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

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри логістики
Смерічевська С.В.
(підпис, П.І.Б)
«10» грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«МАГІСТР»

ТЕМА: **«Управління логістичними бізнес-процесами в сфері роздрібної торгівлі»**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма «Логістика»

форма навчання денна

Здобувач: Кучеренко Віталій Володимирович
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Кулик Володимир Антонович
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Кулик Володимир Антонович
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань _____ *Кучеренко В.В*
(підпис) (прізвище та ініціали здобувача)

Київ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня магістр
Форма навчання денна
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр, найменування)
Освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр, найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри логістики
Смерічевська С.В.
(підпис, П.І.Б)
«02» жовтня 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Кучеренко Віталія Володимировича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління логістичними бізнес-процесами в сфері роздрібної торгівлі» затверджена наказом ректора від 27 вересня 2023 р. № 1952/ст.

2. Термін виконання роботи: з 02.10.2023 р. до 31.12.2023 р.

3. Дата подання роботи на випускову кафедру 18.12.2023 р.

4. Вихідні дані до роботи: загальна та статистична інформація компанії «ІКЕА», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з управління доставки вантажу, ланцюги поставок підприємства, концептуальні положення управління зворотними зв'язками, інтернет-джерела.

5. Зміст пояснювальної записки: удосконалення управління логістикою дистрибуції; особливості функціонування підсистеми зворотних зв'язків ІКЕА; Рекомендації щодо удосконалення системи повернень; соціально-економічний ефект впровадження пропозицій.

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	02.10.23-18.10.23	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	19.10.23-09.11.23	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	10.11.23-30.11.23	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	01.12.23-08.12.23	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	05.12.23-09.12.223	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	10.12.23	виконано

Здобувач_____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи_____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	проф., д.е.н. Кулик В.А	02.10.23	02.10.23
Розділ 2	проф., д.е.н. Кулик В.А	19.10.23	19.10.23
Розділ 3	проф., д.е.н. Кулик В.А	10.11.23	10.11.23

9. Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____ Кулик В.А.
(підпис керівника) (П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: _____ Кучеренко В.В.

(підпис здобувача) (П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи на тему «Управління логістичними бізнес-процесами в сфері роздрібної торгівлі» складає 113 сторінки та містить 32 рисунків, 8 таблиць, 60 використаних джерел.

РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ, ЛАНЦЮГ ПОСТАВОК, ЛАНЦЮГ ПОСТАЧАННЯ, ЗВОРОТНИЙ ПОТІК, СТАЛИЙ РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ ПОВЕРНЕННЯМИ, ДИСТРИБУЦІЯ, МОДЕЛЬ ВИКОРИСТАННЯ.

У кваліфікаційній роботі розглянуто особливості організації міжнародної регіональної системи роздрібної торгівлі.

Ціль даної кваліфікаційної роботи:

- надати характеристику діяльності підприємства «ІКЕА»;
- аналіз роздрібної дистрибуції та системи поверненнями діяльності корпорації ІКЕА.

Задачею кваліфікаційної роботи є вдосконалення системи повернень в логістиці постачань ІКЕА, впровадження соціально-економічних пропозицій сталого розвитку та повернень.

Головною метою даної роботи є вдосконалення управління логістики дистрибуції.

У проектно-рекомендаційній частині кваліфікаційної роботи були розроблені пропозиції щодо поліпшення системи повернень в контексті сталого розвитку підприємства «ІКЕА».

Матеріали кваліфікаційної 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 thesis "Management of logistics business processes in the field retail trade" is 113 pages and contains 32 figures, 8 tables, 60 sources used.

RETAIL, SUPPLY CHAIN, SUPPLY CHAIN, RETURN FLOW, SUSTAINABLE DEVELOPMENT, RETURNS MANAGEMENT, DISTRIBUTION, USAGE MODEL.

The thesis deals with features of the organization of the international regional retail system.

The purpose of this thesis:

- provide a description of the activities of the «IKEA»;
- analysis of the retail distribution and returns system of the IKEA corporation.

The contents of the diploma is the improvement of the return system in IKEA supply logistics, implementation of socio-economic proposals for sustainable development and returns.

The main goal of this work is improvement of distribution logistics management.

In the design and advisory part of the diploma project, proposals have been regarding the improvement of the return system in the context of the sustainable development of the IKEA enterprise.

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

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ…….7
ВСТУП ……..8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИКИ ПОСТАЧАНЬ…….11
1.1 Управління бізнес-процесами в ланцюгах постачань продукції……..……...11
1.2 Організаційно-методичні основи логістичних процесів дистрибуції в роздрібній торгівлі……..……..22
1.3 Особливості організації міжнародної регіональної системи роздрібної торгівлі ……...30
1.4 Висновки до розділу 1 …….....40
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ……...42
2.1 Організаційний аналіз роздрібної дистрибуції в східноєвропейському регіоні (на базі ІКЕА) ……..…….....42
2.2 Техніко-економічний аналіз роздрібної діяльності корпорації ІКЕА……..57
2.3 Особливості функціонування підсистеми зворотних зв’язків ІКЕА.....63
2.4 Висновки до розділу 2 …….……69
РОЗДІЛ 3 РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ДИСТРИБУЦІЇ В РЕГІОНАЛЬНІЙ КОРПОРАЦІЇ……..……..71
3.1. Основні концептуальні положення управління зворотними зв’язками із споживачами……71
3.2. Рекомендації щодо удосконалення системи повернень……..82
3.3. Соціально-економічний ефект впровадження пропозицій: ……90
3.4 Висновки до розділу 3……..98

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……..…….……....…...100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …...……106

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

SCM – управління ланцюгами постачань (Supply Chain Management);

ISO – міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization);

CSCMP – рада професіоналів з управління ланцюгами поставок (Council of Supply Chain Management Professionals);

SSCM – управління стійкими ланцюгами поставок (Sustainable Supply Chain Management);

KPMG – міжнародна аудиторська фірма ;

BCG – Бостонська Консалтингова Група (Boston Consulting Group);

DDSC – система узгоджених технологій та процесів (Demand Driven Supply Chain);

EBIT – прибуток до вирахування відсотків, податків, зносу та амортизації (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation та Amortization);

ESG – Екологічне, соціальне та корпоративне управління (Environmental, social, and corporate governance);

IWAY – стандарт IKEA щодо придбання товарів, матеріалів та послуг (IKEA way on purchasing products, materials and services);

РЦ – розподільчий центр;

РЦК – розподільчий центр клієнтів;

ВСТУП

Сьогодні питанням розробки стратегії та інноваційних проєктів управління бізнес-процесами підприємств присвячено значну кількість наукових праць та економічних досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів, таких як: О. Ареф'єва [3], Бобровник В.М. ,4 с.92], М. Портер [1], Л. Шемаєва [18] та ін. Кожен із авторів розставляє свої акценти на класифікацію бізнес-процесів, особливості реалізації бізнес-проєктів, проектів реверсної логістики, проте недостатньо дослідженими і суперечливими залишаються питання управління бізнес-процесами та напрями їх запровадження в закупівельно-збутову діяльність роздрібно торгівельних підприємств.

Актуальність теми дослідження обумовлюється тим, що роздрібна торгівля є однією з найважливіших галузей економіки будь-якої країни. Вона забезпечує населення товарами та послугами, створює робочі місця та вносить значний внесок у ВВП. У сучасних умовах роздрібна торгівля стає все більш складною та конкурентоспроможною. Для успіху в цій галузі підприємствам необхідно ефективно управляти всіма аспектами своєї діяльності, в тому числі логістичними бізнес-процесами.

Логістика постачань є одним з ключових логістичних бізнес-процесів у роздрібній торгівлі. Вона включає в себе всі операції, пов'язані з доставкою товарів від постачальників до магазинів.

У контексті роздрібної торгівлі управління логістикою дистрибуції набуває ключового значення через ряд суттєвих факторів. Перш за все, розширення географії та асортименту товарів призводить до зростання складності ланцюгів постачань, і, відповідно, стає необхідним впровадження ефективних стратегій управління логістикою. Забезпечення точності та швидкості доставки товарів до кінцевого споживача стає стратегічною перевагою для компаній в умовах конкурентного ринку.

Аналіз системи повернень в роздрібній торгівлі розкриває можливості створення ефективних стратегій для сталого використання ресурсів. Повернуті товари, замість того, щоб бути розгляданими як втрати, можуть бути перетворені у джерело цінності. Завдяки впровадженню "моделі використання," компанії можуть оптимізувати процеси повторного використання, відновлення та відновлення цінності товарів. Додатково, управління поверненнями може сприяти реалізації концепцій циркулярної економіки та впровадженню принципів відновлювального бізнесу. Активне використання повернених товарів у нових циклах життєвого циклу продукції сприяє зменшенню відходів та впливає на сталість ресурсів. Але, не дивлячись на перспективи, пов'язані з управлінням системою повернень, підприємства стикаються з викликами, такими як необхідність розробки ефективних стратегій збору та обробки повернених товарів, а також вдосконалення комунікації зі споживачами.

Метою даної магістерської роботи даної роботи є вдосконалення управління системою повернень в регіональній системі дистрибуції.

Завданнями даної магістерської роботи є вивчення наступних питань:

- порівняння та аналіз сучасних концепцій управління якістю процесів в ланцюгах постачання;
- з’ясування сутності, класифікації та взаємозв’язків ланцюгів поставок;
- з’ясування основних бізнес-процесів в ланцюгах постачання та подальшу імплементацію їх;
- визначення особливостей формування ланцюгів поставок підприємств роздрібної торгівлі;
- дослідження особливостей організації міжнародної регіональної системи роздрібної торгівлі;
- організаційний аналіз підприємства ІКЕА, її роздрібної дистрибуції в регіональній системі;
- проведення техніко-економічного аналізу роздрібної діяльності корпорації ІКЕА

- визначення та рекомендації щодо управління логістикою дистрибуції, а саме особливості та концептуальні положення управління зворотними зв'язками ІКЕА.
- рекомендації щодо управління системи повернень та соціально-економічне обґрунтування доцільності;
- дослідження та "впровадження моделі використання", її вплив на економічні, соціальні, та екологічні показники компанії;
- зменшення негативного впливу ланцюга поставок на навколишнє середовище;

Об'єктом дослідження виступають управління логістикою дистрибуції в регіональній системі роздрібної торгівлі;

Предметом дослідження виступає система управління зворотними зв'язками в системі логістичної дистрибуції;

Методи дослідження. Для досягнення мети та розв'язання поставлених в роботі завдань представлено наступні методи реалізації дослідження: порівняння, узагальнення, діалектичний логічний методи, методи аналізу, порівняння та узагальнення, метод опитування, економіко-математичні методи, статистичні та графічні методи.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці та впровадженні "моделі використання" в регіональній системі повернення ІКЕА, аналізі її соціально-економічного та кліматичного ефекту, відкриває нові основи для регіональної прибутковості ІКЕА, кількісно оцінюючи економічні та кліматичні вигоди, формуючи політику зворотного логістики та просуваючи циркулярність.

Інформаційною базою магістерської роботи стали наукова література та періодичні джерела, Інтернет-джерела, статистичні дані та інформація офіційного сайту ІКЕА, а також фінансова та інша звітність сталого розвитку роздрібного підприємства ІКЕА

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИКИ ПОСТАЧАНЬ

1.1. Управління бізнес-процесами в ланцюгах постачань продукції.

У сучасному бізнес-середовищі національні підприємства активно адаптуються до інноваційних та мережевих концепцій управління виробництвом та логістикою. Цей перехід відбувається відповідно до інтегральної парадигми логістики, яка замінює традиційні технологічні та маркетингові парадигми, стаючи основою діяльності у XXI столітті. Важливим аспектом успіху є сформовані логістичні ланцюги, оскільки ефективність логістичних операцій напряму визначається їхнім становленням та функціонуванням.

Серед різних визначень бізнес-процесу від зарубіжних та національних науковців виявлено значні варіації. Для досягнення цілей дослідження розглянута класифікація бізнес-процесів, їх принципів та моделей. Різні підходи дослідників визначають "бізнес-процес" зазначаючи його функціональні аспекти, які адаптуються до будь-якої форми власності та виду господарської діяльності підприємства. Узагальнення показують більшість визначень включають ознаки, такі як послідовність, циклічність, логічність та завершеність, які наведені в Таблиця 1. 1

Таблиця 1. 1 Порівняння підходів до визначення поняття «бізнес процес»

Автор	Визначення
1	2
Специфікація коаліції з управління [1, с.115]	Бізнес-процес – це певні дії чи функції, які формують результат, що має цінність для користувача, і завдяки яким утворюються продукти та послуги.
Шельмін Е.	Бізнес-процес – це повний цикл дій зі створення і доведення продукту до споживача.

«Продовження таблиці 1.1»

1	2
Абашкін Ю.	Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності; при цьому на вході використовується багато видів ресурсів, а на виході створюється кінцевий продукт, що становить цінність для споживача Бочаров В. [4, с.92]
Бобровник В.М. [4, с.92]	Бізнес-процес уявляє собою певні згруповані функції діяльності, що створює товар, орієнтований на кінцевого споживача
Портер М. [1. с.150]	Бізнес-процес уявляє сукупність різних видів діяльності, у межах якої на вході існує один або більше видів ресурсів а на виході, як результат створюється продукт

«Дж. Сток, Д. Ламберт, І. Наконечний, Д. Іванов, В. Дибська, Є.І. Зайцев та автори словника ANNEX розглядають ланцюг поставок як інтеграцію, послідовність, комбінацію процесів, бізнес-процесів, акцентуючи увагу на логістичних процесах, що відбуваються у ланцюгах поставок і створюють споживчу вартість для клієнтів наведено в Таблиця 1. *2* . Такий підхід відповідає процесному підходу до визначення ланцюгів поставок, сутність якого полягає у розгляді логістичного ланцюга як послідовності потоків і процесів, що здійснюються у функціональних областях або в межах ключових/логістичних бізнес-процесів логістики в результаті логістичних функцій та операцій»[5]

Таблиця 1. 2 Процесний підхід до визначення ланцюга поставок

Автори	Визначення ланцюга поставок
1	2
Сток Дж., Ламберт Д. [6]	Логістичний ланцюг можна трактувати як інтегрований процес, який характеризується власною, певною структурою часткових процесів, що охоплюють зокрема, реалізацію замовлень; обслуговування клієнта; складування й управління запасами; підготовки реалізації продукту; узгодження цілей та формування систем переміщень
Наконечний І. [7]	Ланцюг поставок відображує комплексність та складність створення вартості, починаючи від фази отримання сировини, а закінчуючи передаванням кінцевого виробу для клієнта. Особливістю ланцюга поставок є те, що він охоплює всі процеси, пов'язані зі створенням вартості
Іванов Д., Дибська В. [8]	Ланцюг поставок – це послідовність потоків і процесів, які мають місце між різними контрагентами (ланками) ланцюга та комбінуються для задоволення вимог споживачів у товарах і послугах

«Продовження таблиці 1.2»

1	2
Словник ANNEX [5]	Ланцюг поставок визначається як об'єднання всіх видів бізнес процесів (проектування, виробництво, продаж, сервіс, закупівля, дистрибуція, управління ресурсами), необхідних для задоволення попиту на продукцію або сервіс – від початкового моменту отримання вихідної сировини або інформації до доставки кінцевому споживачеві
Стандарт ISO 28000–2005	Взаємопов'язаний набір ресурсів і процесів, який починається з отримання сировини та закінчується доставкою продукції або послуг кінцевому користувачу транспортними системами
Зайцев Є. І.	Поняття "ланцюг поставок" (supply chain) трактується як сукупність (послідовність) процесів, які виконуються доведенням товарів певного товаровиробника до споживача/групи споживачів (сегмента ринку), а також як лінійно впорядкована безліч учасників (ланок), що виконують вищевказані процеси

У сфері управління бізнес-процесами у ланцюгах постачання використовуються допоміжні процеси, які включають такі види діяльності, як маркетинг, дослідження та розробка, фінансове управління, виробництво, збут, закупівля та логістика. Хоча важливість кожного процесу та конкретних видів діяльності може варіюватися, керівництво підприємств у кожному ланцюжку постачання повинно враховувати всі вісіть цих процесів. Кожен процес детально описується на стратегічному та оперативному рівнях, і стратегічна частина, що включає план реалізації, формується під час створення та стратегічного управління кожним процесом. Для розуміння, як може бути реалізований процесний підхід в управлінні ланцюгами постачання, була проведена класифікація основних бізнес-процесів у ланцюгу постачання, їх характеристика наведена в Таблиця 1. 3.

Таблиця 1. 3 Класифікація основних бізнес-процесів в ланцюгах постачання

Бізнес-процес	Опис бізнес-процесу
1	2
Управління відносинами з постачальниками	Впровадження схема категоризації з метою визначення ключових постачальників та сегментів постачальників, що включає аналіз впливу постачальників на прибутковість фірми та відбір кожного постачальника за відповідними критеріями. Розробка структури показників та надання вказівок для спільного використання

«Продовження таблиці 1.3»

1	2
Управління обслуговуванням клієнтів	Складання єдиного джерела інформації про задоволеність клієнтів, таку як наявність товару, дати доставки та статус замовлення. За планування того, як кожен з можливих продуктів та послуг, буде поставлятися та керуватися ними, відповідає процес управління стратегічним обслуговуванням клієнтів
Управління попитом	Прогнозування та синхронізація попиту на ринку. Визначення, які підходи до прогнозування використовувати, що включає визначення необхідних рівнів та часових рамок прогнозів. Визначення джерела даних, необхідних для формування прогнозів, таких як історичні дані, прогнози продажів, плани просування, корпоративні цілі, дані про частку ринку, товарноматеріальні цінності та дослідження ринку.
Управління замовленнями	Процес виконання замовлення повинен враховувати виробничі, логістичні та маркетингові бізнес-процеси для проектування збутової мережі. Визначення плану виконання замовлення та розробка структури метрик ефективності процесу, які можуть включати час циклу замовлення, швидкість виконання замовлення та повноту замовлення тощо.
Управління виробничими потоками	Визначення досвіду та змін в технологіях виробництва. які необхідні для управління виробничим потоком. Виготовлення товарів та встановлення виробничих потужностей та гнучкості, визначення виробничої інфраструктури, необхідної для задоволення потреб споживачів та обслуговування цільових ринків.
Планування та управління закупівлями	Планування закупівельної діяльності з врахуванням прогнозів ринку та визначенням груп споживачів, на яких буде націлена бізнес-стратегія підприємства для вдосконалення процесів та усунення мінливості попиту, діяльності, що не додає вартості.
Розробка та комерціалізація продукції чи послуг	Швидкість розробки нових продуктів та ефективне їх виведення на ринок. Маркетингова стратегія повинна містити оцінку сегменту ринку та потреб споживачів. Далі здійснюється розробка процесів генерації ідей та визначення джерел інформації, розгляд мотивів для розробки нових продуктів чи послуг для головного підприємства, їх постачальників та споживачів , а також встановлення настанов щодо відповідності.
Управління поверненнями (реверсивна логістика)	Перевірка дефектних та необгрунтовано повернутих товарів у пункті входу в зворотний процес реверсивної логістики. Оптимізація управління реверсивними процесами є важливим фактором для того, щоб зробити весь зворотний потік керованим та ефективним, дає можливість підприємству визначити можливості підвищення продуктивності ЛП.

Історія взаємодії між підприємствами завжди була тісно пов'язана з процесами постачань. З разом з розвитком кооперації та спеціалізації підприємств постійно трансформувалися методи управління цими постачаннями. У 1990-х роках XX століття на економічний ландшафт почали сильно впливати глобалізація,

інтеграція, зростання відкритості ринків та розвиток інформаційних технологій, а також поява всесвітньої інтернет-мережі.

Ці фактори сприяли формуванню нової концепції управління постачаннями, відомої як Supply Chain Management (SCM) — управління ланцюгами постачань. Лише кілька років тому економіку підприємства та його організаційну структуру розглядали через призму окремих функціональних областей управління, таких як маркетинг, розроблення продукції, закупівлі, складування, проведення, збут, управлінський облік, фінанси й бухгалтерія.

Усю сукупність зазначених вище функціональних сфер управління підприємством можна агрегувати в чотири блоки:

- управлінням фінансами;
- управління життєвим циклом виробів;
- управлінням логістикою;
- управління ланцюгами постачань.

«Управління життєвим циклом продукту поєднує всі стадії розроблення, виготовлення й використання продукту. На частку управління життєвим циклом виробу припадає близько 25 % успіху бізнесу. Управління фінансами інтегрує функції управлінського обліку й управління фінансовими потоками, його частка в загальному успіху бізнесу становить близько 35 %. Управління логістикою відповідає за фізичну реалізацію перетворення матеріальних потоків на окремих (локальних) ділянках ланцюга створення доданої вартості. Найчастіше мету логістичної діяльності пов'язують з виконанням так званих правил логістики.»[10]

Найбільш розповсюдженим підходом є виділення «шести правил логістики», чи комплексу логістики:

- продукт — потрібний продукт;
- кількість — у необхідній кількості;
- якість — необхідної якості;
- час — необхідно доставити в потрібний час;
- місце — у потрібне місце;
- витрати — з мінімальними витратами.

Мета ефективної логістики постачань полягає в забезпеченні швидкого та оптимального реагування на ринковий попит при мінімізації витрат. Розуміння логістики як інтегрованого управління потоками вимагає системного підходу. Вчений з логістики, Бауерсокс, підкреслює, що інтеграція всієї системи призводить до значно кращих результатів, ніж розрізнене управління окремими функціями. Коли логістичні операції інтегровані та є ключовою сферою компетенції підприємства, вони стають джерелом стратегічних переваг.

Термін "інтегрована логістика" виник в 1980-х і отримав популярність на Заході у 1990-х. Ця концепція передбачає управління всіма потоками від проектування до післяпродажного обслуговування. З часом інтегрована логістика перетворилася у управління ланцюгами постачань (SCM), що включає інтеграцію ключових бізнес-процесів усіх учасників ланцюга постачань. Термін "управління ланцюгами постачань" (SCM) виник на початку 1980-х і був запропонований компанією I2 Technologies та Arthur Andersen. У 1982 році, К. Олівер і М. Вебер внесли свій вклад у концепцію SCM у статті "Supply Chain Management: Logistics catches up with strategy", де розглядали матеріальні потоки в рамках інтегрованої стратегії від виробників до кінцевого споживача.

«Сьогодні поширення глобалізації, вільна торгівля, аутсорсинг сприяють продовженню та зростанню зацікавленості до управління ланцюгами постачань. За даними дослідження компанії McKinsey & Company study, «… до 2020 року 80 % товарів у світі вироблятимуться не в країнах їх споживання, натомість сьогодні цей показник становить 20 %». Це сприяє ґрунтовним змінам у переміщенні та споживанні товарів, що у свою чергу вимагає більш ефективного управління ланцюгами постачань.» [10, 15] Підходи до управління ланцюгами постачань зазнали змін. Раніше акцент був на ефективності, як стверджував Пітер Друкер, фізичний розподіл вважався "останнім рубежем економії витрат". Тепер стратегія спрямована на конкурентоспроможність через управління попитом. Замість зменшення витрат, основна мета - максимізація внеску до прибутку, що сприяє збільшенню доходів. Управління ланцюгами постачань тепер спрямоване

на інтеграцію інформаційних та матеріальних потоків як інструмент конкурентної переваги.

