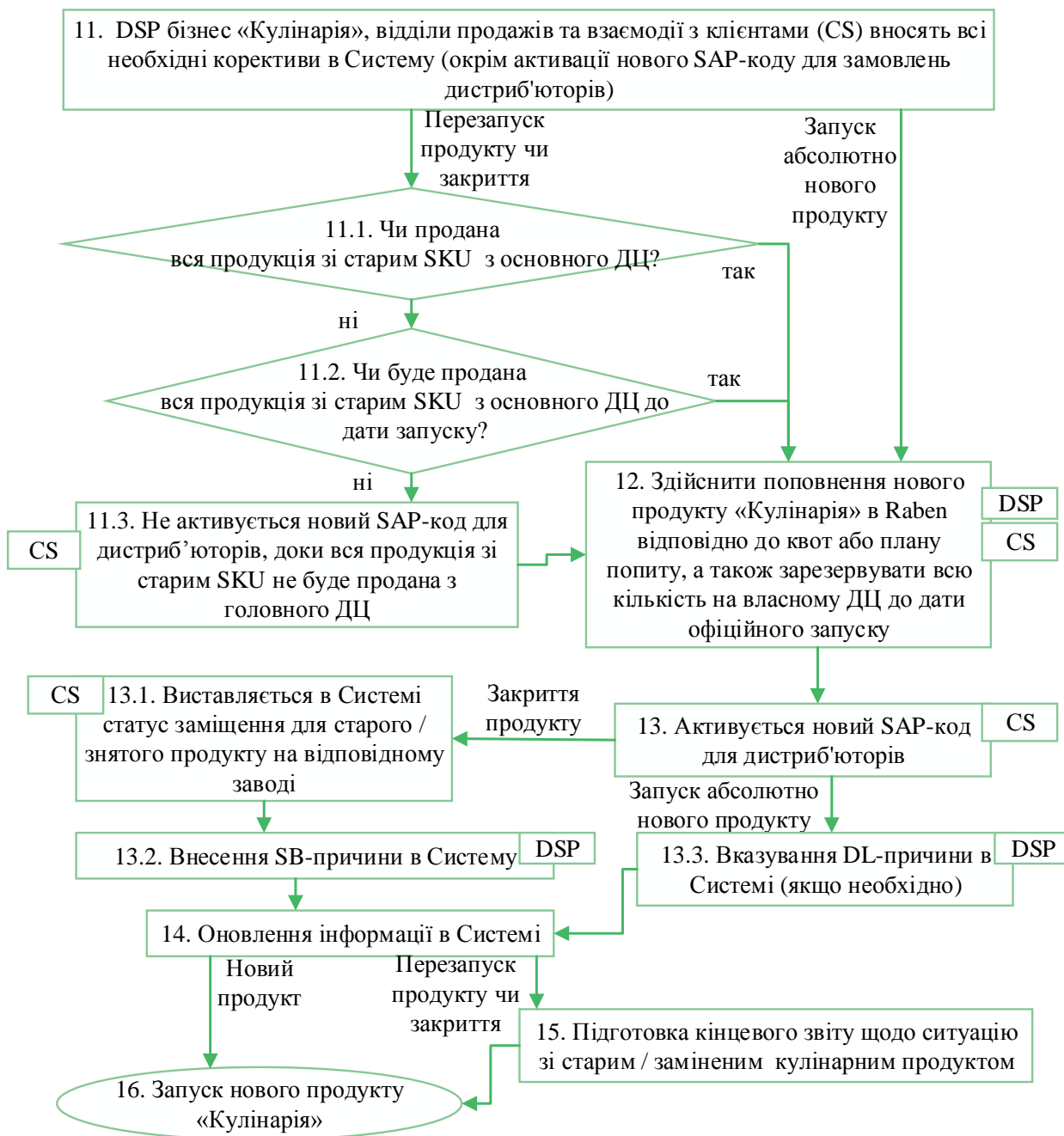
№ з/п	Показник	Розрахункова формула
1.	Показник оцінки майнового стану	
2.	Коефіцієнт зносу основних засобів	$\text{ф.1р.1012} / \text{ф.1р.1011}$
3.	Показники ліквідності:	
4.	коефіцієнт покриття	$\text{ф.1р.1195} / \text{ф.1р.1695}$
5.	коефіцієнт швидкої ліквідності	$\text{ф.1(р.1195-р.1100)} / \text{ф.1р.1695}$
6.	коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\text{ф.1(р.1160+р.1165)} / \text{ф.1р.1695}$
7.	Показники фінансової стійкості:	
8.	коефіцієнт автономії	$\text{ф.1р.1495} / \text{ф.1р.1900}$
9.	коефіцієнт фінансування	$\text{ф.1(р.1595+ р.1695+ р.1700+ р.1800)} / \text{ф.1р.1495}$
10.	коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\text{ф.1(р.1195- р.1695)} / \text{ф.1р.1195}$
11.	коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\text{ф.1(р.1195- р.1695)} / \text{ф.1р.1495}$
12.	Показники рентабельності:	
13.	коефіцієнт рентабельності активів	$(\text{ф.2р.2350} / (\text{ф.1(р.1300(гр.3)+ р.1300(гр.4))/2})) \times 100\%$
14.	коефіцієнт рентабельності продажу	$(\text{ф.2р.2350} / \text{ф.2р.2000}) \times 100\%$
15.	Показники ділової активності:	
16.	Коефіцієнт оборотності активів	$\text{ф.2р.2000} / (\text{ф.1(р.1300(гр.3)+ р.1300(гр.4))/2})$
17.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{ф.2р.2000} / (\text{ф.1(р.1011(гр.3)+ р.1011(гр.4))/2})$
18.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Виручка / Середньорічна сума дебіторської заборгованості
19.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Виручка / Середньорічна сума кредиторської заборгованості
20.	Строк погашення дебіторської заборгованостей	$360 / \text{К обор. деб. заб.}$
21.	Строк погашення кредиторської заборгованостей	$360 / \text{К обор. кред. заб.}$
22.	Коефіцієнт оборотності запасів	$\text{ф.2р.2050} / (\text{ф.1(р.1100(гр.3)+ р.1100(гр.4))/2})$
23.	Строк оборотності запасів	$360 / \text{К обор. запасів}$

Додаток 3

Алгоритм запуску в продаж нові імпортованої продукції бізнесу «Кулінарія»



Продовження дод. 3



Додаток К

СВОТ-аналіз ТОВ «Нестле Україна»



СИЛЬНІ СТОРОНИ:

- відомий бренд та довіра споживачів;
- провідні місця в міжнародних рейтингах виробників здорового харчування;
- дослідження та виробництво здорових продуктів харчування;
- диверсифікація бізнесів в харчовій галузі;
- висока якість продуктів з конкурентною ціною;
- досвід в побудові стійких ланцюгів постачання.

СЛАБКІ СТОРОНИ:

- низький рівень експорту української продукції закордон;
- залишки готової продукції з коротким життєвим циклом в розподільчому центрі, що не можуть бути відвантажені в зв'язку з недостатнім терміном придатності для відвантаження

МОЖЛИВОСТІ:

- девальвація гривні;
- пропаганда здорового способу життя

Вивід українських товарів на закордонні ринки, якість яких не поступається європейським (продукція з коротким життєвим циклом)

ЗАГРОЗИ:

- нестальна економічна та політична ситуації;
- посилення конкуренції з іншими товарами-замінниками;
- посилення вимог від ключових клієнтів (наприклад, щодо упакування одиниць товару)

Розробка системи управління стратегічними змінами бізнес-процесів продуктових ланцюгів постачання