Сьогодні концепцію «управління ланцюгами постачань» досить часто ототожнюють із логістикою, хоча доцільно виділити низку відмінностей між ними. Відповідно до CSCMP Glossary управління ланцюгами постачань – це дещо більше, ніж логістика: «Логістика – це частина процесу ланцюга постачання …». Якщо тлумачення поняття «логістика» не викликає питань, то визначення терміна «управління ланцюгами постачань» не є однозначним [16]. До цього моменту вчені з усього світу не досягли консенсусу щодо єдиного, вичерпного визначення управління ланцюгами постачань, яке б в повній мірі охоплювало всі аспекти цієї концепції. Кожен дослідник вносить свій власний внесок та індивідуальний підхід до цього поняття, що підкреслює важливість огляду основних визначень терміну «управління ланцюгами постачань», які сформувалися протягом останнього періоду часу наведено в Таблиця 1. 4

Таблиця 1. 4 Визначення поняття «управління ланцюгами постачань»

Автор, рік	Зміст поняття
1	2
Oliver, Weber (1982)	Управління ланцюгом постачань охоплює потік продукції від постачальника через виробника і канали розподілу до кінцевого споживача
Jones, Riley (1985)	Управління ланцюгами постачань розглядається як загальний потік матеріалів від постачальників до кінцевих споживачів
Н. І. Чухрай (2007)	Формування ланцюга постачань передбачає комплексне забезпечення цього процесу, яке має маркетинговий, логістичний та інформаційно-комунікаційний вимір, а налагодження діяльності сучасних ланцюгів постачань ґрунтується на виявленні та ліквідації «вузького місця» у ланцюзі постачань
І. Сергєєв (2008)	Це інтеграція восьми ключових бізнес-процесів: – управління взаємовідносинами зі споживачами; – обслуговування споживачів; – управління попитом та управління виконанням замовлень; – підтримка виробничих процесів; – управління постачанням; – управління розробленням продукції і доведенням до комерційного використання;

«Продовження таблиці 1.4»

1	2
Stock, Boyer (2009)	Це управління мережею взаємовідносин як усередині підприємства, так і між незалежними організаціями та бізнес-елементами, пов'язаними з матеріальними постачаннями, закупівлями, виробничими потужностями, логістикою, маркетингом і суміжними системами, що сприяють формуванню та руху прямих і зворотних матеріальних, фінансових та інформаційних потоків від оригінального виробника до кінцевого споживача з отриманням вигод у вигляді додаткової цінності, максимізації прибутку через ефективність, досягнення задоволення потреб споживачів
Wisner, Tan and Leong (2012)	Управління ланцюгами поставок - це інтеграція ключових бізнес-процесів торгових партнерів процесів від початкового видобутку сировини до кінцевого споживача, включаючи всі проміжні процеси переробки, транспортування та зберігання, а також остаточний продаж кінцевого споживача.
The US-based Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)	Управління ланцюгом постачань включає планування й управління всіма видами діяльності, включаючи закупівлі, перетворення (виробництво) та управління всіма логістичними процесами, а також координацію і співпрацю з партнерами (постачальниками, посередниками, сторонніми постачальниками послуг і замовниками). По суті SCM інтегрує процеси управління постачаннями та попитом у межах і за межами підприємства.

Управління ланцюгами постачань — це інтеграція учасників від споживачів до постачальників для вирішення вимог ринку та формування соціальної відповідальності. Сучасна парадигма визнає його ефективність у скороченні витрат, підвищенні якості продукції, покращенні обслуговування та збільшенні соціальної відповідальності. Управління ланцюгами постачань пропонує різноманітні переваги, такі як трансформація ланцюга постачань у реактивну мережу, клієнтоорієнтовані бізнес-процеси, швидкий вихід на ринок та врахування сучасних викликів у сфері соціальної відповідальності та охорони навколишнього середовища.

«Управління ланцюгами постачань стає все важливішим через аутсорсинг, конкуренцію, глобалізацію, інтеграцію та розвиток інформаційних технологій. Перші, хто впровадив ці практики, – Wal-Mart, Procter&Gamble, Cisco, Toyota, National Semiconductor. Компанії, такі як Hewlett-Packard, Spartan Stores, Clariant Inc., Ace Hardware, показали значний успіх: зниження запасів на 40%, підвищення рівня сервісу до 95-99%, використання потужностей до 40%, і зменшення витрат на транспортування з 7% до 2,5% собівартості продукції.»[16].

Організація бізнесу за принципами гнучко реагує на зміни ринкової ситуації, створюючи нові організаційно-функціональні схеми для оперативного формування ланцюгів постачань. Ефективне управління ланцюгами постачань є ключовим для підвищення конкурентоспроможності та доходів компаній. Корпоративні інформаційні системи та Інтернет-технології визначають новий етап розвитку управління, покращуючи координацію процесів.

Управління стійкими ланцюгами поставок (SSCM) розширює традиційну концепцію управління ланцюгами поставок, враховуючи екологічні та соціальні аспекти. SSCM розглядає ланцюг поставок як єдину систему, що взаємодіє з навколишнім середовищем і суспільством.

Основними цілями SSCM є:

1) Зменшення негативного впливу ланцюга поставок на навколишнє середовище, наприклад, шляхом зменшення використання ресурсів, зниження викидів та відходів.
2) Покращення умов праці та соціальних стандартів для працівників ланцюга поставок.

1. Створення довгострокової цінності для всіх учасників ланцюга поставок, включаючи споживачів, співробітників, акціонерів та навколишнє середовище.

SSCM є складним завданням, яке вимагає від учасників ланцюга поставок співпраці та спільних зусиль. Однак це завдання є важливим для сталого розвитку бізнесу та суспільства.

«Прикладами бізнес-процесів, що входять до SSCM, є зворотна логістика, розроблення, виробництво, закупівля або використання таких матеріалів або продукції, які дозволяють уникнути забруднення навколишнього середовища, зменшити й/або контролювати його, переробка відходів, заміна й/або повторне використання матеріалів, знищення відходів, відновлення, ремонт і переробка виробів тощо. Серед них можуть бути розроблення та впровадження етичних стандартів, трудових норм, прав і відповідальності працівників, правил взаємодії з навколишнім співтовариством тощо» [11].

Формування наукової бази управління логістичними ланцюгами постачань (УЛП) є ключовим завданням для ефективного використання концепцій та інновацій у галузі. Це важливо для вирішення викликів, що стоять перед підприємствами у глобальному логістичному середовищі. Наукова база УЛП виникає зі взаємодії різних наукових дисциплін, таких як логістика, маркетинг, виробничий менеджмент, економічна інформатика, математика, дослідження операцій, економетрія та системний аналіз. Ці підходи забезпечують теоретичні основи, методи та моделі для аналізу, моделювання та управління ланцюгами поставок. ування та логістики.

«У Європі найбільш відомими логістичними організаціями є: Британське товариство виробництва й управління запасами, Інститут логістики управління дистрибуцією (Великобританія), Центр логістики (Іспанія), Французька асоціація логістики у виробництві, асоціації логістики в Італії, Німеччині, Швейцарії та ряді інших країн» [5].На практиці існує безліч прикладів успішного застосування моделей та інструментів вирішення завдань з управління поставками та реалізованих проектів з УЛП, результати яких наведені у

Таблиця 1. *5*

Таблиця 1. 5 Результати впровадження концепції УЛП у практику діяльності підриємств.

№ п/п	Показник ЛП	Зниження, %	Збільшення, %
1	2	3	4
1	Загальні витрати в ЛП	60	–
2	Рівень запасів	60	–
3	Час виготовлення та поставок	50	–
4	Точність поставок	–	60

«Продовження таблиці 1.5»

5	Використання потужностей	–	20
6	Прибуток за рахунок зниження трансакційних витрат у галузі закупівель і збуту	–	30
7	Якість продукції	–	30
8	Оборот і частка ринку за рахунок гнучкості ЛП	–	55

Загальний алгоритм управління ланцюгами поставок складається з реалізації таких функцій:

планування (стратегічне, тактичне, оперативне); організація потокових процесів і взаємодії між елементами логістичної системи; регулювання (прийняття рішень); координація (міжфункціональна та міжорганізаційна); аналіз; аудит (внутрішній та зовнішній); контролінг ціноутворення (бюджетування).

Функції УЛП визначаються як набір стратегічних, тактичних та операційних рішень, які мають бути структуровані у вигляді ієрархічної процедури, представленої у формі "піраміди" для організації логістичної системи компанії. Планування ланцюгів поставок виступає як метод регулювання та управління процесами, що відбуваються в межах конкретного ланцюга поставок, шляхом розробки тимчасових параметрів для цих процесів, які вказують, коли і як вони повинні здійснюватися.

«Розрізняють три рівні прийняття рішень:

1) стратегічний – довгострокове планування(10 – 15 років);
2) тактичний – середньострокове п'ятирічне планування;
1) оперативний – поточне короткострокове планування (місячне, квартальне, річне).

Цим трьом рівням планування відповідають цілі, поставлені в межах ланцюга поставок, – цілі стратегічного, тактичного, оперативного рівнів:

1. стратегічні рішення вищого рівня – це місія, корпоративна стратегія, бізнес-стратегія;
2. стратегічні логістичні рішення – це функціональна та логістична стратегія;

3. тактичні логістичні рішення – це плани використання потужностей, узагальнені плани;

1) операційні логістичні рішення – це основний графік, короткострокові графіки»[1].

1.2. Організаційно-методичні основи логістичних процесів дистрибуції в роздрібній торгівлі

Роздрібний бізнес швидко розвивається, особливо в епоху електронної комерції. Логістика стає ключовим елементом для успішної доставки товарів, використовуючи новітні технології. Майбутнє роздрібних магазинів залежить від ефективної логістики, що підтверджується прогнозами щодо зростання глобальної вартості логістики з 244,62 млрд доларів США у 2022 році до 592,81 млрд доларів США до 2030 року.

З вищенаведеного можна зробити висновок, що роздрібна торгівля – це діяльність, спрямована на задоволення потреб споживачів у товарах і послугах для особистого, сімейного та домашнього використання. Роздрібні торгові підприємства, як і всі інші комерційні підприємства, функціонують з метою отримання прибутку .Професіональні дослідження роздрібної торгівлі виконані такими вченими, як Бланк, Памбухчіянц, Дашкова, Голошубова та інші.[17, 26, 28]

Роздрібна торгівля є однією з найважливіших галузей економіки будь-якої країни. Вона забезпечує споживачів товарами та послугами, що є необхідними для їхнього життя. Успіх роздрібної торговельної компанії залежить від багатьох факторів, одним з яких є ефективне управління ланцюгами поставок. Ланцюг поставок у роздрібній торгівлі охоплює всі процеси, пов'язані з рухом товарів від постачальників до споживачів.

Метою даного матеріалу є визначення особливостей формування ланцюгів поставок підприємств роздрібної торгівлі. Врахування цих особливостей дозволить підприємствам ефективніше використовувати можливості логістичної інтеграції, управляти та оцінювати результати управління з позицій ланки ланцюга поставок, що генерує основний сервісний потік для споживачів.

Серед публікацій на тему управління ланцюгами

поставок підприємств роздрібної торгівлі також заслуговують на увагу роботи Г. С. Овчаренко та О. А. Рудківського [13], М. В. Чорної [14], К. М. Афанасьєва [15], М. В. Кіндій, Я. В. Малиш, Л. П. Прийми [16]. У цих публікаціях досліджено:

- методичні підходи категорійного менеджменту з використанням ABC-аналізу для забезпечення ефективності функціонування ланцюгів поставок [16];
- систему та фактори, що визначають ефективність управління ланцюгами поставок [13];
- економіко-математичні моделі оптимізації ланцюгів поставок [14; 15].

Логістика в роздрібній торгівлі – це комплексний процес, який охоплює всі етапи руху товарів від виробника до споживача. Вона є ключовим фактором успіху роздрібних торговців, оскільки забезпечує своєчасне та безперебійне постачання товарів до клієнтів. Ефективна логістика в роздрібній торгівлі має ряд переваг, зокрема:

- Задоволення потреб клієнтів. Роздрібні торговці можуть забезпечити своїм клієнтам найкращі варіанти доставки та найнижчі ціни, якщо мають ефективну логістику.
- Зменшення витрат. Ефективна логістика може допомогти роздрібним торговцям зменшити витрати на транспортування, зберігання та управління запасами.
- Покращення ефективності. Ефективна логістика може допомогти роздрібним торговцям покращити свою операційну ефективність та підвищити продуктивність.

Види роздрібної логістики:

3) Вхідна логістика включає в себе внутрішні вправи та процеси організації, спрямовані на завершення виробництва певного продукту. Це стосується всіх стратегічних завдань в організації, яка працює безпосередньо на видобувних підприємствах.
4) Вихідна: цей вид логістики має справу з усіма процесами, необхідними для переміщення готового продукту до кінцевого споживача. Вона включає в себе операції з переробки та збуту, які є останніми компонентами роздрібного ланцюга поставок.
5) Логістика третьої сторони включає в себе всі процеси в ланцюгу поставок, які планують, реалізують і контролюють потік роздрібної продукції для задоволення потреб клієнтів. Це означає, що третя сторона управляє логістичними послугами.
6) Логістика четвертої сторони: цей тип логістики, по суті, є на крок попереду логістики третьої сторони. Він передбачає контроль над ресурсами, інфраструктурою, новими технологіями та управлінням 3PL, щоб забезпечити ефективні рішення для ланцюгів поставок для різних роздрібних компаній.
7) Логістика розподілу: цей вид роздрібної логістики складається з усіх процедур, пов'язаних з транспортуванням товарів та інформації від виробника до клієнта. Це можна просто назвати сполучною ланкою між ринком і виробництвом.
8) Зворотна логістика - це коли пошкоджений товар повертається виробнику для капітального ремонту або заміни.

Роздрібна логістика - це ефективна система, яка впорядковує рух товарів по всьому ланцюгу поставок.

Ось деякі з функцій роздрібної логістики.

1) Збільшення різноманітності товарів у магазинах дозволяє споживачам купувати кілька товарів з одного місця.

2) Допомагає зберігати товари в стратегічних місцях, щоб забезпечити швидке виконання замовлень.
3) Відстежувати товари, гарантуючи, що покупці отримують саме той товар, який їм потрібен, мінімізуючи помилки при доставці та поверненні.
4) Оптимізоване виконання замовлень за допомогою надійної системи роздрібної логістики може бути економічно вигідним та ефективним.
5) Координує наявність усіх необхідних інфраструктур, гарантуючи, що всі процеси, такі як зберігання, транспортування та обробка, виконуються належним чином.

Роздрібна логістика відіграє важливу роль у координації ланцюгів поставок. Вона забезпечує ефективний рух товарів і послуг від постачальників до кінцевих споживачів. Роздрібна логістика включає в себе такі функції, як управління запасами, транспортування, складування, обробка замовлень та обслуговування клієнтів.

Згідно з дослідженням консалтингової компанії KPMG, передбачається, що провідні роздрібні торговельні підприємства до 2020 року будуть адаптувати свою стратегію від "доступності на полиці" до "доступності за вимогою". Це означає, що їхня основна мета - гарантувати повну готовність постачати продукцію відповідно до запитів клієнтів у різних форматах, незалежно від часу і місця, і при цьому використовувати ефективні методи розповсюдження з точки зору витрат [19].

Для підприємств роздрібної торгівлі виникають виклики у постачанні товарів до торговельних мереж, які відповідають вибору та потребам споживачів. Перехід до ланцюгів постачань, що орієнтовані на попит, вимагатиме від цих підприємств більш точного прогнозування змінюючогося попиту споживачів. Згідно з прогнозами KPMG, до 2020 року споживачі будуть очікувати не лише доступу до високоякісної продукції, але й надзвичайної ефективності у логістичному та торговельному обслуговуванні при мінімальних витратах. Дослідження

KPMG за 2016 рік свідчить, що підприємства роздрібної торгівлі, які мають ефективні ланцюги постачань, орієнтовані на попит, можуть збільшити обсяг продажів на 4%, зменшити операційні витрати на 10% і досягти зниження рівня товарних запасів на 30%.[31].

За визначенням BCG (Бостонська Консалтингова Група), ланцюг поставок, що керується попитом (Demand Driven Supply Chain – DDSC) – «це система узгоджених технологій та процесів, що сприймають та реагують на сигнали попиту в реальному часі через мережу

споживачів, постачальників та співробітників» [30].

Використання керованого попитом ланцюжка поставок як методу управління ланцюгом поставок зазвичай вимагає від компаній використання різних технологій, платформ електронної комерції та систем даних для відстеження поточної інформації про попит. Більшість ланцюгів постачання використовують прогнози щодо попиту та пропозиції, щоб інформувати свою діяльність. Вони можуть враховувати такі фактори пропозиції, як виробництво, транспортування та доставка у своїх розрахунках для доставки товарів і послуг споживачам. Завдяки ланцюжку постачання, керованому попитом, компанії змінюють порядок свого мислення. Замість того, щоб розглядати пропозицію з точки зору виробництва, вони в першу чергу дивляться на споживчий попит.

Успішний DDSC для підприємств роздрібної торгівлі залежить від прозорості та керованості ланцюга поставок. Глобальні дослідження KPMG показали, що роздрібним торговцям важко узгоджувати свої операції та бізнес-процеси з коливаннями попиту в реальному часі. Близько половини роздрібних торговців вважають, що ефективне управління попитом у режимі реального часу та продуктивністю постачальників є одними з найважливіших завдань, з якими вони зіткнуться протягом наступного десятиліття. Однак дослідження також показало, що лише одне з чотирьох підприємств має повністю функціонуючий ланцюг поставок, керований попитом, де рішення про закупівлі та поповнення засновані на фактичному попиті.

«У загальній структурі ланцюгів поставок можна визначити такі основні особливості ланцюгів поставок підприємства роздрібної торгівлі:

- підприємство роздрібної торгівлі як фокусна компанія ланцюга поставок розташовано на «останній» ланці ланцюга, тобто можна говорити при зміщення фокуса дослідження ланцюга поставок безпосередньо до кінцевого споживача;
- постачальниками підприємства роздрібної торгівлі є як виробники, так і дистриб'ютори, підприємства оптової торгівлі, і вибір постачальника переважно залежить від особливостей товарних груп (термін реалізації, споживчі властивості, локалізація підприємства постачальника);
- споживачами підприємства роздрібної торгівлі є в більшості випадків фізичні особи, тобто кінцеві споживачі. Роздрібна торгівля є точкою дотику ланцюга поставок та кінцевого споживача. Саме в цій ланці формується той логістичний сервіс, що сприймається та оцінюється кінцевим споживачем. З точки зору споживача рівень логістичного сервісу ланцюга поставок є тим сервісом, який він отримує від підприємства роздрібної торгівлі.»[29].

Отже, при розгляді структури ланцюга поставок у сфері роздрібної торгівлі щодо його меж та структурних розмірностей слід розміщувати підприємство роздрібної торгівлі безпосередньо в контакті з кінцевими споживачами, визначаючи їх як споживачів першого рівня (див. рис. 1.1). Можна вважати, що підприємство роздрібної торгівлі не має споживачів другого та вищих рівнів. Щодо характеру логістичних зв'язків між підприємством роздрібної торгівлі та споживачами слід зауважити, що безпосереднє управління такими зв'язками практично неможливе. Проте, враховуючи важливість цих зв'язків, їх можна віднести до категорії зв'язків, які можна відстежувати. Границі, структурні розміри та взаємозв'язки ланцюга поставок у сфері роздрібної торгівлі з постачальниками не виявляють суттєвих відмінностей в порівнянні з ланцюгами поставок інших видів підприємств.

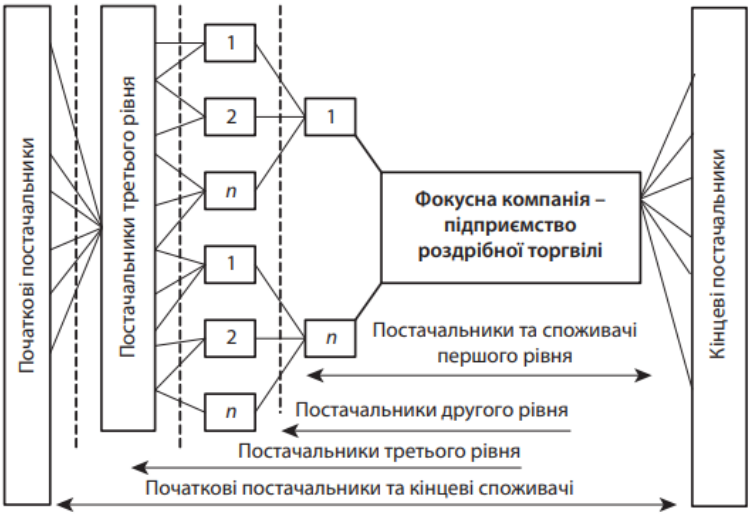

Рисунок 1. 1 Структура ланцюга поставок підприємства роздрібної торгівлі.

Дослідження структури ланцюга поставок підприємства роздрібної торгівлі дозволяє виявити особливості логістичної діяльності в таких ланцюгах. Ці особливості обумовлюють відмінні методичні підходи до управління та оцінки ефективності логістичної діяльності в двох частинах ланцюга:

Постачальницька частина ланцюга (Рисунок 1. 1) характеризується відносною стабільністю попиту, тому до управління постачанням у цій частині можна застосовувати звичайні логістичні методи. Зокрема, це методи вибору та організації роботи з постачальником, стратегічний сорсинг, створення стратегічних закупівельних союзів, впровадження систем управління роботою з постачальниками SRM, методики управління запасами в ланцюгу поставок, управління транспортуванням і складуванням тощо.

Частина ланцюга, що пов’язана зі споживачами (Рисунок 1. 1) , характеризується мінливим попитом, тому до управління логістичним сервісом у цій частині не можуть бути застосовані звичайні логістичні методи. Забезпечити необхідний рівень логістичного сервісу можна, спираючись на синтез логістичних, маркетингових методів та інструментів технології й організації роздрібної торгівлі.

Дослідивши особливості організації ланцюга поставок у підприємствах роздрібної торгівлі, можна надати порівняльний аналіз структур ланцюгів поставок для підприємств різних типів див Таблиця 1. 6

Таблиця 1. 6 Порівняльна характеристика ланцюгів поставок для підприємств різних видів.

Параметри для порівняння	Ланцюг поставок підприємства оптової торгівлі та дистрибуції	Ланцюг поставок підприємства роздрібної торгівлі
Границі та структурні розмірності мережі	Фокусна компанія знаходиться на середніх ланках ланцюга поставок. Існує значна кількість постачальників та споживачів першого, другого, n-го рівня	Фокусна компанія знаходиться на «останній» ланці ланцюга поставок. Існує значна кількість постачальників першого, другого, n-го рівня, але споживачі наявні тільки першого рівня
Учасники ланцюга поставок	Ключові (основні) учасники: – підприємства-постачальники (виробничі, переробні, оптової торгівлі); – підприємства-споживачі (підприємства оптової торгівлі, дистрибуція)	Ключові (основні) учасники: – підприємства-постачальники (виробничі, переробні, оптової торгівлі, дистрибуція); – споживачі (фізичні особи)
Зв’язки в ланцюзі поставок	Наявність з боку споживачів як керованих зв’язків, так і зв’язків, що відслідковуються, а також некерованих зв’язків	З боку споживачів підприємству неможливо побудувати систему керованих зв’язків через відсутність управлінського впливу на роздрібного споживача. Можливі тільки зв’язки, що відслідковуються, засновані на ринкових взаємовідносинах
Оцінювання ефективності (результативності) управління ланцюгом поставок підприємства	Можуть бути застосовані як окремі операційні для постачання, розподілу, так і загальні для ланцюга поставок (моделі SCOR, BSC) показники ефективності та результативності управління	Застосування логістичних операційних показників та моделі SCOR є обґрунтованим для постачальницької частини ланцюга. Оцінювання частини ланцюга поставок, пов’язаної зі споживачами, потрібно проводити з точки зору забезпечення логістичним сервісом роздрібних споживачів

Таблиця 1. 6 показує, що ланцюги поставок підприємств роздрібної торгівлі мають відмінності від ланцюгів поставок інших підприємств. Ці відмінності

вимагають розробки унікальних підходів до управління та оцінки ефективності таких ланцюгів.

Ланцюжки постачання, орієнтовані на попит, важливі, оскільки вони можуть запропонувати багато переваг компаніям, які їх використовують, якщо припустити, що галузь компанії та виробничі процеси підтримують такий підхід. Ось деякі переваги, які може принести впровадження системи ланцюга поставок, орієнтованої на попит:

DDSC (Ефективне управління ланцюгом постачання) дозволяє роздрібним підприємствам здійснювати обґрунтовані рішення, опираючись на своєчасну інформацію та розширений доступ до зв'язку. Це підвищує ефективність операцій та дозволяє легше контролювати запаси, що веде до зменшення оборотного капіталу. Гнучкість системи дозволяє компаніям ефективно реагувати на зміни попиту, задовольняючи очікування споживачів і покращуючи загальну продуктивність та прибутковість. Усвідомлення попиту також допомагає підтримувати запаси важливих товарів, підвищуючи задоволеність клієнтів і загальну ефективність компанії в багатьох аспектах бізнесу. Використання даних про попит дозволяє враховувати настрої клієнтів, зовнішні тенденції та пропозиції, сприяючи покращенню бізнес-процесів поза межами ланцюга постачання.

1.3. Особливості організації міжнародної регіональної системи роздрібної торгівлі

Сучасна глобалізація та стрімке розвиток технологій визначають нові реалії міжнародного економічного співробітництва. Одним із ключових аспектів цього процесу є роздрібна торгівля, яка стає важливою складовою міжнародної економічної системи. Міжнародна система роздрібної торгівлі визначається численними факторами, які включають економічні, соціокультурні, екологічні та технологічні аспекти.

Перш ніж вийти на глобальний ринок або міжнародний ринок, організації необхідно спланувати та прийняти рішення щодо відповідної бізнес-моделі чи стратегії шляхом адекватного аналізу потенційного ринку.

Нижче на Рисунок 1. 2 наведено чотири важливі міжнародні ритейлингові стратегії:

Рисунок 1. 2 Міжнародні ритейлингові стратегії

Органічна стратегія: Компанії, які планують вийти на міжнародний ринок роздрібної торгівлі, можуть використовувати органічну стратегію, тобто відкривати власні магазини в різних країнах. Ця стратегія є корисною, якщо потенційний ринок є культурно близьким і легким для входження.

Придбання мережі: Організації можуть придбати вже існуючу компанію, яка має кілька магазинів на потенційному ринку або в країні. У цій стратегії організації націлюються на ринки, які є складними та важкими для входження, але мають близьку культурну присутність.

Франчайзинг: Однією з найпоширеніших стратегій глобальної роздрібної торгівлі є франчайзинг бізнес-моделі, бренду, процедур, авторських прав тощо та відкриття франчайзингових точок у різних країнах. Ця стратегія є підходящою для ринків, які є культурно віддаленими та доступними для входу.

Спільне підприємство: Організації іноді співпрацюють з уже існуючими компаніями по всьому світу, щоб вийти на ті ринки, які мають високий рівень складності входу і є культурно віддаленими.

Відомі дослідники міжнародного бізнесу Йохансон і Відерсхайм-Пол, які вивчали зростання шведських компаній, припустили, що термін "міжнародний" можна віднести до бізнес-орієнтації, стилю управління та спрямованості. Вони також пояснили, що спочатку компанії почали експортувати продукцію в інші країни, а подальше зростання бізнесу призвело до створення виробничих потужностей в інших країнах. Хоча така тенденція могла спостерігатися у виробничих організаціях, вона не була повністю прийнята в роздрібному секторі.

Рисунок 1. 3 Структура міжнародної системи роздрібної торгівлі.

На Рисунок 1. 3 ви бачите структуру міжнародної системи роздрібної торгівлі, яка складається з двох основних компонентів: міжнародних та локальних роздрібних торгових мереж. Міжнародні роздрібні торгові мережі діють у двох або більше країнах, забезпечуючи взаємодію між виробниками та споживачами у різних частинах світу. Локальні роздрібні підприємства мають обмежений ринок в одній країні, але грають важливу роль у міжнародній системі роздрібної торгівлі, забезпечуючи доступ до іноземних товарів для місцевих споживачів. Часто вони взаємодіють з міжнародними мережами для розширення своєї присутності на локальних ринках. Міжнародні роздрібні торгові мережі також співпрацюють з місцевими роздрібними торговими мережами для розширення свого доступу до локальних ринків.

Наприклад, американська роздрібна мережа Walmart співпрацює з місцевими роздрібними мережами в різних країнах світу. Ця співпраця дозволяє Walmart розширити свій асортимент товарів і послуги, а також краще зрозуміти потреби місцевих споживачів В останні роки спостерігається зростання ролі міжнародних роздрібних торгових мереж у світовій торгівлі. Це пов'язано з такими факторами, як зростання глобалізації, розвиток технологій та зростання попиту на міжнародні товари та послуги.

«Міжнародні торговельні мережі, особливо в роздрібній торгівлі, забезпечують високу якість обслуговування клієнтів та можливість впровадження сучасних інформаційних систем для зниження комерційних ризиків. Ці мережі сприяють формуванню цивілізованої та ефективної роздрібної та складської інфраструктури, зменшуючи рух товарного ланцюга та кількість посередників. Розвиток міжнародного мережевого бізнесу, зокрема в Україні, обумовлений широким асортиментом товарів, які відповідають попиту, та наявністю сучасного обладнання та якісного сервісу» [32].Основні переваги функціонування міжнародних торговельних мереж узагальнено на Рисунок 1. 4. За особливостями взаємодії та формою розподілу власності розрізняють [32; 33]:

1. Корпоративні торговельні мережі.
2. Торговельні мережі, засновані на розподілі привілеїв.
3) Торговельні мережі, засновані на об'єднанні незалежних власників.

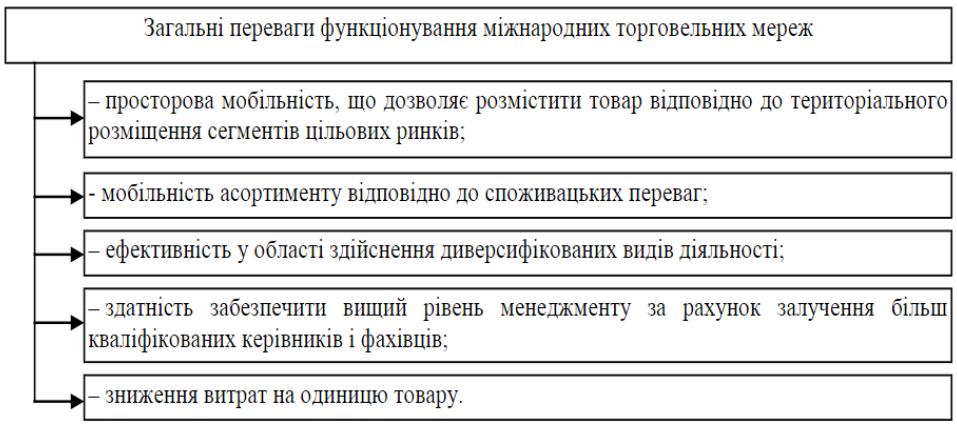

Рисунок 1. 4 Загальні переваги функціонування міжнародних торговельних мереж

На розвиток міжнародної роздрібної мережі, її потреби, її структурну та територіальну організацію впливають різноманітні фактори, найважливіші з яких наступні [32; 33]:

- соціально-економічні й демографічні (статево-вікова, соціальна і професійна приналежність, розмір і життєвий цикл сім'ї, кількість у ній дітей, рівень освіти, культури і стиль життя споживачів тощо);
- географічні (величина населеного пункту за площею території та чисельністю населення, його значення за адміністративним поділом (місто, село) та виконуваними функціями, його роль у загальній системі розселення і взаємозв'язок з іншими населеними пунктами тощо);
- містобудівні (особливості планування, функціонального зонування (у містах, наприклад, відокремлюють житлові, промислові та складські зони, ділові центри, місця масового відпочинку населення та ін.) і забудови території населеного пункту, густота розселення, поверховість житлових будинків, споруд та різних установ, де перебувають потенційні покупці);

1. транспортні (рівень забезпеченості мешканців населеного пункту транспортом загального використання, ефективність його функціонування, транспортний взаємозв'язок з іншими населеними пунктами, стан розвитку особистого автомобільного транспорту тощо);

- організаційно-технологічні (комп'ютерна і телекомунікаційна техніка й технології, штрихове кодування та методи продажу товарів та ін.);
- управлінські (логістичні підходи в управлінні, стратегія економічного розвитку, рівень регулювання з боку держави тощо);
- фінансові (обсяг капітальних вкладень, рівень інвестиційної активності, пільгове кредитування тих видів і типів торговельних підприємств, розвиток яких доцільно стимулювати).

«Компанії в секторах роздрібної торгівлі та споживчих товарів зазвичай керують функціями планування, виробництва, пошуку та постачання на регіональному рівні, а функціями підтримки та стратегічного пошуку – на глобальному

рівні. Вони віддають аутсорсингу близько 7% планування поставок і обробки замовлень, лише 30% виробничих операцій і 10-55% операцій доставки. Провідні міжнародні компанії сектора роздрібної торгівлі і виробництва споживчих товарів мають середній показник маржі за прибутком до сплати відсотків і податків (EBIT) (14,2%) при найвищій оборотності складських запасів (18,2%) і практично кращому показнику своєчасності поставок Таблиця 1. 7 » [35].

Таблиця 1. 7 Ефективність ланцюга постачання міжнародних роздрібно-торговельних мереж.

Показники	Категорії міжнародних роздрібно - торговельних мереж		Темпи зростання, %
	Ті, що відстають	Лідери	
Маржа EBIT, %	6,2	14,2	+131
Оборотність запасів, %	3,3	16,2	+461
Своєчасність постачання, %	76,4	97,5	+27

«Основними факторами цінності для мережевих компаній роздрібної торгівлі споживчих товарів є мінімізація витрат (95%), максимальна ефективність поставок (90%), максимальна гнучкість поставок і швидкість реагування (79%), а також спрощення ланцюжка поставок (70%). Керівники зосереджуються на роботі з ключовими постачальниками та системі інвентаризації, керованої постачальниками, і все ще приділяють велику увагу постійному вдосконаленню ефективності виробництва та управлінню запасами» [33].

В Україні та світі прийнято класифікувати торгові мережі за регіоном охоплення. Цим поняттям користуються маркетологи. Регіон покриття - це буквально географічний регіон штату, в якому є принаймні один об'єкт, що представляє певну роздрібну мережу. Всі сучасні торговельні компанії діляться на [32; 36]:

- міжнародні (установи цієї мережі розташовані в кількох країнах);- національні (заклади такої мережі мають бути розташовані більш ніж у п’яти областях України);

- регіональні (заклади такої мережі знаходяться в трьох-чотирьох областях України);

- локальні (філії таких мереж знаходяться в одній-двох областях України)

Роздрібні ланцюги відіграють важливу роль у міжнародній торгівлі, забезпечуючи зв'язок між виробниками та споживачами. Вони є більш складними, дорожчими та тривалішими, ніж роздрібні ланцюги у національній торгівлі.

Особливості роздрібних ланцюгів у міжнародній торгівлі:

1. Більше учасників: Залучає більше посередників, дистриб'юторів та експортно-імпортних компаній порівняно з національною торгівлею.
2. Вищі витрати: Включає витрати на транспортування, митні платежі та переклад, що робить його вартість вищою.
3. Більша тривалість: Процес триває довше через необхідність пересування товарів між країнами.

Вплив технологій на міжнародні роздрібні ланцюги:

Інформаційні технології відіграють значну роль у спрощенні бізнес-операцій і підвищенні конкурентоспроможності організацій, незалежно від того, чи йдеться про роздрібну торгівлю всередині країни чи за кордоном

рисунок 1. 5 Роль інформаційних технологій у роздрібній торгівлі

Управління запасами (SKU): Організації використовують унікальні ідентифікаційні коди (SKU) для ефективного управління запасами, визначення цін та інформації про товари через сканування штрих-кодів.

Управління ланцюгами поставок: ІТ впорядковує постачання товарів чи послуг на ринки через управління ланцюгами поставок.

Електронний обмін даними (EDI): Електронний обмін даними дозволяє торговим партнерам обмінюватися документами електронно, ефективно економлячи час і зусилля.

Управління відносинами з клієнтами: ІТ допомагає відстежувати дані про клієнтів, їхні покупки та досвід для підвищення задоволеності та лояльності.

Впровадження новітніх технологій: Міжнародні роздрібні торговці використовують технології для підвищення конкурентоспроможності, ефективності та задоволення потреб клієнтів

Зростаюча екологічна обізнаність споживачів змушує ритейлерів інвестувати в програми та ініціативи, спрямовані на зменшення їхнього впливу на навколишнє середовище. Це може призвести до фінансових та екологічних вигод, а також до конкурентної переваги. Наприклад, зменшення кількості повернень товарів може допомогти ритейлерам зменшити свій вуглецевий слід. У майбутньому ритейлери, які приділяють увагу екологічним факторам, будуть мати конкурентну перевагу. Вони будуть приваблювати більш свідомих споживачів і матимуть менші витрати на енергію та сировину.

Ось кілька конкретних прикладів того, як ритейлери можуть впровадити екологічні програми та ініціативи:

Впровадження програм управління відходами та переробки

Використання відновлюваних джерел енергії

Впровадження енергоефективних технологій

Використання локальних постачальників

Ритейлери, які беруть на себе зобов'язання щодо екологічної відповідальності, можуть зробити позитивний внесок у навколишнє середовище та зміцнити свою конкурентоспроможність.

«Нові правила проти дитячої праці, низької зарплати та поганих умов життя посилюють увагу до соціальної відповідальності ланцюгів поставок. Компанії, які відповідають високим етичним стандартам, матимуть конкурентні переваги. Крім того, необхідність залишатися конкурентоспроможними - разом з посиленням глобалізації ланцюгів поставок - призвела до збільшення транскордонних закупівель товарів і послуг. Це збільшує екологічні, соціальні та управлінські (ESG) ризики вздовж ланцюга постачання і може завдати значної фінансової та репутаційної шкоди, якщо рітейлери не зможуть ефективно управляти цими операційними питаннями.»[31].

Ланцюги поставок відіграють життєво важливу роль у роздрібній торгівлі. Вони забезпечують безперебійне надходження товарів до клієнтів, а також відіграють ключову роль у конкурентоспроможності ритейлерів.«У майбутньому ланцюги поставок роздрібної торгівлі стануть все більш складними. Ритейлери будуть стикатися з новими викликами, такими як на Рисунок 1. 6

Рисунок 1. 6 Виклики, з якими стикаються глобальні роздрібні торговці

«Мінливі технології: компанії повинні бути готові до швидких змін у технологіях та використовувати їх для ефективного управління бізнесом.

Мовні та комунікаційні бар'єри: компанії повинні бути готові до спілкування з місцевими жителями та потенційними споживачами в їхній мові.

Розширення можливостей споживачів: компанії повинні бути готові до конкуренції з іншими компаніями, які пропонують різноманітні товари та послуги.

Культурні складнощі: компанії повинні бути готові до різних культурних особливостей різних ринків.

Політика міжнародних перевезень: компанії повинні бути готові до різних правил та обмежень, які діють у різних країнах.»[51].

Успішні ритейлери будуть ті, хто буде готовий до цих викликів. Вони будуть інвестувати в технології, які допоможуть їм:

- Більш точно прогнозувати попит: це допоможе їм уникнути дефіциту та надлишку товарів.
- Оптимізувати логістику: це допоможе їм скоротити витрати та покращити обслуговування клієнтів.
- Побудувати міцні партнерські відносини: це допоможе їм забезпечити безперебійність ланцюгів поставок.

«Ось кілька конкретних прикладів того, як ритейлери можуть впроваджувати ці технології:

- Використання штучного інтелекту для прогнозування попиту: штучний інтелект може використовувати дані про продажі, погоду та інші фактори, щоб прогнозувати попит на товари. Це може допомогти ритейлерам уникнути дефіциту та надлишку товарів, а також підвищити ефективність управління запасами.
- Використання роботів для виконання завдань: роботи можуть виконувати завдання, які раніше виконували люди, такі як комплектація замовлень та сортування товарів. Це може допомогти ритейлерам підвищити продуктивність і зменшити витрати.

- Використання аналітики великих даних для розуміння споживачів: аналітика великих даних може використовуватися для розуміння того, що споживачі купують, коли вони купують і чому вони купують. Це може допомогти ритейлерам персоналізувати пропозиції та покращити досвід покупок»[31].

1.4 Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати теоретичного дослідження представлені у першому розділі слід відмітити, що він глибоко аналізує управління бізнес-процесами в контексті ланцюгів постачань продукції. Розглянуті визначення "бізнес-процесів" різними авторами узагальнено до невід’ємних критеріїв, таких як послідовність, циклічність, логічність, трансформація та завершеність. Класифікація бізнес-процесів у ланцюгах постачань встановлює важливі етапи, охоплюючи весь цикл постачання та взаємозв’язки між учасниками.

Другий підрозділ розглядає управління ланцюгами постачань, визначаючи його як інтеграцію учасників від споживачів до постачальників для вирішення ринкових вимог, підвищення якості та соціальної відповідальності. Виявлені переваги, такі як трансформація ланцюга, клієнтоорієнтовані бізнес-процеси та швидкий вихід на ринок.правління стійкими ланцюгами поставок (SSCM) впроваджує концепцію управління ланцюгами поставок, додаючи аспекти екології та соціальної відповідальності. Це є ключовим напрямком для досягнення зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, поліпшення умов праці та створення довгострокової цінності для всіх учасників ланцюга поставок. Основні цілі SSCM відображаються у викоріненні негативного екологічного впливу, розвитку етичних стандартів та трудових норм.Процеси SSCM включають зворотню логістику, розроблення, виробництво, закупівлю та використання

матеріалів з акцентом на уникнення забруднення та зниження впливу на навколишнє середовище. Співпраця та спільні зусилля стають необхідними для досягнення сталого розвитку бізнесу та суспільства.

Особливості міжнародних роздрібних ланцюгів вигідно представлені, враховуючи більше учасників, вищі витрати та більшу тривалість процесу. Інформаційні технології визначаються як ключовий елемент, що спрощує бізнес-операції, незалежно від географічного положення.

Стратегії виходу на міжнародний ринок, такі як органічна стратегія, придбання мереж, франчайзинг та спільне підприємство, активно вивчені. Зростаюча екологічна обізнаність споживачів вимагає від ритейлерів інвестування в програми та ініціативи, спрямовані на зменшення впливу на навколишнє середовище. Це може призвести до фінансових та екологічних вигод, а також надати конкурентну перевагу. Наприклад, зменшення кількості повернень товарів може служити інструментом для ритейлерів у зменшенні вуглецевого сліду. У майбутньому ритейлери, які активно приділяють увагу екологічним аспектам, матимуть конкурентну перевагу, приваблюючи свідомих споживачів та знижуючи витрати на енергію та сировину.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

2.1 Організаційний аналіз роздрібної дистрибуції в східноєвропейському регіоні (на базі ІКЕА)

«Компанія була заснована в 1943 році Інгваром Кампрадом у Швеції, а зараз її штаб-квартира знаходиться в Делфті, Нідерланди. Маючи понад 230 000 працівників у всьому світі, це один із найбільших роботодавців у Європі. У 2020 році ІКЕА отримала загальний дохід у розмірі 39,6 мільярдів євро при чистому доході в 1,189 мільярда євро». [37] Назва "ІКЕА" - це абревіатура, утворена з ініціалів Кампрада та перших літер назви ферми і села, де він виріс: Elmtaryd та Agunnaryd, відповідно. Наголошуючи на добробуті споживачів, компанія прагне пропонувати високоякісну продукцію за доступними цінами, не ставлячи під загрозу інтереси інших зацікавлених сторін, включаючи працівників та постачальників. Сьогодні ІКЕА залишається шанованим світовим ритейлером, станом на травень 2022 року 467 магазинів ІКЕА працюють у 63 країнах . Такий тривалий успіх можна пояснити майстерним використанням ІКЕА стратегій сегментації ринку, що принесло їй визнання завдяки добре продуманим меблям, які випромінюють виразну привабливість скандинавської естетики за прийнятними для бюджету цінами.

Індустрія меблів для дому стикається з безліччю перешкод, пов'язаних із витратами, зокрема з чутливістю споживачів до цін, потребою в преміальних торгових точках, а також витратами на логістику та ланцюжки поставок. Зміни в поведінці споживачів, такі як зростаючий акцент на сталому розвитку та перевага цифрових рішень, ще більше посилюють ці виклики. У цьому контексті ІКЕА, як провідний гравець на ринку роздрібної торгівлі меблями, вирізняється

стратегією цінового лідерства, що вимагає ефективної роботи без шкоди для якості. Щоб досягти цього, компанія впровадила стратегічні заходи та ініціативи, такі як оптимізація розташування магазинів, одностороннє планування магазинів, покладання на письмову інформацію про товари та використання легких і довговічних транспортних рішень. У цьому дослідженні буде розглянуто виклики, пов'язані з витратами, з якими стикається ІКЕА, адаптуючись до мінливих запитів споживачів. Зокрема, це дослідження зосереджується на ролі практики сталого ланцюга постачання, організацією повернення товарів, організаційної культури та інновацій у подоланні цих викликів. Заглиблюючись у ці аспекти, ця робота має на меті запропонувати цінні ідеї та рекомендації, які допоможуть ІКЕА зорієнтуватися в тонкощах управління витратами в динамічному бізнес-середовищі.

«Варто зауважити, що так само до цього списку доєдналася і Україна в кінці 2020 року. Одночасно із відкриттям магазину а також багатьох точок видачі товарів у місті Києві був відкритий магазин у Мексиці, а трохи згодом, наступного року, ще два магазини у столиці Словенії та у Філіппінах». [37]

Рисунок 2. 1 Мережа магазинів ІКЕА в світі.

Компанія IKEA працює на основі франчайзингу. Багато людей і компаній із різними власниками співпрацюють під одним брендом IKEA, і всі вони поділяють місію покращити життя для багатьох людей. IKEA має 12 франчайзингових груп, які представлені на схемі Рисунок 2. 2

Рисунок 2. 2 Франчайзингова система IKEA.

Місія IKEA

«Створити краще життя для багатьох людей». Місія полягає не просто в створенні рішень для меблювання оселі. IKEA хоче позитивно впливати на світ — від спільнот, які забезпечують сировиною, до клієнтів, які отримують змогу вести екологічніший спосіб життя завдяки товарам IKEA.

Розповідаючи про наші дії й переконання, ми можемо зробити свій внесок у позитивні зміни в суспільстві.

Бізнес-ідея ІКЕА

«У той час, як наша місія визначає, навіщо ми існуємо, наша бізнес-ідея вказує на те, чого ми прагнемо досягти. Якщо ви коли-небудь відвідували магазин ІКЕА, то, напевно, здогадується, у чому полягає наша бізнес-ідея: Пропонувати широкий асортимент практичних та функціональних товарів для дому за такою низькою ціною, щоб якомога більше людей могли їх собі дозволити»[38].

Інгвар Кампрад, засновник ІКЕА

Як казав Інгвар Кампрад - засновник цієї компанії, ІКЕА – це не робота однієї людини, це результат багатьох розумів і душ, які працюють разом протягом багатьох років радості та наполегливої праці.

Ця його фраза стала не лише як своєрідне кредо всієї компанії, а й також певною філософією, що екстраполюється на діяльність, що веде ІКЕА у світі і зокрема в Україні [26]

Однак крім цього кредо ми не можемо говорити про діяльність компанії, не розглянувши цінності, які вона підтримує, тому що кожна з цінностей вносить свій вклад у те, що робить компанія.

Всього є 8 цінностей із культури, як зазначається на офіційному сайті: [38]

1. Єдність. Це основа культури ІКЕА. “Ми найсильніші, коли довіряємо один одному, тягнемося в одному напрямку і разом веселимося.”
2. Турбота про людей і планету. Ми хочемо бути силою для позитивних змін. Ми маємо можливість зробити значний і тривалий вплив — сьогодні і для майбутніх поколінь.
3. Вартість-свідомість. Якомога більше людей повинні мати можливість дозволити собі красивий і функціональний будинок. Ми постійно кидаємо виклик собі та іншим робити більше з менших витрат без шкоди для якості.

4. Простота. Простий, зрозумілий і приземлений спосіб життя є частиною нашої спадщини. Це про те, щоб бути собою і залишатися ближче до реальності. Ми неформальні, прагматичні і вважаємо бюрократію своїм найбільшим ворогом.

5. Оновлюйте та покращуйте. Ми постійно шукаємо нові та кращі шляхи вперед. Що б ми не робили сьогодні, завтра ми зможемо зробити краще. Пошук рішень майже неможливих завдань є частиною нашого успіху та джерелом натхнення для переходу до наступного виклику.

6. Унікальність. Ми не такі, як інші компанії, і не хочемо бути такими. Нам подобається ставити під сумнів існуючі рішення, мислити нетрадиційними способами, експериментувати і наважуватися на помилки - завжди з поважною причиною.

7. Відповідальність. Ми віримо в розширення можливостей людей. Дарувати та брати відповідальність – це шляхи зростання та розвитку особистості. Довіра один одному, позитивний настрій та перспективність надихають кожного робити свій внесок у розвиток.

8. Хороший приклад. Ми розглядаємо лідерство як дію, а не позицію. Ми шукаємо цінності людей перед компетентністю та досвідом. Люди, які «розмовляють» і дають приклад. Це про те, щоб бути кращим собою і виявляти найкраще один в одному.

Кожна із цих цінностей вносить свій внесок не тільки у те, як виробляти, чи скажімо, збирати меблі, а й у те, як компанія ставиться до співробітників та яку проводить діяльність.

Діяльність ІКЕА в Україні належить до частки Південно-Східної Європи, з офіційним офісом в Сербії, Белграді Рисунок 2. 3

Рисунок 2. 3 Організаційна структура ІКЕА в Південно-Східній Європі

Єдиний фізичний магазин знаходиться в місті Київ, за адресом: проспект Степана Бандери, 36. Також в Києві відкрито 4 пункти видачі замовлень, де клієнти можуть отримати свої інтернет замовлення. ІКЕА має свій власні поштомати, де клієнти також можуть отримати замовлення.

Отримання, обробка товарів, комплектування та пакування замовлень клієнтів, зберігання, повернення відбувається на зовнішньому складі, за містом Київ, а саме в Броварах, за вулицею Кільцева. Склад розміром в 10 000 м2.

Серед основних конкурентів ІКЕА в Україні, це компанії Епіцентр, Jysk, Leroy Merlin, Metro, Rozetka та English Home. Ці компанії є найбільшими конкурентами. Вони добре поширені в Україні, а також декотрі, такі як Jysk, Leroy Merlin та Metro й по всій Європі.

Успіх ІКЕА значною мірою залежить від розвитку ефективної дистриб'юторської мережі та ланцюга поставок оптимізації. Продукція виробляється у великих кількостях, що дозволяє знизити витрати та відповідати баченню ІКЕА "Створювати краще повсякденне життя для багатьох людей"

В ІКЕА логістика інтегрована в усі функції та процеси. Усі задіяні, додають цінність і поділяють відповідальність за те, щоб продукти були доступні клієнтам за найнижчою ціною, включаючи постачальників і постачальників послуг.

Логістична система є комплексним підходом до організації та управління рухом товарів від постачальника до кінцевого споживача. Вона включає в себе всі етапи, процеси та дії, пов'язані з плануванням, розподілом, транспортуванням, зберіганням та обробкою товарів.

Особливості логістичної системи компанії ІКЕА полягають у її глобальному масштабі, широкому асортименті товарів та унікальному бізнес-моделю. ІКЕА виробляє і продає меблі та товари для дому в багатьох країнах світу, маючи велику мережу постачальників та магазинів. Структуру логістичної системи наведено в Рисунок 2. 4.

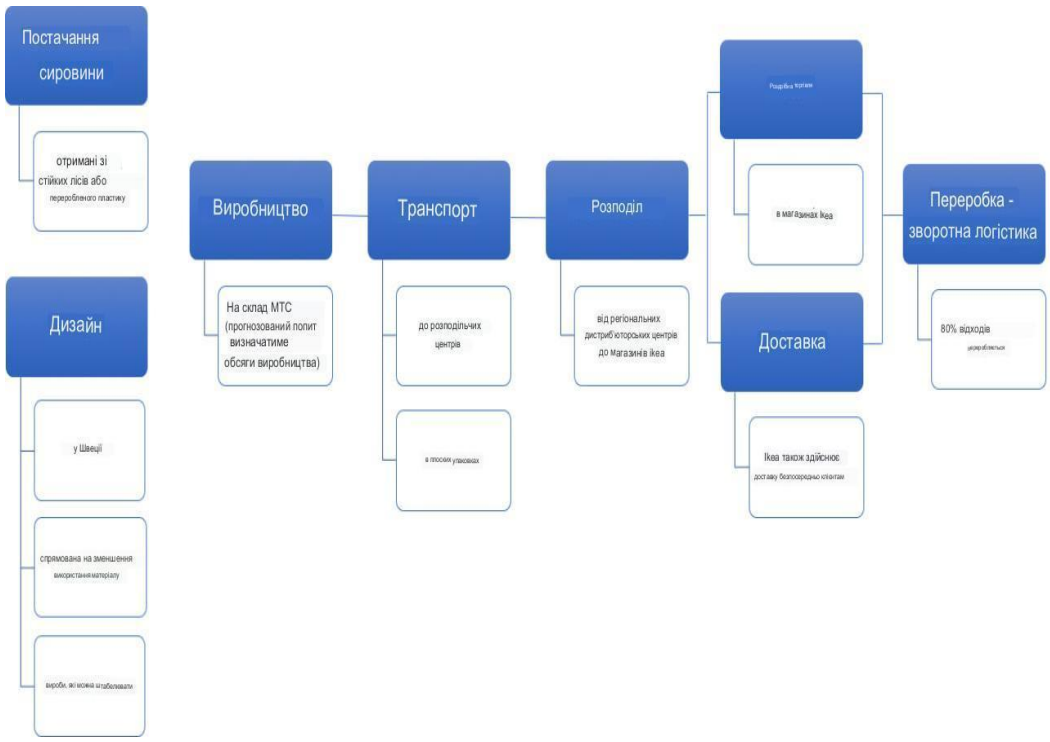

Рисунок 2. 4 Логістична система ІКЕА.

Логістична система компанії ІКЕА включає кілька важливих складових:

1. Постачання: ІКЕА використовує стратегії постачання, спрямовані на забезпечення постійного доступу до товарів від надійних постачальників. Взаємодія з постачальниками здійснюється на основі довгострокових партнерських відносин.

2. Виробництво: Компанія ІКЕА оптимізує виробничі процеси для забезпечення ефективності та якості продукції. Контроль якості відбувається на всіх етапах виробництва, починаючи від вибору матеріалів до готового продукту.

3. Дистрибуція: ІКЕА має розвинуту систему розподілу та доставки товарів до своїх магазинів. Вона використовує різні види транспорту, оптимізує маршрути та використовує технології для забезпечення ефективності та швидкості доставки.

4. Зворотний потік товарів: ІКЕА приділяє велику увагу управлінню поверненнями товарів. Вона має систему для обробки повернень, ремонту або переробки товарів з метою зменшення втрат та максимізації цінності.

Розглянемо логістичне забезпечення діяльності компанії «ІКЕА Рітейл Україна».

Ланцюг постачання товарів компанії «ІКЕА Рітейл Україна» від моменту постачання продукції на склад в Україні до моменту видача замовленого товару кінцевому споживачу наведено на Рисунок 2. 5

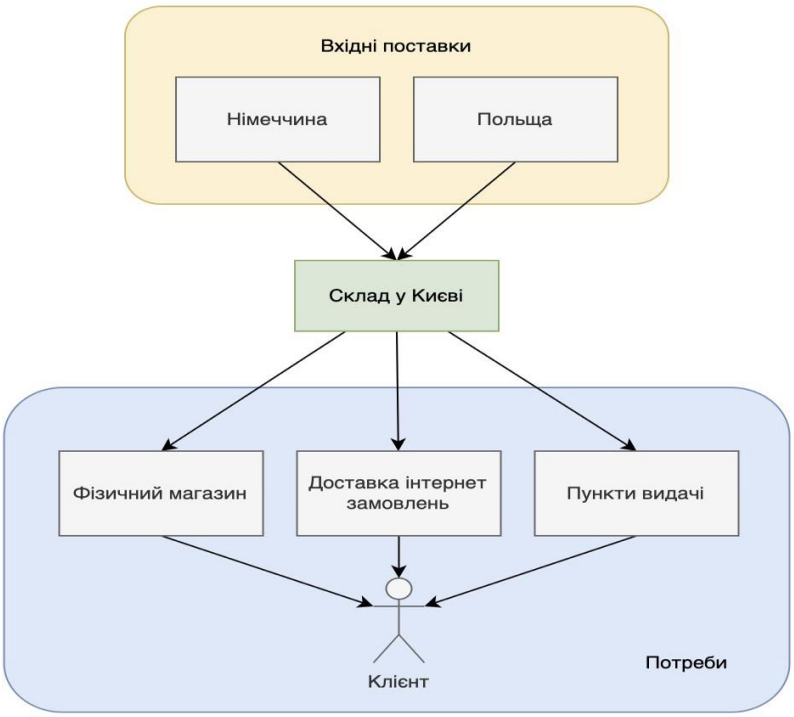

Рисунок 2. 5 Ланцюг постачання товарів компанії ІКЕА Рітейл Україна

Основні вхідні поставки товарів до України здійснюються з Польщі та Німеччини на склад у Києві, площею 10 000 м2.

На складі відбуваються усі логістичні операції: отримання та обробка товарів, комплектація та пакування замовлень клієнтів.

Зі складу відбуваються усі вихідні процеси, а саме:

- поповнення товару в фізичний магазин;
- організація доставки інтернет замовлень «до дверей»;
- відправка замовлень клієнтів на пункти видачі.

ІКЕА організовує доставку клієнтам завдяки співпраці з оператором логістичних послуг «DB Shenker».

Виробництво:

В першій складовій ІКЕА:

- визначає та розробляє асортимент продукції ІКЕА, включаючи товари, пакувальні рішення та сервісні продукти
- Розробляє товари, які покращують повсякденне життя людей
- Розробляє продукцію відповідно до п'яти вимірів демократичного дизайну: форма, функція, якість, екологічність та низька ціна
- Розвивати та оновлювати асортимент
- Розробляє асортимент, продукти, упаковку та послуги
- Адміністрування асортименту та інформації про продукцію
- Планування змін в асортименті: поетапне зняття та поетапне введення продуктів та пов'язаних з ними стратегій продажу, маркетингу, комунікації, постачання, інжинірингу, якості та сталого розвитку.

IWAY - це стандарт ІКЕА щодо закупівлі товарів, послуг, матеріалів і комплектуючих. Він встановлює чіткі очікування та способи роботи щодо екологічних, соціальних та умов праці, а також добробуту тварин. Стандарт IWAY є обов'язковим для всіх постачальників та постачальників послуг, які працюють з ІКЕА.

IWAY складається з 10 принципів, які відображають амбіції ІКЕА та окреслюють її очікування до бізнес-партнерів. Кожен із 10 принципів підтримується вимогами IWAY.

Принципи IWAY:

Охорона навколишнього середовища: постачальники та постачальники послуг повинні захищати навколишнє середовище та використовувати ресурси раціонально.

Соціальні та умови праці: постачальники та постачальники послуг повинні забезпечувати гідні умови праці для своїх працівників, включаючи дотримання прав людини, заборону дитячої праці та примусової праці, а також забезпечення безпечних умов праці.

Добробут тварин: постачальники та постачальники послуг повинні забезпечувати добробут тварин у своїх ланцюгах поставок. Повний список зазначений на Рисунок 2. 6.

Рисунок 2. 6 Принципи IWAY.

У Києві ІКЕА працює з постачальниками з України та інших країн світу. ІКЕА проводить регулярні перевірки постачальників для забезпечення відповідності стандарту IWAY.

Ось кілька прикладів того, як ІКЕА застосовує стандарт IWAY в Україні:

- ІКЕА співпрацює з постачальниками, які використовують відновлювані джерела енергії та економлять воду. Наприклад, один з постачальників ІКЕА в Україні використовує сонячну енергію для виробництва дерев'яних меблів.
- ІКЕА вимагає від своїх постачальників, щоб вони забезпечували гідні умови праці для своїх працівників. Наприклад, ІКЕА співпрацює з постачальниками, які надають своїм працівникам соціальні пільги, такі як медичне страхування та пенсійне забезпечення.
- ІКЕА забороняє використання дитячої праці в своїх ланцюгах поставок. Наприклад, ІКЕА співпрацює з постачальниками, які мають програми з профілактики дитячої праці.

Складова логістичної системи ІКЕА, пов'язана з постачанням, включає стратегії постачання та взаємодію з постачальниками. Основна мета цієї складової полягає в забезпеченні сталого та ефективного постачання товарів компанії ІКЕА для задоволення потреб споживачів.

ІКЕА активно працює над створенням плоскої постачальницької мережі, що означає, що вона безпосередньо співпрацює з постачальниками, уникаючи посередників. Це дозволяє компанії встановлювати прямий контроль над постачальницьким ланцюгом і знижувати витрати.

ІКЕА веде активну співпрацю зі своїми постачальниками, зокрема, проводить постійні аудити, оцінює їхню здатність виконувати вимоги стосовно якості, етики та сталості. Компанія сприяє впровадженню ініціатив щодо сталого розвитку, таких як використання відновлюваних матеріалів та зменшення впливу на навколишнє середовище.

Крім того, ІКЕА розробляє довгострокові партнерські відносини з деякими постачальниками, що дозволяє їм спільно планувати та вирішувати проблеми,

що виникають у постачальницькому ланцюзі. Це сприяє стабільності постачання Рисунок 2. 7 і знижує ризики, пов'язані з нестачею товарів.

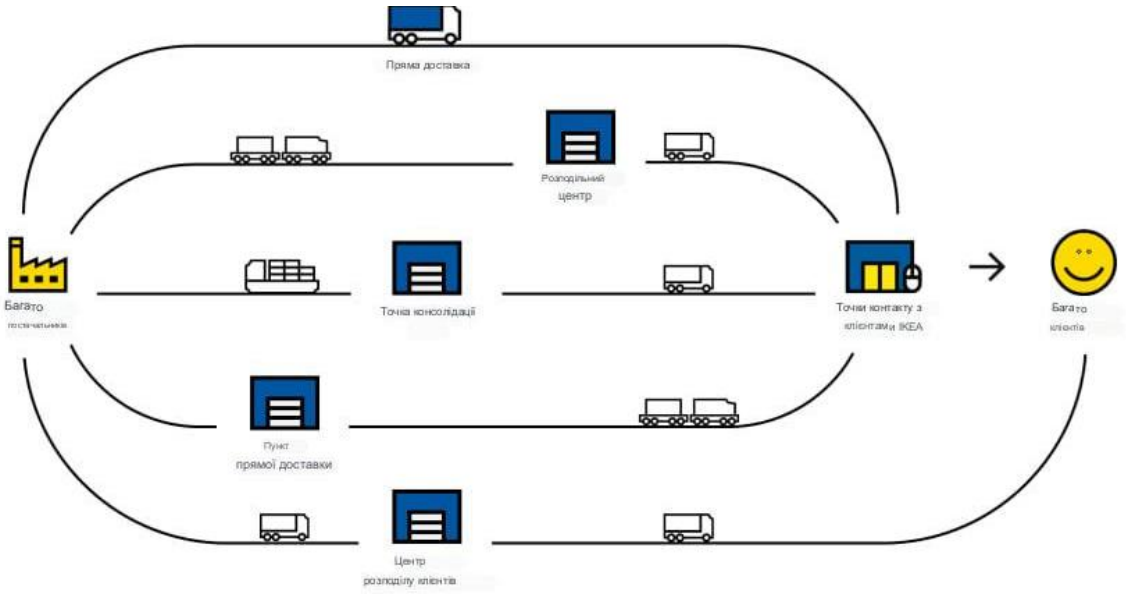

Рисунок 2. 7 Структура ланцюга постачання ІКЕА.

Дистрибуція:

ІКЕА здійснює постійний контроль за ланцюгом збуту та рівень прозорості виконання логістичних процесів в ньому, щоб уникнути створення застарілих запасів, нестачі запасів та зменшити загальні логістичні витрати. ІКЕА постійно вдосконалює власну логістику, щоб мати змогу продовжувати розширення компанії: наявність більшої кількості дистриб'юторських центрів у світі дозволить вигідно розповсюджувати продукцію ще за нижчою вартістю.

Стратегія логістики (дистрибуції) ІКЕА можна підсумувати так:

великі об'єми + вузькі пакування = низька вартість.

Атрибути такої успішної системи доставки ІКЕА досягаються за допомогою:

– глобальної дистриб'юторської мережі;
– великих обсягів;
– вузькі пакування;

– низьких витрат.

Концепція ІКЕА продавати упаковані вузькі продукти дозволяє оптимізувати простір під час транспортування та зберігання. Тому вони транспортуються з більшою ефективністю.

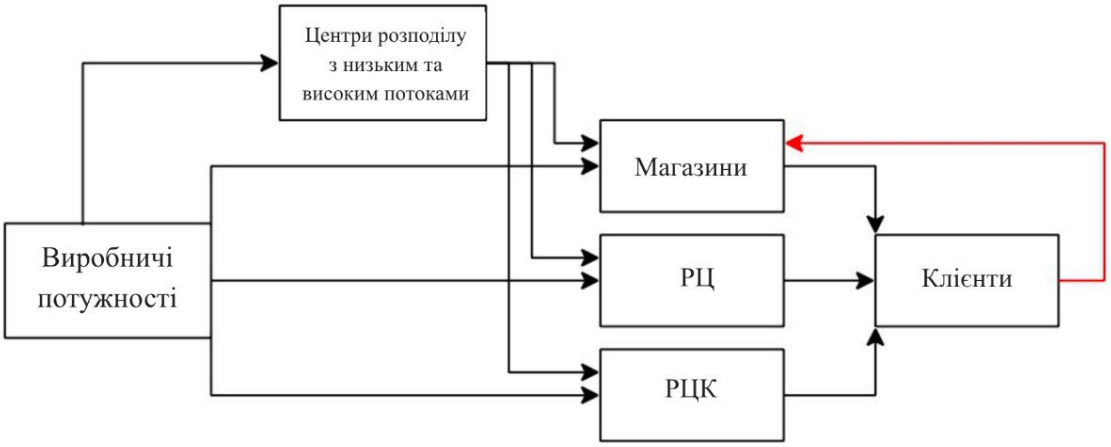

Рисунок 2. 8 Структура дистриб’ютерської мережі ІКЕА.

Дистриб'юторська мережа ІКЕА досягла успіху в зниженні загальних логістичних витрат, зберігаючи при цьому доступність товарів на високому рівні. Товари розподіляються від постачальників до розподільчих центрів (РЦ) для поповнення запасів, а також шляхом прямого транспортування до магазинів. Крім того, розподільчі центри для клієнтів (РЦК), розташовані ближче до клієнтів, отримують товари з більших РЦ та безпосередньо з виробничих потужностей. Магазини традиційно були місцем зустрічі ІКЕА та їхніх клієнтів, але завдяки більш широкому розповсюдженню онлайн-покупок використання РЦК та доставка товарів зросла, це наведено на Рисунок 2. 8.

Зворотній потік.

Система взаємовідносин в роздрібній дистрибуції в східноєвропейському регіоні характеризується такими особливостями:

Взаємозалежність. Учасники роздрібної дистрибуції в східноєвропейському регіоні взаємозалежні. Це означає, що успіх одного учасника залежить від успіху інших учасників.

Співпраця. Учасники роздрібної дистрибуції в східноєвропейському регіоні прагнуть до співпраці. Це дозволяє їм підвищити ефективність роздрібної дистрибуції та забезпечити краще обслуговування споживачів.

Зворотний потік - це наскрізний процес, від клієнта до визначеного кінцевого пункту призначення, пов'язаний з товарами та/або послугами. У багатоканальному середовищі, де покупці здійснюють покупки в багатьох каналах разом з послугами, зворотний потік є частиною бізнесу, що швидко зростає на всіх ринках, і його обсяги збільшуються! Важливо оптимізувати потік у мережі виконання замовлень ІКЕА, визначаючи можливості для вдосконалення, орієнтуючись як на клієнта, так і на ефективність роботи.

Зворотний потік в ІКЕА представлений в Рисунок 2. 9.

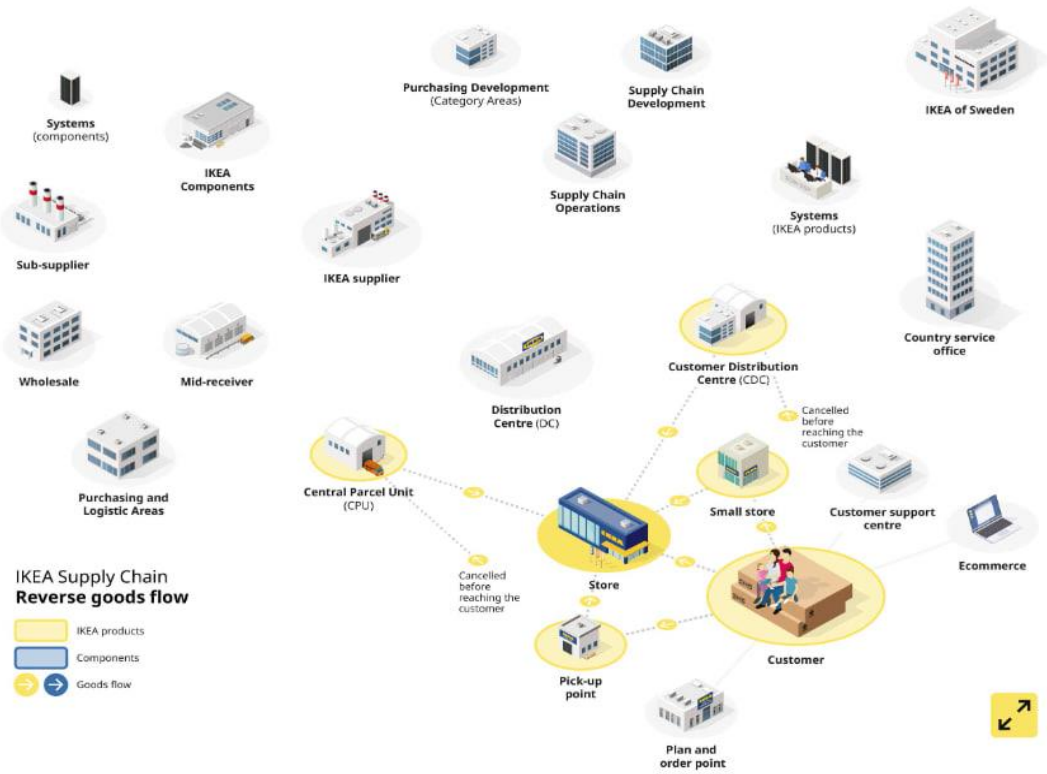

Рисунок 2. 9 Зворотній потік товарів ІКЕА

Повернення буде переміщено зі стандартного або невеликого магазину, якщо товар відсутній в їхньому асортименті або у них немає відділу відновлення/відновлення до початкового стану, куди його можна було б передати. Існує два типи повернення:

1. Зовнішнє повернення - це коли клієнт отримав товар у власність/доставку

Зовнішнє повернення відбувається після того, як клієнт отримав замовлення та отримав товар. Його ініціює клієнт у магазині, на веб-сайті або за допомогою дзвінка в центр обслуговування клієнтів. Існує підтип зовнішнього повернення, коли клієнт отримує та негайно хоче повернути замовлення до постачальника транспортних послуг або місця отримання (з персоналом або без персоналу), звідки він або вона його отримав. Цей запит на повернення може містити повне або часткове замовлення. Якщо це часткове замовлення, потрібна додаткова система та підтримка процесу.

2. Внутрішнє повернення - це коли замовлення було скасовано до того, як клієнт отримав товар у власність.

Внутрішнє повернення також може бути ініційовано постачальником транспортних послуг або пунктом самовивозу, якщо товари пошкоджені або відсутні в замовленні.

Процес зворотного потоку товарів в ІКЕА є важливим аспектом діяльності компанії. Цей процес дозволяє ІКЕА забезпечити високу якість товарів та відповідність їхнім очікуванням клієнтів.

Ось кілька додаткових деталей про процес зворотного потоку товарів в ІКЕА:

- ІКЕА має мережу центрів зворотного прийняття товарів по всьому світу. Ці центри відповідають за прийом товарів від клієнтів та їхню оцінку.
- ІКЕА використовує штучний інтелект для оцінки товарів, які повертають клієнти. Це дозволяє компанії швидко та точно визначати, які товари можуть бути повторно продані, а які - ні.

- ІКЕА прагне до того, щоб звести до мінімуму кількість товарів, які відправляються на переробку або утилізацію. Компанія робить це, використовуючи різні методи, такі як ремонт товарів, перепродаж товарів у вжитку та переробка матеріалів.
- ІКЕА постійно інвестує в свій процес зворотного потоку товарів, щоб зробити його більш ефективним та екологічним.

Ось основні характеристики системи повернень ІКЕА:

Гнучкість: клієнти можуть повернути будь-який товар протягом 365 днів з моменту покупки.

Справедливість: клієнти отримують повний відшкодування за товари, які повертаються протягом 90 днів з моменту покупки.

Простота: клієнти можуть повернути товари в будь-який магазин ІКЕА або відправити їх по пошті.

2.2 Техніко-економічний аналіз роздрібної діяльності корпорації ІКЕА

На основі проведеного аналізу виробничих показників діяльності «ІКЕА» маємо наступні результати.

Всього Європейський континент налічує 276 магазинів, що має набагато вищу щільність, ніж в Північній Америці. Найбільша кількість магазинів (52 торгові точки) знаходиться в Німеччині. Франція налічує 33 магазини, Італія 21. Ці 3 країни є лідерами по кількості магазинів у світі.

Європа є лідером не лише по кількості відкритих магазинів, а й по прибутку, який компанія отримує із регіонів Рисунок 2. 10. Якщо взяти до уваги 3 континенти де кількість магазинів найбільша (Європа, Північна Америка та Азія), то Європа приносить понад 70% доходу з цих континентів. Детальну інформацію можна переглянути на графіку нижче.

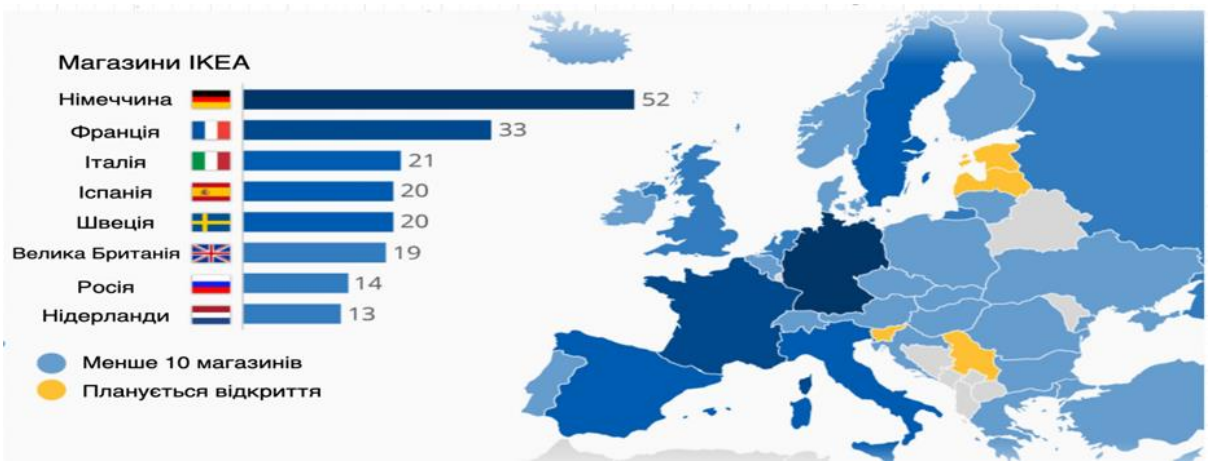

Рисунок 2. 10 Щільність магазинів ІКЕА в Європі

Наразі 14 магазинів в росії зупинили свою роботу, будемо сподіватися, що вони не поновлять її, а відкриють стільки же в Україні [27].

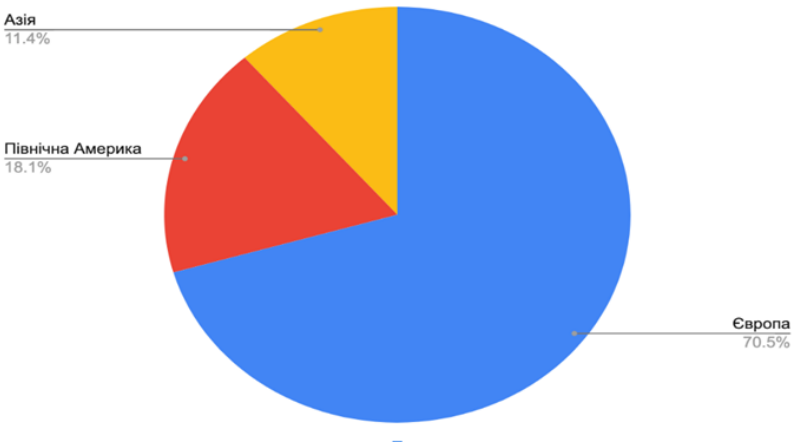

Рисунок 2. 11 Частки магазинів ІКЕА в загальному прибутку компанії

Із Рисунок 2. 11 також видно, що 18.1% всього прибутку приносить Північна Америка, та 11.4% Азійський континент, Європа найбільше – 70,5% прибутку.

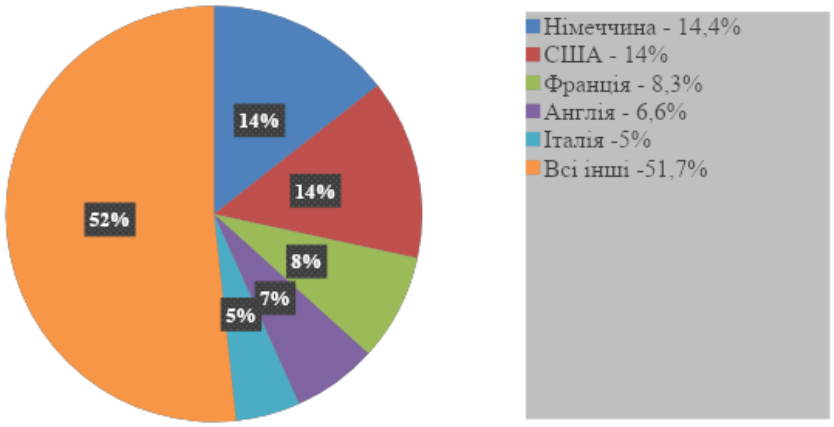

Рисунок 2. 12 Найбільші країни продажів ІКЕА Рітейл за 2022 р.

Розглядаючи статистику продажів ІКЕА Рітейл за 2022 рік, можемо бачити, що найбільший відсоток продажів в Німеччини - 14,4%, далі йде США - 14% та Франція - 8,3%.

Загалом асортимент товарів ІКЕА представлений різними категоріями товарів: Меблі, кухонне приладдя, ліжка та матраци, освітлення, декор, меблі для зберігання, столові прибори та посуд, горщики для квітів та рослини, товари для дітей та немовлят, smart home, прання та прибирання, садові меблі, ремонт помешкання та аксесуари для дому, побутові прилади, товари для ванної кімнати, килими, килимки та підлогове покриття, текстиль. А також компанія пристосувалася до типу роботи з дому під час пандемії коронавірусу і на сайті представлена категорія “Робота з дому” де можна знайти все необхідне для облаштування домашнього офісу.

Асортимент товарів “ІКЕА Рітейл Україна” є досить широким і складає близько 40% від усього асортименту, доступного в магазинах світу. Наразі для українців доступні 5000 товарів ІКЕА, а всього компанія налічує понад 12 000 одиниць. А найпопулярнішим товаром є всім відома шафа Billi яка зачаровує своїм дизайном, простотою та ергономічністю.

«Флоріан Меллє - керівник ІКЕА в Україні стверджує: «…за перший рік роботи компанії в Україні ми збільшили нашу здатність обробляти замовлення більш ніж у 5 разів. За рік діяльності компанія обробила понад 148 000 замовлень

в онлайн-магазині та понад 8 000 – безпосередньо у фізичному магазині в Києві. Станом на кінець квітня 2021 року понад 2 528 000 українців відвідали веб-сайт ІКЕА в Україні. Крім того, понад 397 000 покупців (що майже дорівнює кількості населення Вінниці) відвідали міський магазин ІКЕА у столиці впродовж перших місяців з моменту його відкриття в Blockbuster Mall у лютому»[40]

На основі проведеного аналізу виробничих показників діяльності «ІКЕА Рітейл» маємо наступні результати:

Структура та фінансовий підхід ІКЕА, спрямований на заробіток перед витратами, роблять компанію фінансово незалежною. Компанія дотримується стратегії довгострокових інвестицій, мислячи про майбутні покоління, а не про квартальні звіти. ІКЕА активно вкладає в довгостроковий успіх своїх клієнтів, бізнесу, співробітників, суспільства та природи. Власником Ingka Group є голландський фонд Stichting INGKA Foundation, який працює в благодійних цілях через пожертвування в Фонд ІКЕА. Компанія реінвестує 85% свого чистого прибутку у власний розвиток, щоб залишатися доступною, впливовою та сприяти позитивному впливу на людей та навколишнє середовище.

Таблиця 2. 1 Аналіз фінансової ситуації.

	FY21	FY22
Виручка (млн євро)	39 784	42 036
Операційний прибуток (млн. євро) 1 874 2 035	1,874	2,035
Кількість працівників 174 225 177 192	174225	177192
Кількість магазинів ІКЕА (стандартні "сині коробки" та міські магазини) 392 379	392	379
Кількість магазинів ІКЕА та студій планування ІКЕА	73	103
Країни, де є магазини ІКЕА та інші місця зустрічі з покупцями належать Ingka Group	32	31

Компанія ІКЕА продовжила вкладати ресурси у розвиток бізнесу, удосконалюючи свої магазини, дистрибуційні мережі та обслуговування клієнтів. Зу-

силля були спрямовані на поліпшення цифрового клієнтського досвіду та розвиток торгових центрів. Крім того, компанія вкладала кошти у сталу енергетику та лісове господарство, що призвело до капітальних витрат у розмірі 2,1 млрд євро, а також додаткових 0,5 млрд євро на придбання. Загальні активи ІКЕА зросли до 57,8 млрд євро, порівняно з 55,1 млрд євро у фінансовому році 2021. Компанія також збільшила свою позицію в акціонерному капіталі до 47,6 млрд євро на кінець року, порівняно з 45,2 млрд євро у фінансовому році 2021. Грошовий потік ІКЕА на 2022 рік становив 0,2 млрд євро, що відзначається спадом порівняно з 1,2 млрд євро позитивного грошового потоку у фінансовому році 2021. Грошовий потік від операційної діяльності склав 2,8 млрд євро, порівняно з 4,3 млрд євро у фінансовому році 2021.

Таблиця 2. 2 Звіт про фінансові результати ІКЕА за період 2019 - 2022 рік

	FY19	FY20	FY21	FY22
Дохід	37093	39 243	37 368	42 036
Собівартість реалізованої продукції та послуг	-26779	-25643	-26909	-28 070
Валовий прибуток	12 464	11 725	12 875	13 966
Операційні витрати	-10 642	-10 454	-11 243	-12 271
Інші доходи	205	160	242	340
Операційний дохід	2027	1431	1874	2035
Всього фінансових доходів та витрати	483	141	363	-1,202
Прибуток до вирахування частки меншості	2,51	1,572	2,237	833
Податок	-682	-378	-655	-546
Прибуток до вирахування частки меншості	1,828	1,194	1,582	287
Частка меншості	-11	-5	-3	-
Чистий прибуток	1,817	1,189	1,579	287

У фінансовому році 2022 року, який виявився вкрай викликовим для багатьох, спостерігались ряд подій, що суттєво вплинули на фінансовий стан багатьох підприємств і осіб. Зокрема, зростання інфляції, а також підвищення варто-

сті енергоносіїв та сировини створили невигідний економічний контекст. Незважаючи на це, було прийнято важливе рішення та вкладено значні фінансові ресурси для уникнення надмірного зростання цін на товари і послуги для споживачів.

Пандемія, хоч і не мала такого сильного впливу, як у попередньому році, все ж залишала свій слід на бізнесі. Закриття магазинів у деяких країнах та проблеми з постачанням та наявність товарів на складі створили виклики в операціях.

Зокрема, війна в Україні суттєво вплинула на бізнес. Компанія ІКЕА була змушена припинити роздрібні операції в росії через її терористичну агресію. Важливо відзначити, що війна в Україні є не лише економічною, але й людською трагедією, яка далі впливає на життя людей і громади.

Несприятливі умови не завадили досягти позитивних результатів у фінансовому відношенні. Загальний дохід Ingka Group за фінансовий рік 2022 року становив 42,0 мільярди євро і збільшився на 5,7% порівняно з попереднім фінансовим роком. Операційний прибуток залишився стабільним на рівні 2,0 мільярди євро.

Незважаючи на складні умови, Ingka Group продовжує демонструвати стійкість і прагне впроваджувати стратегії, що дозволяють досягати позитивних фінансових результатів у викликових ситуаціях Таблиця 2. 2 та продовжує підтримувати Україну:

«Війна в Україні – це людська трагедія. Багатьом зацікавленим сторонам і організаціям необхідно працювати разом, щоб надавати гуманітарну допомогу вимушено переміщеним людям. Бізнес ІКЕА підтримує такі організації, як УВКБ ООН, ЮНІСЕФ і Save the Children з початку вторгнення. Наша допомога включала як грошові, так і натуральні пожертви дітям та їхнім сім'ям», — каже Малін Петерссон Бекеман, менеджер із залучення та комунікацій у сталому розвитку Inter IKEA Group. Понад рік після вторгнення Росії в Україну потреби в країні залишаються величезними та зростають з кожним днем, оскільки тривають інтенсивні атаки. У тісній співпраці з УВКБ ООН протягом останніх кількох місяців

IKEA надала понад 850 000 товарів для домашнього вжитку для підтримки людей, які були змушені покинути свої домівки та рідні міста.

Пожертвування включає понад 71 000 матраців, 75 000 простирадл, 86 000 ковдр, 99 000 кухонних наборів і 205 000 подушок. Пожертвування, спільне зусилля Inter IKEA Group та Ingka Group, має загальну роздрібну вартість приблизно 9 мільйонів євро» [41].

2.3 Особливості функціонування підсистеми зворотних зв'язків ІКЕА

Зростаюче занепокоєння щодо впливу систем ланцюгів поставок на навколишнє середовище, а також посилення регулювання призвело до зростання інтересу до реверсивної логістики[47].

Перехід до циркулярної економіки впливає на бізнес в усіх аспектах, і розвиток ланцюга поставок ІКЕА є необхідним. Щоб сприяти цьому розвитку, необхідно дослідити як IKEA може надати покупцям можливість повертати товари, щоб вони знову потрапляли в систему. Діяльність зі збору, перевірки, переробки та перерозподілу створює виклики для циркулярної економіки [48].

Ці додаткові види діяльності у зворотному потоці створюють нові невизначеності порівняно з традиційними прямими потоками. Продукти потрапляють у у зворотні цикли з різних причин і за різних умов, тому важливо розуміти характер цих зворотних потоків і те, які ресурси необхідні для забезпечення циркулярного постачання та адекватного планування [49].

Компанія ІКЕА ставить перед собою амбітні цілі сталого розвитку, які спрямовані на захист навколишнього середовища та забезпечення кращого майбутнього для всіх людей. «Сталий розвиток – це для нас не просто принцип, це душа нашого існування. Цей принцип визначає ІКЕА, і стоїть в основі нашої місії - створити краще життя для багатьох людей. Наша головна цінність - турбота про

людей і планету. Що ми маємо на увазі під "кращим життям"? Це не тільки сьогодення, але й майбутнє, де крапля за краплею ми будуємо сталий розвиток, як важливу складову нашого буття»[42].

Як відповідь на три основні виклики, що впливають на бізнес ІКЕА, компанія визначила три відповідні напрямки, які допоможуть реалізувати бачення ІКЕА та стати позитивними для людей і планети.

Рисунок 2. 13 Напрямки сталого розвитку ІКЕА

1.Здоровий та екологічно сталий спосіб життя:

«Амбіція ІКЕА до 2030 року надихнути і дати можливість понад 1 мільярд людей жити кращим повсякденним життям життя в межах нашої планети.

ІКЕА дала можливість людям виробляти відновлювану енергію замість споживання води та енергії для дому, що суттєво вплинуло б на екологічну стійкість» [47].

«Протягом 2022 року було здійснено понад 5,1 мільярда відвідувань ІКЕА через наші магазини та через наші магазини та веб-сайти. Ми знаємо, що маємо великі можливість і відповідальність створювати позитивні зміни через нашу пропозицію меблів для дому та ділячись своїми знаннями про меблі для дому»[43].

2.Трансформація в циклічний бізнес

«Наша амбіція - стати циркулярним бізнесом циркулярним бізнесом до 2030 року. Ми прагнемо розробляти всі наші продукти з циркулярними можливостями. Ми прагнемо використовувати лише відновлювані або перероблені матеріали та надавати нові рішення для наших клієнтів, щоб продовжити життя продуктів і матеріалів»[43].

«У 22 фінансовому році вплив ІКЕА на клімат оцінюється як 25,8 млн тонн CO2-екв, що на 5% менше порівняно з 21 фінансовим роком і на 12% порівняно з базовим 2016 фінансового року. Якщо поглянути на те, як змінюється відносний кліматичний слід з точки зору обсягу виробленої продукції порівняно з 21 фінансовим роком, він зменшився на на 4% тонн CO2-екв. на вироблений обсяг (м3) продукції ІКЕА. Порівняно з базовим 2016 фінансовим роком, відносне скорочення склало 20%»[43].

ІКЕА прагне стати кліматично сприятливою до 30 фінансового року, скоротивши більше викидів парникових газів (ПГ), ніж викидає ланцюжок створення вартості ІКЕА, одночасно розвиваючи бізнес ІКЕА. Це буде досягнуто, не покладаючись на компенсацію вуглецю. Таким чином ми сприяємо обмеженню підвищення глобальної температури до 1,5°C до кінця століття.

3.Справедливість і рівність.

«ІКЕА завжди прагнула подолати нерівність у суспільстві. Таким чином, ІКЕА впроваджує зміни у такий спосіб, щоб зробити життя людей кращим. ІКЕА виробляє гідні та чесні товари для створення "справедливого та рівного" суспільства. До 2030 року ІКЕА прагне надавати та підтримувати значущі та розумні товари по всьому ланцюжку створення вартості, щоб стати інклюзивним бізнесом.»[45].

Подолання викликів та інновації в сфері транспорту та логістики — ось основні риси стратегії ІКЕА для досягнення нульового рівня викидів у великовантажному автотранспорті до 2040 року. Амбітні цілі, спрямовані на зменшення вуглецевого сліду та покращення загальної екологічної підготовки транспортних операцій, визначають новий стандарт в сфері зеленої логістики.

У світлі екологічних викликів та підвищеної уваги до сталого розвитку, питання ефективного управління товарами, які повертаються, стає ключовим аспектом стратегії сталого розвитку для ІКЕА.

«Концепція циркулярної економіки відхиляє лінійну модель виробництва та споживання. Зосереджуючись на попиті, ця концепція сприяє циркуляції продуктів та матеріалів у різних циклах, подовжуючи життєвий цикл продукції та зменшуючи відходи»[52].

«Перехід до циркулярної економіки важливий для сталого майбутнього і включає зміни як у внутрішніх, так і в зовнішніх процесах»[52].

Кірхерр та ін.[42]. визначають циркулярну економіку як систему, що замінює концепцію "кінця життя" на скорочення, повторне використання, переробку та відновлення матеріалів у процесах виробництва/розподілу та споживання.

«Система циркуляції описується різними циклами, поділеними на внутрішні та зовнішні контури залежно від відстані до споживача та доданої цінності на різних етапах»[52]. Зовнішні цикли фокусуються на переробці та відновленні/реконструкції, в той час як внутрішні цикли включають технічне обслуговування/продовження та повторне використання/розповсюдження Рисунок 2. 14 [55].

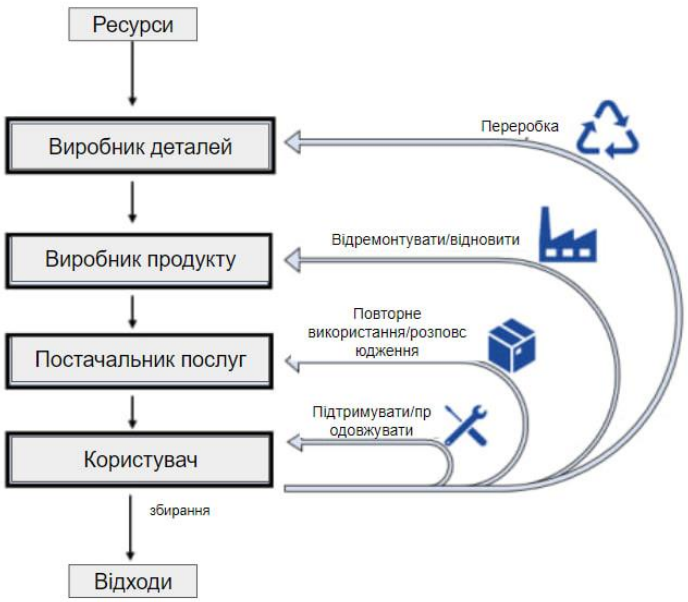

Рисунок 2. 14 потоки, що генеруються циркулярною економікою

Мета полягає в тому, щоб продукція циркулювала у внутрішніх циклах якомога довше, таким чином зберігаючи високу цінність продукції та мінімізуючи потребу в нових ресурсах. «Дизайн продукції визначає потенціал продукції для циркулярності, тоді як ступінь використання цього потенціалу використовується, визначається діяльністю, що відбувається протягом усього життєвого циклу[40]. Для реалізації цього потенціалу необхідна система, яка може координувати збирання, переробку, а також перерозподіл, залежно від стану продуктів у зворотному потоці[49].

Забезпечення ефективності цього процесу має важливе значення для покращення екологічних показників та зменшення відходів. У контексті циркулярної економіки, повернення товарів є важливою складовою. Вони дозволяють продовжити життєвий цикл товарів і запобігти їх утилізації. Це сприяє збереженню ресурсів і зменшенню впливу на навколишнє середовище, на Рисунок 2. 15 , зображено циркулярну економіку та повернення товарів ІКЕА.

Рисунок 2. 15 Циркулярна економіка: повернення товарів ІКЕА

У традиційному зворотному потоці товари повертають переважно незадоволені клієнти, але в циркулярній економіці товари також повертаються для продовження їхнього життєвого циклу. Зміни, які циркулярна економіка вносить у зворотний ланцюг поставок, своєю чергою, створює потребу в змінах у дизайні відповідних видів діяльності. Перехід до циркулярного бізнесу означає, що обсяги у зворотного потоку збільшуватимуться, оскільки продукти збиратимуться для повторного використання. Це вимагає нових ресурсів, а також розширених потужностей у діяльності, пов'язаній зі зворотним потоком. Сьогодні в магазинах ІКЕА є можливість обробки повернень в магазинах ІКЕА обмежена, що, за словами спеціаліста з обслуговування клієнтів обмежує процеси відновлення і, таким чином, змушує повернуті товари, які мають потенціал для відновлення, утилізувати. Для планування потоку повернення споживачами раніше використаних товарів необхідна інформація про те, коли і чи будуть повернуті, а також інформація про кількість та умови повернення [50]. Ці змінні можна описати за допомогою термінів, кількістю та якістю [49]., а невизначеності, які вони створюють, необхідно керувати, щоб подбати про продукцію після використання і покращити ефективність зворотної логістики.

Отже, КЕА побачила необхідність дослідити, як можна управляти поверненнями клієнтів у зворотному потоці для сприяння циркулярній економіці та визначення викликів і можливостей у пов'язаній з цим діяльності. ІКЕА реалізує багато ініціатив, спрямованих на сприяння переходу до циркулярної економіки, наприклад послуги викупу та повернення товарів, пропонування післяпродажних запчастин та моделей користування. Ці нові способи збору та обробки раніше використаних товарів від клієнтів призводять до створення нових зворотних потоків і змін в існуючій діяльності зі зворотних потоків, щоб дозволити товарам повернутися в ланцюг постачання і сприяти розвитку циркулярної економіки, в якій покупці та ІКЕА продовжують життєвий цикл товарів.

ІКЕА прагне до того, щоб її повернення були якомога більш екологічними. Компанія робить це за допомогою таких заходів, як:

- Заохочення клієнтів до повторного використання або ремонту товарів. ІКЕА пропонує клієнтам знижки на повторну покупку товарів, а також послуги з ремонту.
- Збереження товарів, які можуть бути продані повторно. ІКЕА має мережу центрів повернення товарів, де товари оцінюються і сортуються.
- Переробка товарів, які не можуть бути продані повторно. ІКЕА співпрацює з переробними компаніями для переробки товарів, які не можуть бути продані повторно.

Завдяки цим заходам ІКЕА досягла значного прогресу в зменшенні кількості відходів, які потрапляють на звалища. У 2022 році ІКЕА переробила або продала повторно 99,2% товарів, які були повернуті клієнтами.

Висновки до розділу 2

У цьому розділі дипломної роботи була проведена аналітично-дослідницька робота, спрямована на вивчення компанії ІКЕА, її місії, бачення, бізнес-ідеї, організаційної структури в Східноєвропейському регіоні, а також логістичної системи роздрібної діяльності ІКЕА в даному регіоні, зокрема, постачання, виробництва, дистрибуції та зворотного потоку товарів.

З аналізу техніко-економічних показників роздрібної діяльності корпорації ІКЕА видно, що компанія виявляється лідером на ринку, приділяючи значну увагу питанням сталого розвитку, зокрема зеленій логістиці. ІКЕА встановила амбіційні цілі зменшення викидів парникових газів та забруднення навколишнього середовища.

- Фінансові звіти компанії підтверджують успішний розвиток на роздрібному ринку та її здатність вкладати ресурси у поліпшення магазинів, дистрибуційних мереж та обслуговування клієнтів.

У світлі аналізу можна зробити наступні висновки:

- Лідерство в Сталому Розвитку: ІКЕА проявляє активне лідерство в сфері сталого розвитку та екологічно відповідального бізнесу.
- Фінансовий Успіх: Фінансові звіти свідчать про стійкий успіх компанії на роздрібному ринку.
- Інвестиції в Розвиток: ІКЕА продовжує активно вкладати в розвиток свого бізнесу, покращуючи інфраструктуру та обслуговування.

На основі проведеного аналізу рекомендується ІКЕА:

- Оптимізація Зворотного Потоку: Вдосконалити управління зворотним потоком товарів для підвищення ефективності.
- Розширення Центрів Повернень: Збільшити кількість центрів повернень, щоб полегшити процес для клієнтів.
- Впровадження інноваційних систем для зворотного потоку товарів.

РОЗДІЛ 3
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ДИСТРИБУЦІЇ В РЕГІОНАЛЬНІЙ КОРПОРАЦІЇ

3.1 Основні концептуальні положення управління зворотними зв’язками із споживачами

Світ стикається з дефіцитом ресурсів та погіршенням клімату. Це, зокрема, пов'язано з лінійними бізнес-моделями, які виробляють продукцію за межами планети.

IKEA вирішила цю проблему, поставивши собі за мету трансформувати свій бізнес у циркулярний до 2030 року.

IKEA прагне до циркулярної економіки, щоб зменшити вплив на навколишнє середовище. Для цього компанія розвиває реверсивну логістику, яка дозволяє збирати та відновлювати вживані товари.

Метою цього розділу було проаналізувати, як IKEA управляє поверненням товарів та реверсну логістику, дати рекомендації щодо покращення повернення потоків товарів, обґрунтувати соціально-економічним ефектом. Це було досягнуто шляхом вивчення поточного зворотного потоку, ініціатив IKEA з розвитку циркулярної економіки та впливу переходу до циркулярної бізнес-моделі на учасників ланцюга постачання.

Під час дослідження було проаналізовано такі ініціативи IKEA: послуги викупу та повернення товарів, пропозиції післяпродажного обслуговування. Це дозволило зробити висновок про те, що IKEA має потенціал для збирання та відновлення цінності вживаних товарів.

В ІКЕА повернення поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні повернення відбуваються до того, як товар потрапив до покупця. Зовнішні повернення відбуваються після того, як покупець придбав товар і в цій роботі називається поверненням покупця.

Управління поверненнями відбувається в місцевих магазинах ІКЕА. У кожному магазині ІКЕА є зона As-Is, де повернуті товари продаються за зниженою ціною. Або як є, або з незначним відновленням (перепакування, відновлення, ремонт, заміна запчастин). на Рисунок 3. 1, візуалізовано поточний потік повернених товарів ІКЕА.

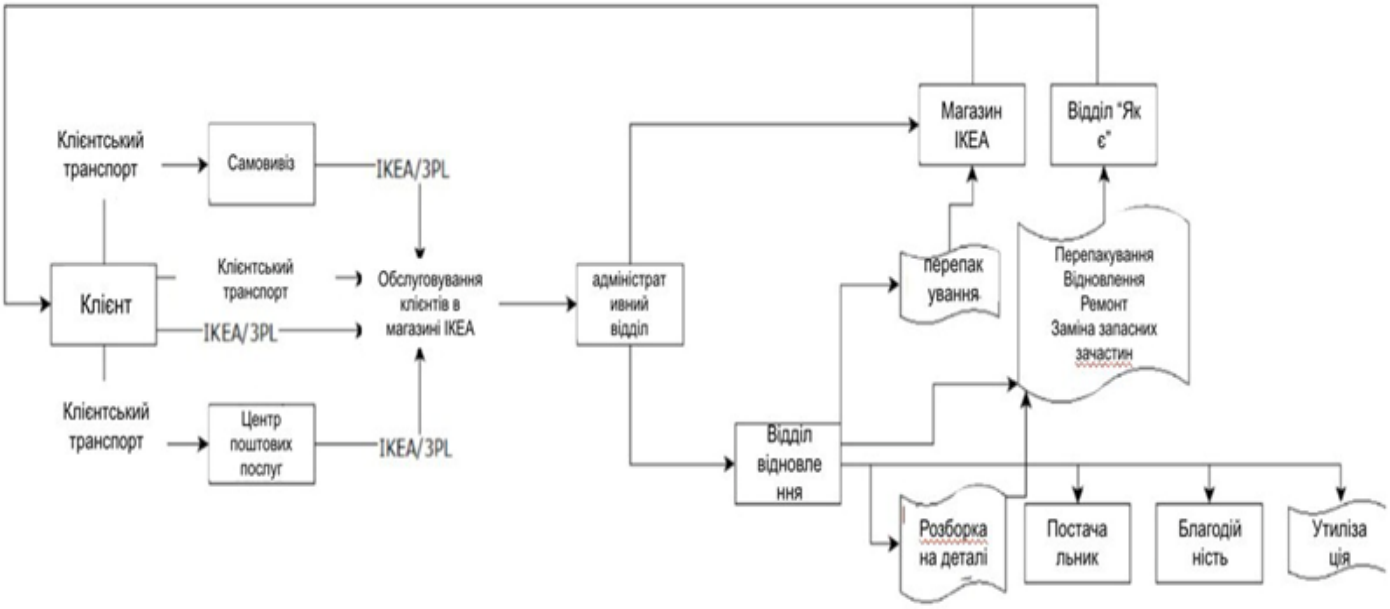

Рисунок 3. 1 Структура матеріального потоку повернення товарів в ІКЕА.

Процес повернення товарів в ІКЕА:

1. Реєстрація повернення: Перший крок у процесі повернення - це реєстрація в інформаційній системі ІКЕА. Реєстрація включає в себе код повернення, умови та, за необхідності, додаткові коментарі, щоб створити розуміння, чому відбулося повернення. Ця інформація важлива для того, щоб ІКЕА могла діяти проактивно, щоб зменшити кількість повернень, яким можна було б запобігти.

2. Оцінка стану товару: Після реєстрації повернуті товари надсилаються до бек-офісу, де приймається рішення про подальші процеси, виходячи зі стану товару. Товар, який можна продати як новий, повертається на полиці або на склад, а всі інші товари транспортуються до відділу відновлення.

3. Процеси відновлення: Деякі товари можуть бути продані безпосередньо як є в зоні As-Is, в той час як інші повинні пройти через процеси відновлення. ІКЕА стверджує, що приблизно 70 відсотків товарів можуть бути продані як є після відновлення.У відділі відновлення приймаються рішення про те, чи відновлювати товар, чи ні. Такі фактори, як складність, час, ресурси та простір, беруться до уваги. У відділі відновлення товари також можуть бути розібрані на частини для використання в якості запасних частин. Основними видами діяльності відділу відновлення є перепакування та комплектування виробів запасними частинами.

4. Продаж товарів: Перепаковані, відремонтовані та відновлені вироби потім продаються як є або як нові, залежно від того, наскільки масштабним є процес відновлення та стану виробу. Більшість відновлених товарів продається "як є" через законодавчі норми та складність забезпечення якості та безпеки. Однак продукт, який можна продати як новий і який лише потребує перепакування, має значні фінансові вигоди, оскільки перепакування займає менше часу, а маржинальна ціна є вищою.

5. Зростання обсягів повернень: Протягом останніх років у багатьох шведських магазинах збільшилися як зони AsI, так і зони відновлення, оскільки зросли обсяги повернень. Зростання обсягів онлайн-продажів можна розглядати як фактор, що сприяє цьому, разом із загальним збільшенням продажів. Зростання обсягів також можна пояснити глобальною політикою повернення товарів ІКЕА з дуже щедрими умовами, що робить процес повернення відносно простим і підтримує високий рівень задоволеності клієнтів. Всі товари можна повернути протягом року, і вони можуть бути повернуті в зібраному вигляді і навіть без упаковки. Клієнти також можуть обрати найзручніший для них спосіб повернення.

6. Спосіб повернення: Найчастіше клієнти приносять товари назад до магазину самостійно. Вони також можуть залишити товар у пункті видачі товарів або у поштовій службі, яка потім організовує транспортування до магазинів ІКЕА внутрішнім транспортом ІКЕА або за допомогою зовнішньої логістики третьої сторони. Інший варіант - замовити транспортну послугу безпосередньо з дому, де ІКЕА або сторонні логістичні компанії відповідають за транспортування з дому до магазинів ІКЕА.

7. Політика повернення: Різні ринки ІКЕА можуть приймати рішення щодо своєї політики повернення, яка базується на глобальній політиці повернення, але адаптованій до умов на їхньому конкретному ринку. Наприклад, Швеція виключила зі своєї політики повернення стільниці, виготовлені на замовлення, оскільки на їхньому ринку продається дуже багато кухонь, виготовлених на замовлення.

Виклики у поточній діяльності ІКЕА у сфері реверсної логістики. Щоб отримати кращий огляд, поточний реверсний потік було поділено на різні види діяльності у сфері реверсної логістики, які проілюстровано на Рисунок 3. 2

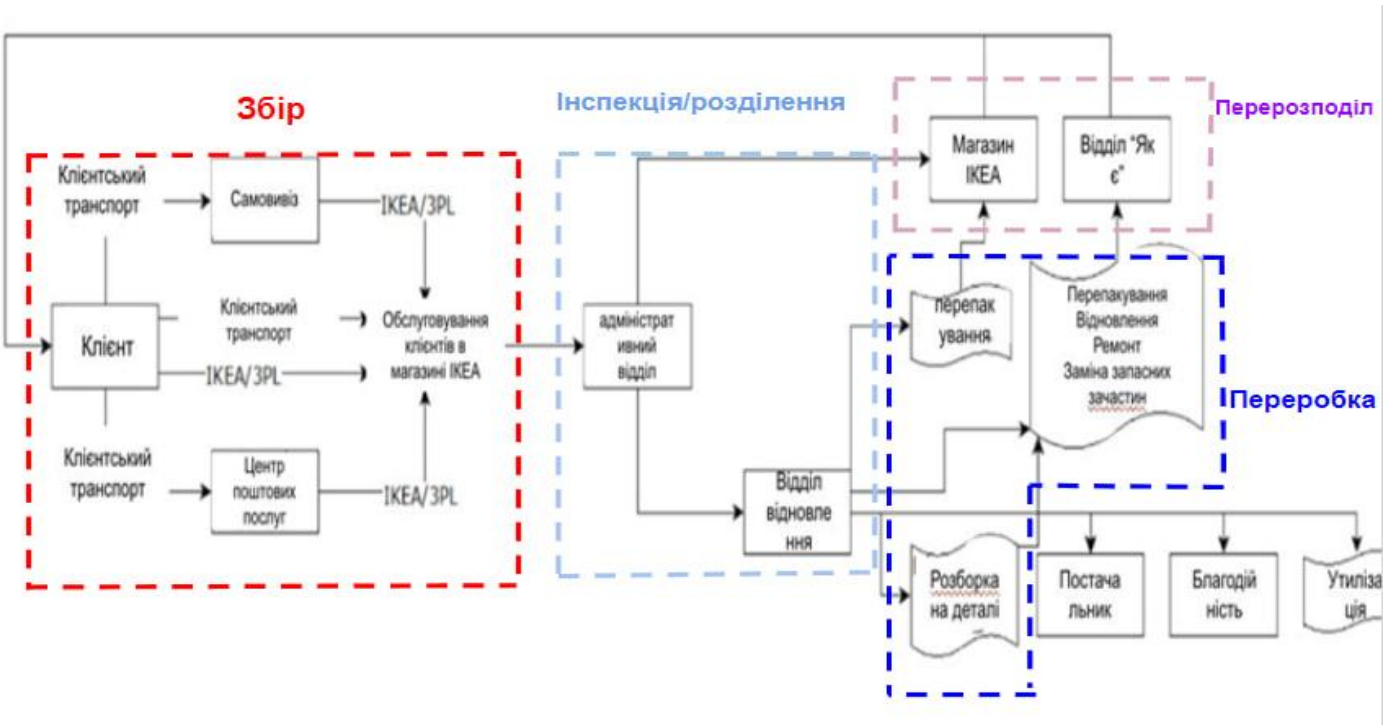

Рисунок 3. 2 Матеріальний потік для повернення товарів розділений на різні види зворотної логістики.

Основні виклики для збору та інспекції товарів, що повертаються в ІКЕА:

Збір: Традиційне зосередження на магазинах ІКЕА створює додаткові перевезення та навантаження на магазини; Не всі магазини мають необхідну інфраструктуру та процеси для обробки повернень; Необхідно дослідити, де та як зручно збирати товари, що повертаються; Інформація про зібрані товари повинна бути інтегрована в інші процеси планування;

Інспекція та розділення: Невизначеність щодо стану товарів, що повертаються, призводить до того, що не ті товари опиняються не в тому місці; Необхідно оцінювати якість та безпеку товарів, що повертаються, незалежно від того, звідки вони походять; Існує ризик потрапляння шкідників у магазини ІКЕА разом із товарами, що повертаються.

Конкретні рекомендації:

Збір: Розширити мережу пунктів прийому повернень, включаючи пункти видачі замовлень онлайн; Розробити нові послуги та програми, які заохочують клієнтів повертати товари зручніше; Автоматизувати процеси збору та обробки повернень.

Інспекція та розділення: Розробити стандарти для оцінки стану товарів, що повертаються; Впровадити технології для автоматизації процесів інспекції та сепарації; Забезпечити належне зберігання товарів, що повертаються, до їхньої обробки.

Основні виклики для переробки та перерозподілу товарів в ІКЕА.

Переробка:

- Обмежений доступ до ресурсів та простору;
- Висока вартість відновлення;
- Очікування клієнтів щодо часу та компетентності;
- Неоптимальний дизайн товарів;
- Недостатня система управління запасними частинами;

Перерозподіл:

- Негативне ставлення споживачів до вживаних товарів;

Конкретні рекомендації:

Переробка:

- Збільшити доступ до ресурсів та простору;
- Знизити вартість відновлення;
- Знизити очікування клієнтів щодо часу та компетентності;
- Оптимізувати дизайн товарів для полегшення відновлення;
- Запровадити єдину систему управління запасними частинами;

Перерозподіл:

- Змінити ставлення споживачів до вживаних товарів.
- Комунікувати цінність повторного використання товарів.
- Заохочувати покупців до вибору вживаних товарів.

Ці рекомендації допоможуть ІКЕА подолати виклики, пов'язані зі збором, інспекцією/розділенням, переробкою та перерозподілом товарів,

Нижче розглядається підхід ІКЕА до покращення обробки звернень клієнтів, а також поточні ініціативи: послуги викупу та повернення товарів, пропозиція післяпродажного обслуговування. Вони представлені та детально розглянуті для того, щоб зрозуміти, як вони можуть вплинути на дизайн потенційних майбутніх потоків повернення товарів в ІКЕА.

Підходи ІКЕА до покращення роботи з поверненнями покупців:

- Зменшення кількості традиційних повернень. ІКЕА прагне запобігти поверненням, які відбуваються через зміну думки або проблеми з якістю. Для цього компанія проводить освітні кампанії, розробляє нові продукти та послуги, які роблять повернення менш імовірними.
- Збільшення кількості повернень, пов'язаних з відновленням товару. ІКЕА вбачає велику цінність у поверненнях, які сприяють обігу матеріалів і товарів. Для цього компанія впроваджує нові моделі бізнесу, такі як меблі як послуга, та співпрацює з іншими компаніями, які займаються переробкою та перерозподілом товарів.
- Розробка нових процесів відшкодування. ІКЕА прагне розділити процеси відновлення залежно від характеристик та рівня необхідного

відновлення. Це дозволить компанії оптимізувати процеси та підвищити ефективність.

- Розвиток технологій для відстеження товарів. ІКЕА розглядає можливість використання технологій для відстеження товарів протягом їхнього життєвого циклу. Це дозволить компанії краще планувати діяльність зі збору та відновлення.
- Покращення інформування споживачів про товари та їхній вплив на навколишнє середовище. ІКЕА прагне донести до споживачів інформацію про те, як продовжити термін служби продукції та зменшити її вплив на навколишнє середовище. Для цього компанія розробляє нові способи комунікації

Послуги викупу та повернення товарів

Ініціативи викупу та повернення товарів були запроваджені ІКЕА для збереження цінності товарів EOU та EOL, які раніше були утилізовані. EOL, які раніше були утилізовані. Викуп і перепродаж меблів є доступним варіантом для багатьох людей доступним варіантом для багатьох людей, а також є кроком у напрямку переходу до циркулярного бізнесу. У 2010 році ІКЕА почала збирати продукти EOL вдома у клієнтів, пропонуючи послугу зворотного вивозу послугу "забирай назад". Послуга також включає в себе товари, які не входять до асортименту ІКЕА. Послуга повернення товарів візуалізовано на Рисунок 3. 3

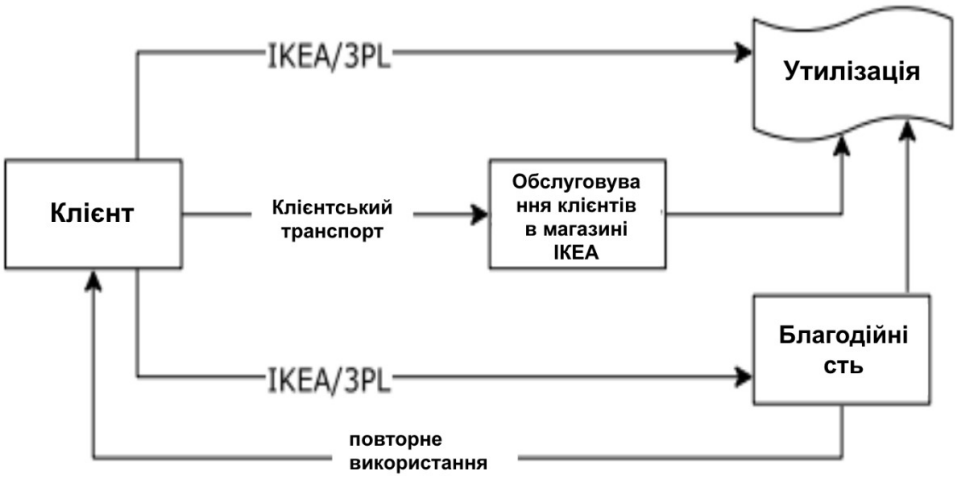

Рисунок 3. 3 Товарний потік для послуги зворотного вивозу ІКЕА.

Ця послуга зосереджена на вивезенні таких товарів, як матраци та дивани, з будинків клієнтів за певну плату. додому за невелику плату. Послуга повернення товарів ІКЕА часто пов'язана з доставкою додому, де постачальники транспортних послуг пропонують покупцям привезти свої старі товари під час доставки нові товари ІКЕА. В Японії ІКЕА навіть пропонує безкоштовну послугу повернення певних товарів при доставці нових товарів додому. Послуга повернення товарів базується на на мережі суб'єктів, які дозволяють забирати товари. Більшість повернутих товарів утилізується. Послуга зворотного викупу фокусується лише на конкретних товарах ІКЕА, які досягли EOU, а не EOL. а не EOL. Клієнти, які користуються цією послугою, можуть принести свої використані товари до центру обслуговування клієнтів у найближчому магазині ІКЕА, де товари проходять перевірку на безпеку, щоб визначити чи можна продати товар, як показано на Рисунок 3. 4

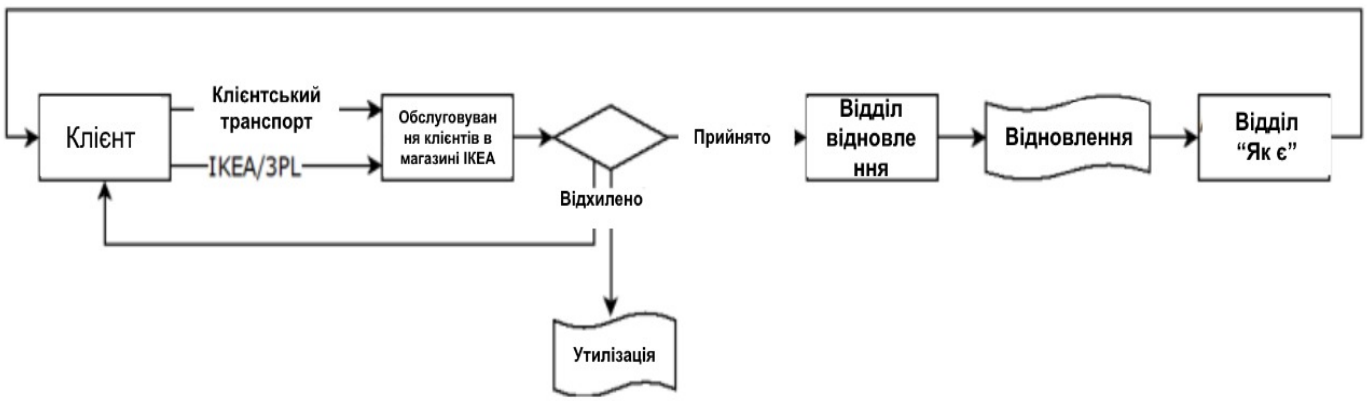

Рисунок 3. 4 Товарний потік для послуги зворотного викупу ІКЕА

Команда з відновлення працює з контрольним списком, щоб забезпечити якість повернутої продукції, в тому числі відсутність гострих країв, відсутність ризику зараження паразитами та правильність збірки деталей. Прийняті товари очищаються та перепродаються на ділянці As-Is, без подальшої переробки. Клі-

єнти які повертають прийняту продукцію, отримують ваучери, які можна використати в магазині. Прийняті товари продаються за тією ж ціною, що вказана у ваучері. ІКЕА взяла на себе відповідальність приймати товари ІКЕА, які повертаються, незалежно від причини чи умов, незважаючи на те, що розширена відповідальність виробника на сьогоднішній день не поширюється на меблі. У випадку товарів, які були забраковані під час перевірки, ІКЕА пропонує утилізувати ці товари. В окремих випадках деяких випадках ІКЕА може видавати ваучери на забраковані товари через непорозуміння між

ними та покупцем, а потім розглядає оплату як гудвіл.

Післяпродажне обслуговування

ІКЕА надає післяпродажне обслуговування, спрямоване на збереження та вдосконалення товарів. Заснований у 1970-х, відділ післяпродажного обслуговування надає запчастини, необхідні для ремонту та підтримки товарів. ІКЕА стежить за потребами клієнтів, утримуючи асортимент запчастин у магазинах для негайного доступу. Це дозволяє швидше задовольняти потреби клієнтів та зменшує витрати на упаковку. Крім того, клієнти можуть замовляти запчастини через службу підтримки або веб-сайт.

Післяпродажні запчастини ІКЕА поділяються на два потоки: повернення товарів у магазин та власне використання запасних частин клієнтами. Перший потік включає товари, які повертаються за комерційними, гарантійними, EOU або EOL причинами. Рисунок 3. 5 відображає товарний потік для післяпродажного обслуговування, зосереджений на товарах, що потребують запасних частин для вторинного продажу, незалежно від типу повернення.

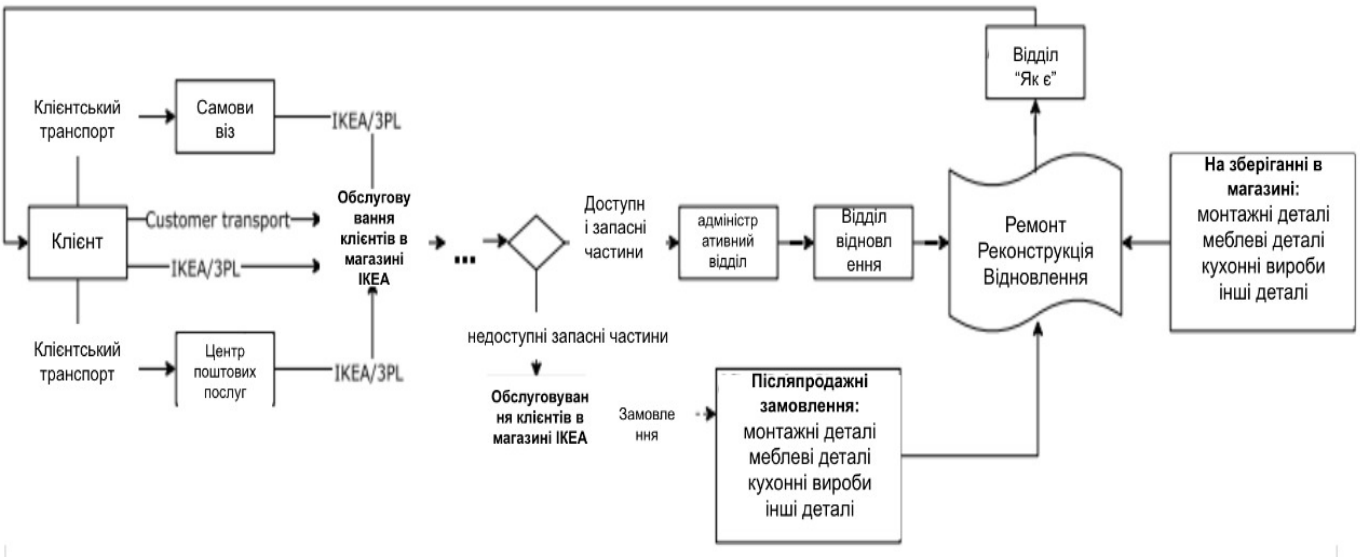

Рисунок 3. 5 Товарний потік для пропозиції IKEA після продажних запчастин, коли товари доставляються в магазин.

IKEA прагне відновити повернуті товари, маючи в наявності запасні частини. Запасні частини які відсутні в магазинах, часто замовляють зі складу IKEA, щоб отримати вигоду від більшого обсягу повернених товарів. Усі повернені товари продаються у відділі As-Is в магазині. Коли покупці хочуть продовжити життєвий цикл товару, придбавши нові запчастини, товарний потік виглядає по-іншому. У цьому потоці товари залишаються вдома у покупців, а покупець відвідує магазин IKEA, щоб забрати необхідну запчастину або зв'язатися з IKEA, щоб зробити замовлення. Якщо запчастина є в наявності в магазині, покупець може вибрати її або придбати і привезти додому, щоб відновити товар миттєво, як показано на Рисунок 3. 6. Якщо необхідна запчастина відсутня в магазині, центр обслуговування клієнтів може замовити запчастину зі складу післяпродажного обслуговування для доставки додому клієнту додому.

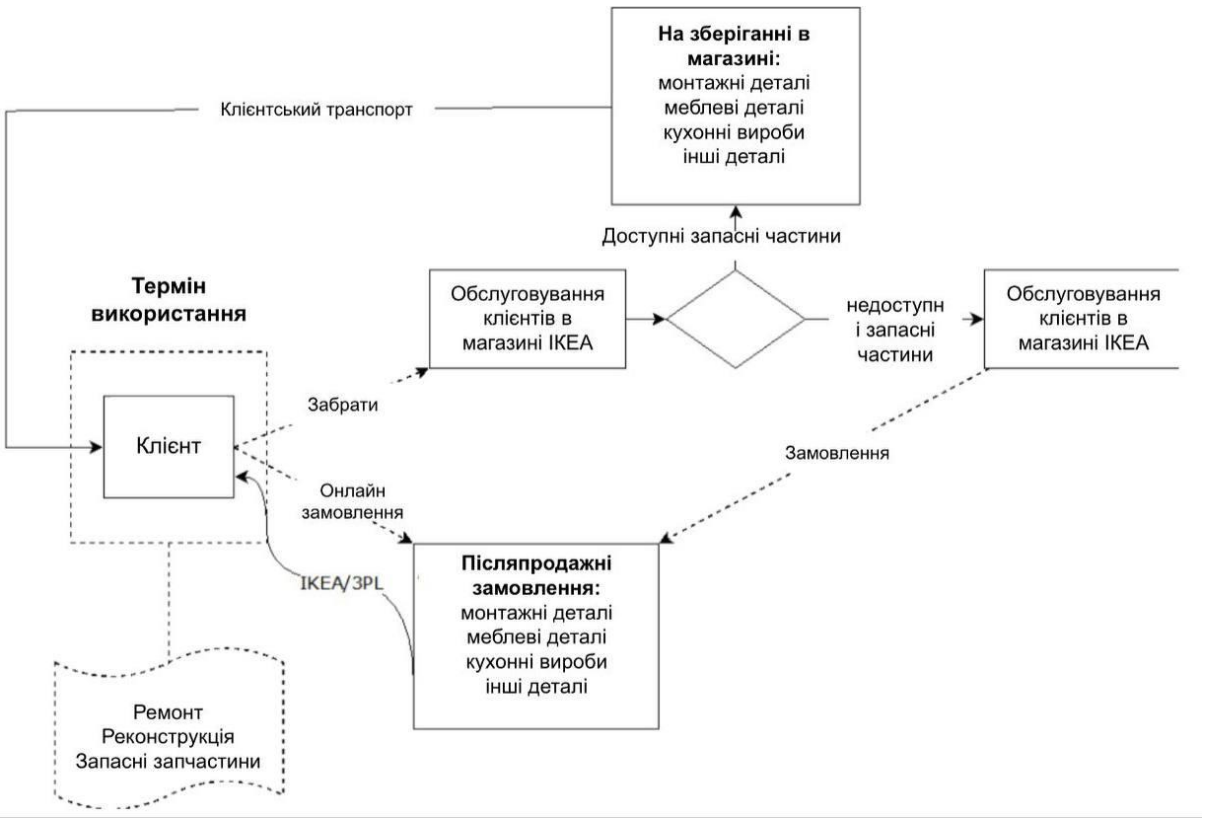

Рисунок 3. 6 Товарний потік для пропозиції IKEA після продажних запчастин, коли товари залишаються у покупця.

На деяких ринках, зокрема у Швеції та Німеччині, покупець може замовити комплектуючі онлайн з доставкою додому. Складальні деталі відвантажуються безпосередньо з одного зі складів IKEA після складів IKEA, без участі магазинів. Однією з проблем для IKEA щодо онлайн-продажу запчастин є складність запасних частин є те, що покупцям складно ідентифікувати необхідні запчастини без номера запчастини. Ця проблема обмежила поточну систему онлайн-замовлень лише комплектуючими деталі.

Виклики та можливості у зворотному потоці:

- Неузгодженість пропозицій післяпродажного обслуговування на різних ринках.
- Розпорошені та децентралізовані цифрові системи.
- Відсутність ідентифікованих номерів деталей.

Можливості у зворотному потоці IKEA:

- Створення глобальної системи післяпродажного обслуговування, з урахуванням ринкових особливостей.
- Узгодження післяпродажного обслуговування з розвитком інших пропозицій.
- Створення єдиної IT-системи для управління запасними частинами.
- Розробка рішення для самостійного замовлення деталей клієнтами.

Рекомендації:

IKEA повинна розробити єдину глобальну стратегію післяпродажного обслуговування, яка буде враховувати ринкові особливості.

IKEA повинна інвестувати в розвиток цифрових систем, щоб забезпечити ефективне управління запасними частинами.

IKEA повинна розробити рішення для самостійного замовлення деталей клієнтами, щоб полегшити процес заміни пошкоджених деталей.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення системи повернень

У розділі 3.2 розглядаються рекомендації щодо удосконалення системи повернень у IKEA. Ці рекомендації спрямовані на підвищення ефективності системи повернень, зменшення кількості відходів та збільшення кількості товарів, які можуть бути відновлені та перепродані.

Для того щоб розпочати дослідження щодо удосконалення та покращення системи повернень IKEA, згідно аналізу системи повернень, узагальнимо основні виклики та можливості для зросту у вигляді Таблиця 3. 1

Таблиця 3. 1 Заключний підсумок виявлених викликів та можливостей для ІКЕА щодо клієнтів, компаній та суспільства

	Виклики	Можливості
Клієнти	Бракує стимулів та зручності	-Прийняття розширеної відповідальності за діяльність, пов'язану з поверненням -Об'єднання зусиль з іншими для розширення охоплення клієнтів - Адаптація процесу повернення відповідно до цінності товару
	Брак знань	-Підвищення обізнаності серед клієнтів шляхом комунікації цінностей циркулярної економіки -Надання рекомендацій щодо сталої поведінки
Компанії	Комплексне відновлення	-Модульний дизайн -Використання інформації про продукт для покращення дизайну та процесів відновлення -Проектування для тривалого використання та багаторазових циклів використання
	Повернення раніше використаних продуктів	-Збереження права власності -Створення стимулів та зручності
	Зміна підходу "продавати більше, продавати швидше	-Пропонувати меблі як послугу -узгодження цінностей циркулярної економіки зі стратегічними директивами -Підвищення уваги до зворотної логістики -Вимірювання цінності відновлення в KPI
	Адаптація інфраструктури та процесів до циркулярного виробництва та споживання	-Створення мережі суб'єктів для прискорення переходу -Картування поведінки споживачів для розуміння того, як має бути розроблена циркулярна бізнес-модель -Розвиток каналів збуту продукції, що сприяють циркуляції продукції
	Подолання невизначеності щодо термінів та якості	-Використання тестування продукції для оцінки та покращення передбачуваності -Підвищення видимості продукції за рахунок використання технологій (паспорти продукції, мобільні додатки, RFID)
Суспільство	Адаптація до більш суворих правил	-Постійний розвиток сталого бізнесу до прийняття регуляторних актів розробка найкращих практик спільно з іншими компаніями, що впроваджують циклічні бізнес-моделі -Стежити за розвитком регулювання в інших галузях, щоб підготуватися до більш суворих правил у меблевому бізнесі.

«Як зазначалося раніше, ІКЕА має великі цілі в сталому розвитку, направлених на клімат, циркулярний бізнес, відновлення та переробку товарів, а також їх повернення »[43] А саме:

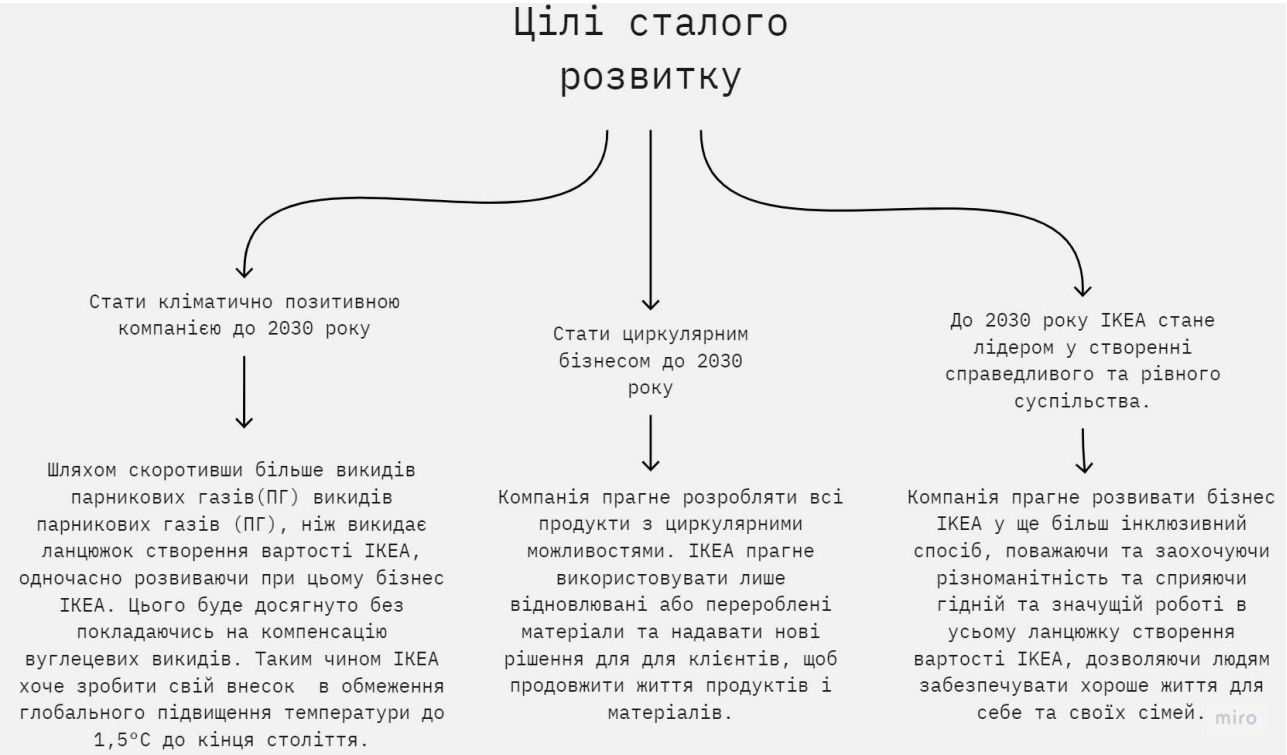

Рисунок 3. 7 Цілі сталого розвитку ІКЕА.

Аналізуючи основні виклики та можливості в системі ІКЕА, беручи до уваги цілі сталого розвитку та бажання та наміри компанії стати позитивно кліматичним та циркулярним бізнесом, було прийнято рішення запропонувати імплементувати стратегію «модель використання», де ІКЕА пропонує клієнтам оплату за користування товарами, з подальшим поверненням їх для рециркуляції. Ця ініціатива спрямована на полегшення процесів покупки, догляду та повернення товарів, сприяючи циркулярній економіці. Мета - розробити модель користування, де ІКЕА залишає власність на продукцію та забезпечує її багаторазову рециркуляцію, щдасть можливість ІКЕА ще більше наближатися до досягнення цілей сталого розвитку. Оскільки цей підхід знаходиться на етапі розробки, тестування буде акцентоване на діяльностях, менше уваги буде приділено точним

місцям виконання. Запропоновану модель, зображено у вигляді схеми на Рисунок 3. 8

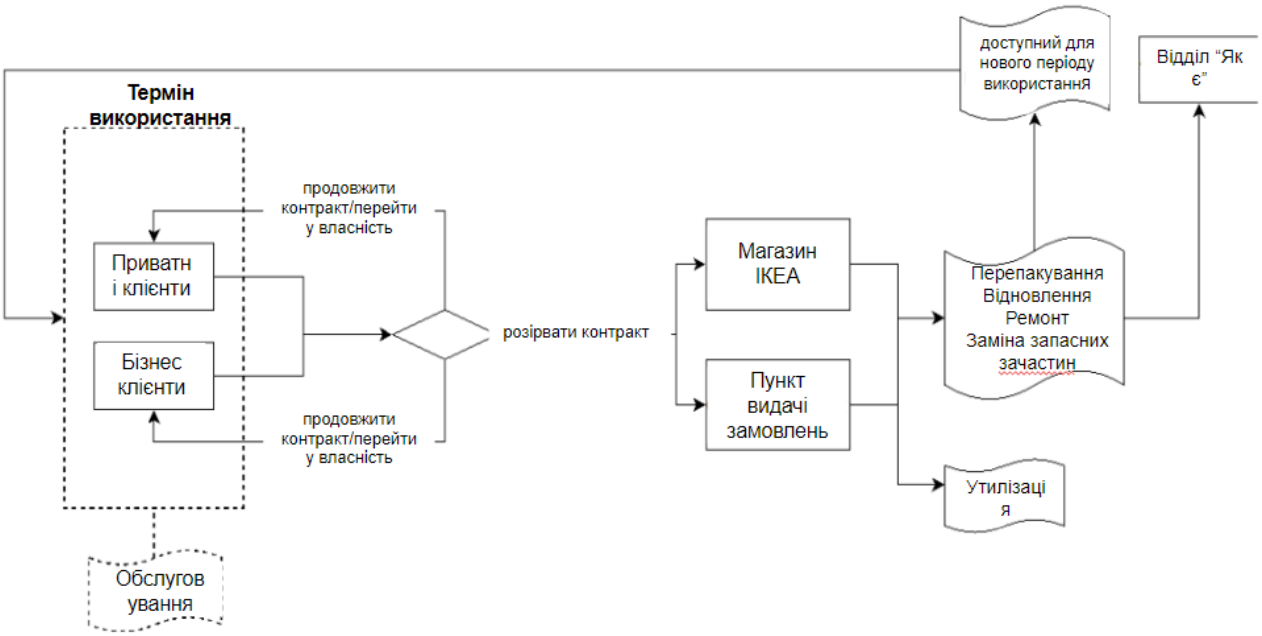

Рисунок 3. 8 Структура «модель використання»

Стратегія моделі користування ІКЕА передбачає пропозицію меблів як підписки бізнес- та приватним клієнтам на певний термін. Після закінчення терміну дії контракту клієнти можуть вибрати: продовжити контракт, стати власниками або повернути товар. Продовження контракту або перехід власності до клієнта призводять до того, що товари залишаються у них. Повернуті товари збираються, оглядаються та розділяються в залежності від стану. Товари можуть бути перерозподілені або використані під час нового періоду користування, або продані як б/у. Для ефективного управління цим процесом, ІКЕА повинна враховувати виклики, такі як недостатня зрілість клієнтів до моделі, зміни в споживацькому підході, необхідність забезпечення якості та функціональності протягом терміну використання, а також уникнення зайвого транспортування. Для оптимізації управління виробами пропонується забезпечувати технічне обслуговування в

місці використання та використовувати окремі пункти збору для повернутих товарів. Також важливо забезпечити мінімізацію простоїв товарів та ефективну перевірку, переробку та перерозподіл для забезпечення їхньої продовженої експлуатації.

Пропозиція меблів через модель користування в IKEA потребує підтримки реверсної логістики. Аналіз зображеного на Рисунок 3. 9 спрощеного зворотного потоку для моделей використання служить відправною точкою для визначення ключових аспектів розробки майбутніх заходів у сфері реверсного потоку, спрямованих на стимулювання циркуляції продукції при пропозиції меблів як послуги.

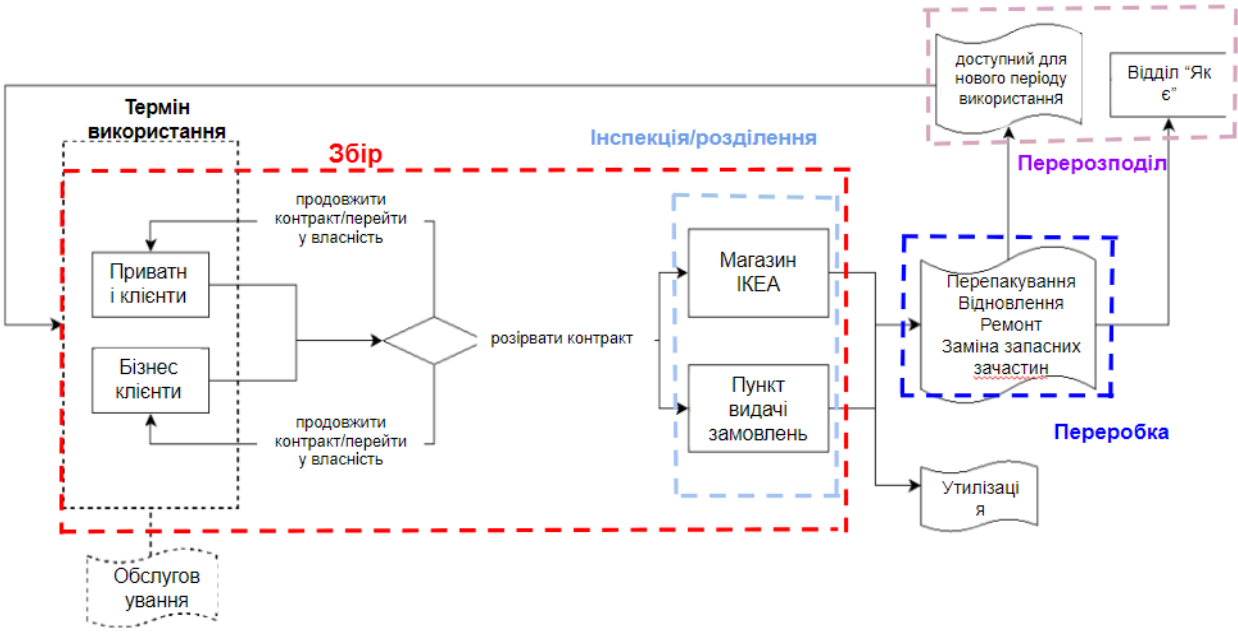

Рисунок 3. 9 Ілюстрація того, як модель користування поділяється відповідно до діяльності у сфері зворотної логістики.

Детальніше розглянемо кожну сферу зворотної логістики:

1. Розглядається діяльність IKEA зі збору товарів в контексті моделі користування. Зосереджено на дизайні каналів збору, враховуючи виклики та можливості. Пропонуючи підписку на товари, IKEA зберігає власність, зменшуючи невизначеність щодо збору. Однак коротший цикл використання може призвести

до частіших перевезень. Щоб зменшити це, ІКЕА розглядає можливість децентралізованих пунктів збору. Модель користування також вимагає зручної системи повернення для клієнтів. Шляхом картування руху вживаних меблів, ІКЕА може вдосконалити систему збору відходів, враховуючи споживацькі потреби та поведінку. Для бізнес-клієнтів, модель може призвести до значних обсягів повернень, і ІКЕА розглядає децентралізовані пункти збору та оптимізацію прогнозів для зменшення витрат та ресурсів.

2. Розділ розглядає виклики та можливості, пов'язані із збором, інспекцією та відокремленням товарів у моделі користування ІКЕА. Продаж послуг дозволяє більший контроль, але вимагає ефективної інспекції. Власність на товар і фіксовані періоди використання полегшують прогнозування та підвищують прозорість відстеження. ІКЕА може використовувати цю інформацію для покращення технічного обслуговування та інфраструктури післяпродажного обслуговування. Заздалегідь проведена інспекція дозволяє оптимізувати подальший рух товарів, визначаючи їхнє подальше використання чи переробку залежно від стану.

3. Переробка: Розділ розглядає виклики та можливості переробки товарів у моделі користування ІКЕА. Зосереджується на централізації чи децентралізації процесів переробки, а також на невизначеності щодо кількості та якості матеріалів. Пропонується децентралізована переробка для зменшення транспортних витрат та покращення балансу ресурсів. Визначає роль інтеграції ІКЕА та користувачів у відповідальності за технічне обслуговування. Аналізується вплив різних сегментів ринку на підходи до послуг та можливості створення додаткових сервісів. Розглядаються альтернативи місць переробки та виклики інтеграції прямих та зворотних потоків, зокрема враховуючи обмежену потужність магазинів та потребу в додатковому транспортуванні.

4. У перерозподілі обговорено виклики та можливості для оптимізації діяльності з перерозподілу товарів. Запропоновано покращення процесу повернення, включаючи ранню перевірку та гнучкий перерозподіл для зменшення часу простою товарів. ІКЕА може співпрацювати з постачальниками транспортних послуг для розвитку ефективних маршрутів та каналів перерозподілу. Окрім

того, важливо враховувати психологічні аспекти покупців щодо вживаних товарів та розвивати моделі користування, адаптовані до їхніх потреб. Налагодження ефективної системи перерозподілу вимагає також вирішення питань стосовно негативного сприйняття товарів у вжитку та викликів екологічної стійкості. ІКЕА повинна співпрацювати з іншими компаніями та вивчати досвід впровадження моделей користування для досягнення успіху в цьому напрямку.

Майбутні рекомендації для ІКЕА

На основі аналізу зворотної логістичної діяльності на рис 3.9 , цей розділ формує рекомендації щодо майбутнього зворотного потоку, якщо пропонувати продукти через модель користування. Майбутній стан візуалізовано на Рисунок 3. 10.

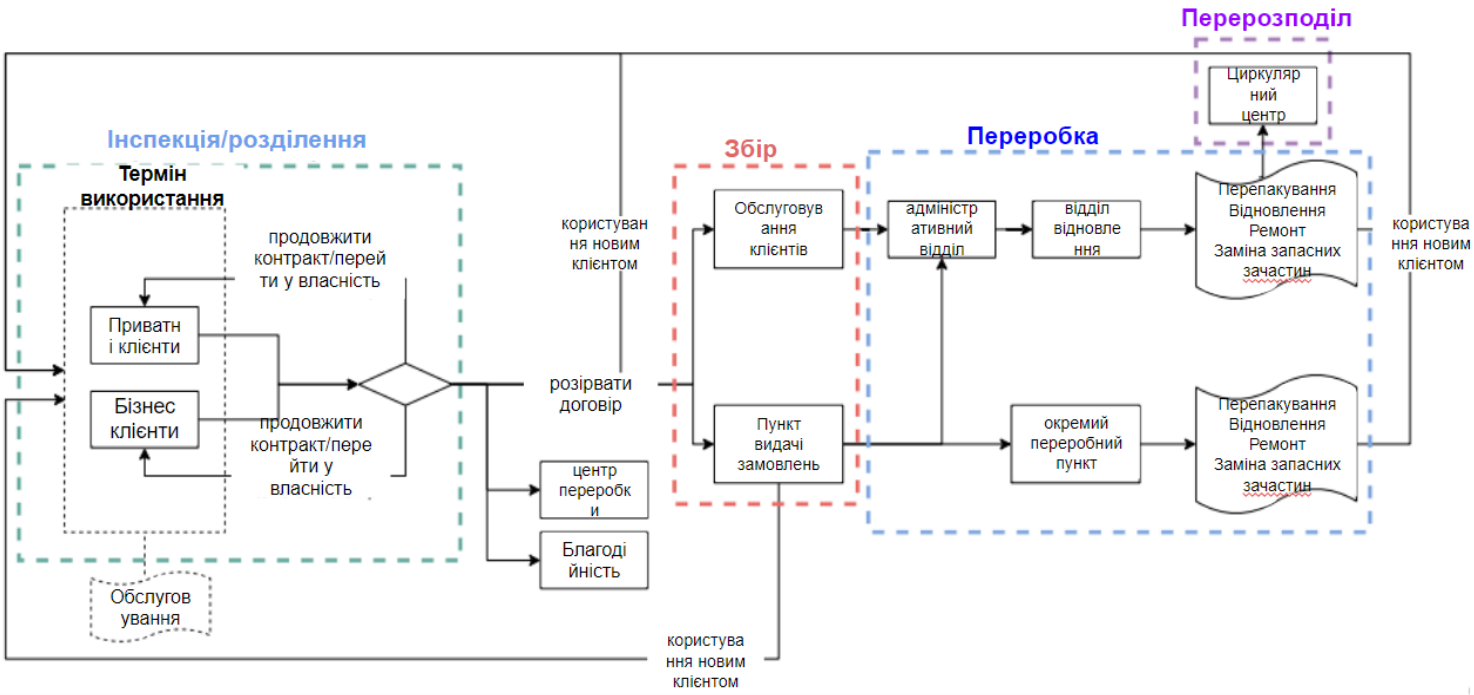

Рисунок 3. 10 Реверсивна логістична діяльність у можливому майбутньому стані зворотного потоку при пропонуванні моделі користування в ІКЕА.

Рекомендації щодо стратегії зворотної логістики для моделей користування в ІКЕА. Метою цих рекомендацій є допомогти ІКЕА ефективно управляти

зворотною логістикою та забезпечити успіх моделей користування. Ці рекомендації спрямовані на мінімізацію витрат на зворотну логістику, збільшення повторного використання товарів та покращення досвіду клієнтів.

1) Швидка перевірка та сепарація:

Перевірка та сепарація товарів повинні виконуватися якомога швидше після повернення, щоб зменшити час простою товарів та полегшити їхній подальший перерозподіл. Це допоможе ІКЕА зменшити витрати на зберігання та транспортування. Для виконання цієї рекомендації ІКЕА може використовувати автоматизовані системи, а також залучати клієнтів до процесу. Наприклад, ІКЕА може розробити простий і інтуїтивно зрозумілий додаток для мобільних пристроїв, який дозволить клієнтам самостійно перевіряти та сортувати повернуті товари.

2) Децентралізований збір:

Діяльність зі збору товарів повинна бути децентралізованою, щоб забезпечити зручність для клієнтів. Для приватних клієнтів ІКЕА може запропонувати системи самовивозу та доставки. Для бізнес-клієнтів може знадобитися створення децентралізованих пунктів збору. Децентралізований збір дозволить ІКЕА зменшити витрати на транспортування та зберігання. Крім того, це покращить досвід клієнтів, зробивши процес повернення товарів більш зручним.

3) Місцева переробка:

Переробка товарів повинна здійснюватися в місці використання, коли це можливо. Це допоможе ІКЕА зменшити витрати на зберігання та транспортування. Для виконання цієї рекомендації ІКЕА може співпрацювати з місцевими переробниками. ІКЕА також може розробити програми з повернення товарів, які заохочують клієнтів повертати товари до місцевих переробників.

4) Швидкий перерозподіл

Перерозподіл товарів повинен здійснюватися швидко та ефективно. Для цього ІКЕА може співпрацювати з іншими учасниками ринку, наприклад, з транспортними компаніями. Швидкий перерозподіл дозволить ІКЕА збільшити повторне використання товарів та зменшити витрати на зберігання.

5) Зв'язок з клієнтами

ІКЕА повинна вивчити ставлення своїх клієнтів до вживаних товарів, щоб забезпечити попит на них. Також компанія має враховувати нормативно-правові акти та політики для різних товарів. Для вивчення ставлення клієнтів ІКЕА може провести опитування або фокус-групи. Компанія також може вивчити досвід інших компаній, які пропонують моделі користування.

Рекомендації, наведені вище, засновані на наступних аргументах:

- Швидка перевірка та сепарація допоможуть зменшити час простою товарів, що призведе до зменшення витрат на зберігання та транспортування.
- Децентралізований збір забезпечить зручність для клієнтів, що призведе до зменшення витрат на транспортування та покращення досвіду клієнтів.
- Місцева переробка допоможе зменшити витрати на зберігання та транспортування.
- Швидкий перерозподіл допоможе збільшити повторне використання товарів та зменшити витрати на зберігання.
- Зв'язок з клієнтами допоможе забезпечити попит на вживані товари та врахувати нормативно-правові акти та політики для різних товарів.

Реалізація цих рекомендацій допоможе ІКЕА ефективно управляти зворотною логістикою та забезпечити успіх моделей користування.

3.3. Соціально-економічний ефект впровадження пропозицій

Впровадження "моделі використання" ІКЕА має значний потенціал для революційної зміни споживання меблів та досягнення цілей сталого розвитку ком-

панії. Однак наслідки цього інноваційного підходу виходять далеко за межі операційної ефективності та екологічних переваг. У Розділі 3.3 ми розпочинаємо критичний аналіз потенційного соціально-економічного впливу моделі, використовуючи надійні методи дослідження та суворі підходи, що ґрунтуються на даних.

Наше дослідження заглиблюється в багатогранну структуру, спираючись на силу:

1) Економічного аналізу: Ми будемо використовувати економетричне моделювання та аналіз витрат і вигод для оцінки впливу моделі використання на поведінку споживачів, динаміку ринку та економічні показники ІКЕА. Це включає оцінку змін у попиті, ціновій стратегії, потоках доходів і потенційному створенні робочих місць.

2) Методи соціальних досліджень: Якісні методи, такі як інтерв'ю та опитування, будуть використані для розуміння впливу моделі на індивідуальний добробут, динаміку громади та доступ до ресурсів. Ми дослідимо потенційні зміни у ставленні споживачів до власності, сервісних моделей та вживаних меблів.

Будуть розглянуті такі аспекти: Вплив на витрати на зворотну логістику; Вплив на повторне використання товарів; Вплив на навколишнє середовище; Вплив соціальний ефект.

Для оцінки соціально-економічного ефекту будуть використані такі методи:

- Аналіз прибутковості, економіко математичним методом;
- Аналіз впливу на навколишнє середовище;
- Аналіз опитування клієнтів;

Виправданням такого комплексного підходу є багатогранність соціально-економічних наслідків, які ми прагнемо виявити. Сплітаючи воєдино нитки економічного аналізу, соціальних досліджень та математичного моделювання, ми прагнемо намалювати цілісну картину охоплення та наслідків "моделі використання". Таке багаторівневе розуміння має вирішальне значення для прийняття

відповідальних рішень і гарантування того, що реалізація моделі принесе позитивні результати як для ІКЕА, так і для суспільства в цілому.

Соціальний ефект цього дослідження дуже важливий, на основі глобального проведення опитування. «Дослідження понад 33 000 людей у 30 країнах також показує, що 66% у повсякденному житті вживають заходів, які допомагають боротися зі зміною клімату та готові до Однак кількість тих, хто погоджується, що їхні дії можуть мати вплив, впала з 81% у 2021 році до 76% у 2023 році. Покоління Z (віком 18–24 роки) відчуває найменше надії, оскільки Кількість тих, хто погоджується, що їхні дії можуть вплинути, зменшилася з 81% у 2021 році до 73% у 2023 році – це найбільше падіння серед усіх груп.

Статистика показує, що багатьом людям потрібна допомога у визначенні пріоритетів дій, які матимуть найбільший вплив. 36% сказали, що вони вжили б більше дій, якби мали більше інформації та порад щодо того, що робити, а 41% сказали, що знають вплив своїх дій мотивуватиме їх робити більше»[57].

Звіт McKinsey & Company [57]: Глобальне опитування виявило, що 67% споживачів зацікавлені в нових моделях власності, особливо молодші покоління, на основі цього було сформовано діаграму настроїв людей, зображено на Рисунок 3. 11

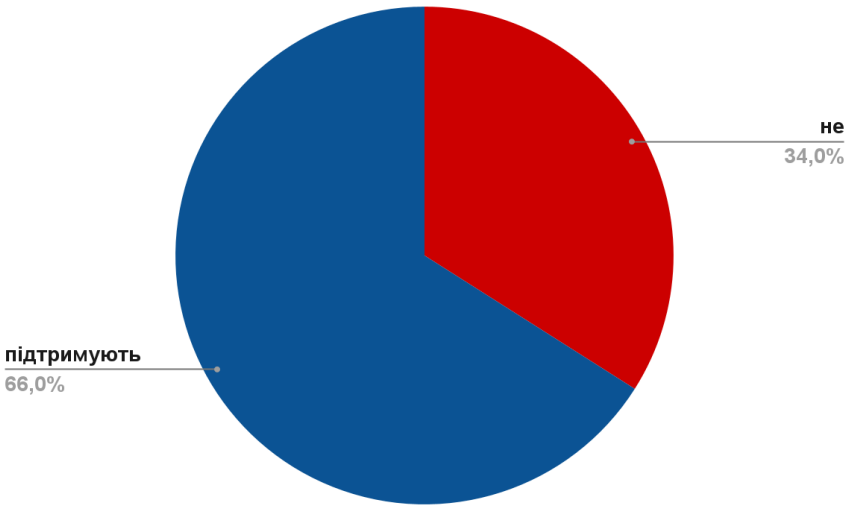

Рисунок 3. 11 Результати опитування переходу до Моделі використання

Висновок з опитування виявило багатообіцяючу картину для "моделі використання", особливо серед молодого покоління, яке керується екологічними міркуваннями та зручністю. Оскільки 63% респондентів висловили готовність, переважна більшість відкрита до вивчення альтернативних моделей володіння. Однак для широкого впровадження такої моделі необхідно звернутися до решти 37%, які вагаються.

Мотивація тих, хто підтримує модель користування, зрозуміла:

- Екологічна свідомість: Сталий розвиток є рушійною силою, що підкреслює потенціал моделі використання для сприяння відповідальному споживанню та управлінню ресурсами.
- Зручність і гнучкість: Привабливість більш спрощеного та адаптивного підходу до володіння та використання товарів резонує з сегментом населення, який прагне легкості та ефективності.

Страх втрати контролю: затяжна хмара. Незважаючи на позитивні показники, 37%, які все ще вагаються, заслуговують на пильнішу увагу. Їхнє головне занепокоєння - страх втратити контроль над власністю - має бути вирішене негайно, щоб подолати розрив і побудувати довіру. Для цього необхідно

- Співчуття та розуміння: Визнання емоційної прив'язаності людей до власності та делікатне вирішення їхніх проблем є ключовим фактором.
- Прозорість і чітка комунікація: Чітке пояснення переваг і потенційних недоліків моделі використання, а також надійні заходи безпеки даних можуть зменшити занепокоєння.
- Вивчення альтернативних моделей: Вивчення існуючих моделей власності, які вирішують проблеми контролю (наприклад, платформи спільного володіння), може допомогти у розробці моделі використання, яка сприятиме формуванню почуття спільної відповідальності та розширенню прав і можливостей.

Проведемо економіко-математичний метод обґрунтувавши, задля оцінки прибутковості цієї нової моделі бізнесу, розрахунку NPV.

NPV - (Net Present Value) - це чиста приведена вартість, показник, який використовується в фінансовому аналізі для оцінки прибутковості потенційних інвестицій. NPV визначається як сума дисконтованих значень потоку грошових потоків, приведених до сьогоднішнього дня.

NPV розраховується за формулою:

$$\mathrm{NPV} = \sum_{t=0}^{n} \frac{S_t}{(1+i)^t} \tag{1.1}$$

St- грошовий потік у періоді t

i — процентна ставка дисконтування

n — номер останнього досліджуваного періоду (горизонт інвестиції).

Якщо NPV позитивний, то інвестиція є прибутковою, оскільки її грошові потоки перевищують початкові інвестиції. Якщо NPV негативний, то інвестиція є збитковою. Проаналізувавши фінансову ситуацію компанії ІКЕА дивлячись на Таблиця 2. 1 Аналіз фінансової ситуації. Ми бачимо, що виручка останній повний рік (2022) складає 42036 млн євро. Для проведення аналізу пропонується залучити інвестиції, що не перевищують 7% від річної виручки. Отже початкові інвестиції складають 2942 млн євро. Можна спрогнозувати, що річна плата за використання товарів становитиме 1000 млн євро на рік. Також прогнозуємо, що річна кількість повернень товарів зменшиться на 20%, а кількість повторних продажів збільшиться на 10%. ІКЕА приймає процентну ставку дисконтування 10%.

Розрахунок NPV для найближчих 5 років буде таким:

$$\square\square\square = \sum_{\square=1}^{5} \blacksquare \frac{\square_{\square}}{(1+\square)^{\square}} = \frac{1000\ млн\ євро}{(1+0.1)^1} + \frac{1000\ млн\ євро}{(1+0.1)^2} + \frac{1000\ млн\ євро}{(1+0.1)^3} + \frac{1000\ млн\ євро}{(1+0.1)^4} + \frac{1000\ млн\ євро}{(1+0.1)^5} \tag{1.2}$$

$$□□□ = 909 + 826 + 751 + 683 + 620 = 3038 \text{ млн євро}$$

У цьому прикладі NPV проєкту становить 3038 млн євро. Це означає, що проєкт є прибутковим, оскільки його чистий приведений дохід перевищує початкові інв«Модель використання» демонструє сильну фінансову доцільність із позитивним чистим прибутком у 3 038 мільйонів євро та швидким поверненням інвестицій протягом 5 років. Впровадження «моделі використання» обіцяє значну прибутковість і стабільні джерела доходу для підприємства ІКЕА вже на 5 році після його впровадження.

Впровадження "моделі використання" в ІКЕА має величезний потенціал для зменшення впливу виробництва та споживання меблів на навколишнє середовище. Завдяки подовженню життєвого циклу продукції, мінімізації утворення відходів та сприянню відновленню ресурсів, ця модель може зробити значний внесок у більш стале майбутнє. Хоча існують певні виклики, потенційні екологічні переваги, наведені нище, підкреслюють значний позитивний вплив цієї моделі на екологію, навколишнє середовище та використання ресурсів. Ось розбивка потенційного впливу в цифрах до 2030 року:

1)Зменшення використання ресурсів та продовження терміну служби продукту: Дослідження показують, що моделі утилізації можуть продовжити термін служби продукту в 2-5 разів порівняно з традиційним володінням, а також значно вплинути на переробку деревини: Це означає, що потрібно виробляти менше нових продуктів, заощаджувати кошти: Деревина: до 80% скорочення споживання деревини для таких продуктів, як дивани та ліжка, та до 5 разів більша переробка: 15%*5=75% деревини може перероблятися. Метали: 50-70% скорочення використання сталі та інших металів у меблевих каркасах.

Графічно проілюструємо це на Рисунок 3. 12 , як може змінитися перероблення матеріалів завдяки запровадженні “моделі використання”

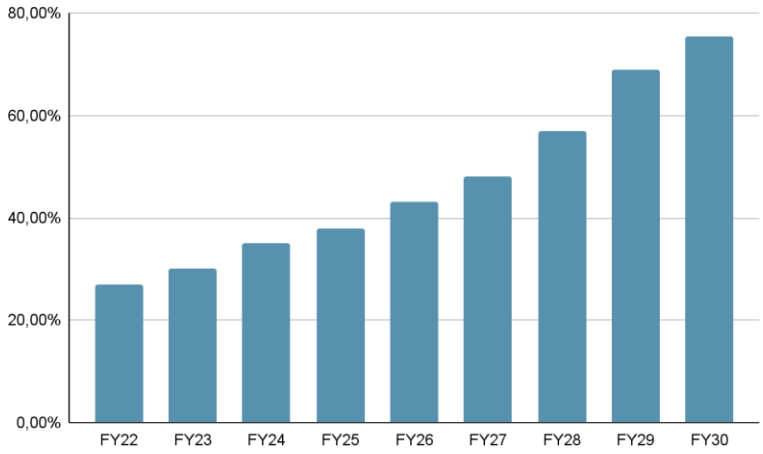

Рисунок 3. 12 шкала перероблення деревини

Як ми бачимо до 2030 року ІКЕА зможе переробляти близько 75% деревини, що майже становить її ціль: До 2030 року принаймні 80% ІКЕА матеріалів ДСП буде виготовлено з переробленої деревини.Викопне паливо: Менше споживання енергії для виробництва та транспортування, зменшення викидів парникових газів.

2) Зменшення кількості відходів на звалищах: Завдяки тому, що меблі залишаються в обігу, модель утилізації може запобігти потраплянню значної кількості меблевих відходів на сміттєзвалища. Підрахунки показують:

70-80% скорочення меблевих відходів порівняно з традиційними моделями володіння. Це означає мільйони тонн відходів, яких можна уникнути щорічно, залежно від масштабу впровадження.

3) Система замкненого циклу: Модель утилізації заохочує систему замкненого циклу, в якій вживані меблі переробляються та перерозподіляються. Це призводить до: Вищих показників переробки: До 90% меблевих матеріалів можуть бути перероблені або використані повторно порівняно з поточними показниками близько 25%. Зменшення залежності від первинних матеріалів: Менша залежність від видобутку нових ресурсів для виробництва меблів, збереження природних екосистем та зменшення деградації навколишнього середовища.

4) Економія енергії та води:

Оптимізовані моделі використання: Модель утилізації стимулює відповідальне використання та обслуговування, що потенційно призводить до 10-20%

скорочення споживання енергії для побутових приладів та електроніки завдяки оптимізованим моделям використання. Заощадження води завдяки використанню води ефективних практик для чищення та догляду за меблями.

5) Загальне зменшення впливу на навколишнє середовище:

Дослідження оцінки життєвого циклу (ОЖЦ) показують, що модель утилізації може значно зменшити вплив меблів на навколишнє середовище порівняно з традиційним володінням. Наприклад: Дослідження 2019 року показало, що оренда дивана на 10 років замість купівлі може зменшити його вуглецевий слід на 35%. Інше дослідження підрахувало, що модель утилізації офісних меблів може зменшити їхній вплив на довкілля на 50-80% у різних категоріях.

Продовження терміну служби диванів:

Припустимо, що звичайний диван має термін служби 10 років і генерує 1 тонну викидів CO2 під час виробництва та утилізації. Якщо продовжити термін експлуатації на 5 років завдяки відповідальному використанню та ремонту, можна уникнути виробництва нового дивану та пов'язаних з ним викидів (1 тонна). Це означає потенційне скорочення викидів CO2 на 10% (1 тонна зекономлених / 10 тонн загальних) для цього конкретного дивану, який використовувався протягом 15 років.

Приклад 2: Зменшення споживання енергії побутовими приладами:

Уявіть, що пральна машина, яка використовується щодня зі стандартними налаштуваннями, споживає 150 кВт-год на рік. Перехід на екологічні налаштування та оптимізація використання може зменшити споживання на 30% (економія 45 кВт-год). Це означає потенційну щорічну економію енергії в 1095 кВт-год (45 кВт-год x 24 дні/місяць x 12 місяців) протягом 10-річного терміну експлуатації, що еквівалентно приблизно 870 кг скорочення викидів CO2 (припускаючи середній рівень викидів в електромережі США).

6) Економія ресурсів завдяки зменшенню відходів:

Якщо продукт з традиційною моделлю власності створює 50 кг відходів при утилізації, то модель утилізації, що передбачає реконструкцію та повторне

використання, може перенаправити ці відходи в інше русло. У великих масштабах це може призвести до значної економії ресурсів завдяки збереженню матеріалів в обігу та зменшенню потреби у видобутку первинних матеріалів.

Виклики з якими може штовхуватися компанія ІКЕА, та повинна буде працювати в цьому напрямку:

- Побудова надійної системи зворотної логістики: Ефективний збір, переробка та передислокація вживаних меблів вимагає значних інфраструктурних та операційних змін.
- Забезпечення довговічності та ремонтопридатності продукту: Дизайн меблів повинен надавати пріоритет ремонтопридатності та довговічності для довготривалого використання в моделі утилізації.
- Зміна споживчого мислення: Заохочення клієнтів до оренди меблів замість їхнього придбання вимагає подолання культурних і психологічних бар'єрів.

Впровадження "моделі використання" в ІКЕА має величезний потенціал для зменшення впливу виробництва та споживання меблів на навколишнє середовище. Завдяки подовженню життєвого циклу продукції, мінімізації утворення відходів та сприянню відновленню ресурсів, ця модель може зробити значний внесок у більш стале майбутнє. Хоча існують певні виклики, потенційні екологічні переваги, наведені вище, підкреслюють значний позитивний вплив цієї моделі на екологію, навколишнє середовище та використання ресурсів.

3.4 Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи було зосереджено увагу на питаннях удосконалення управління логістикою дистрибуції в регіональній корпорації. Досліджено ключові аспекти управління зворотними зв'язками із спожива-

чами, а саме основні концептуальні положення управління поверненнями, організацію системи повернень, ідентифікацію викликів та можливостей для зростання.

У контексті вивчення проблематики зворотного потоку товарів була проведена аналіз діяльності компанії IKEA, приділяючи увагу ініціативам з розвитку циркулярної економіки. Висвітлено вплив переходу до циркулярної бізнес-моделі на учасників ланцюга постачання.

В процесі дослідження було ретельно проаналізовано ініціативи IKEA, такі як послуги викупу та повернення товарів, післяпродажне обслуговування та моделі користування. Це дозволило зробити висновок, що компанія має значний потенціал для збору та відновлення цінності вживаних товарів.

Окрема увага приділялася розгляданню та запропонуванню "моделі використання" системи повернень. Проаналізовано її економічну та соціальну доцільність, а також вивчено її значення в рамках сталого розвитку та вплив на навколишнє середовище.

У висновках можна констатувати, що ретельне вивчення ініціатив та практик управління зворотними потоками товарів, які впроваджує IKEA, надає підставу для рекомендацій з покращення управління поверненням потоків товарів, підтримуючи це соціально-економічними перевагами та сприяючи сталому розвитку та екологічній стійкості.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

За результатами проведеного дослідження, щодо реалізації управління логістичними бізнес процесами в сфері роздрібної торгівлі, сформуємо наступні висновки та представимо ряд пропозицій. Зокрема:

Управління ланцюгами постачань — це інтеграція учасників від споживачів до постачальників для вирішення вимог ринку та формування соціальної відповідальності. Сучасна парадигма визнає його ефективність у скороченні витрат, підвищенні якості продукції, покращенні обслуговування та збільшенні соціальної відповідальності. Управління ланцюгами постачань пропонує різноманітні переваги, такі як трансформація ланцюга постачань у реактивну мережу, клієнтоорієнтовані бізнес-процеси, швидкий вихід на ринок та врахування сучасних викликів у сфері соціальної відповідальності та охорони навколишнього середовища.

При аналізі різних авторських визначень поняття "бізнес-процесів", можна визначити загальні риси, включаючи такі критерії, як послідовність, циклічність, логічність, трансформація та завершеність.

Основна класифікація бізнес-процесів у ланцюгах постачання включає восьме ключових аспектів, які охоплюють всі етапи ланцюга поставок та взаємодії між підприємствами та контрагентами. Ці аспекти включають управління відносинами з постачальниками, обслуговування клієнтів, управління попитом, управління замовленнями, управління виробничими потоками, планування та управління закупівлями, розробка та комерціалізація продукції чи послуг, а також управління поверненнями.

Теоретичний розділ провів аналіз управління ланцюгами постачань, розглядаючи його як інтеграцію учасників для вирішення ринкових вимог та підвищення соціальної відповідальності. Зазначено переваги, такі як трансформація ланцюга та клієнтоорієнтовані бізнес-процеси. Управління стійкими ланцюгами

поставок (SSCM) вводить аспекти екології та соціальної відповідальності, створюючи ключовий напрямок для досягнення сталого розвитку.

Досліджено, що підвищена екологічна обізнаність споживачів вимагає від роздрібних компаній інвестицій у програми та ініціативи з екологічної відповідальності. Це може призвести до фінансових та екологічних вигод, а також забезпечити конкурентну перевагу.

Дослідження проводилося на базі підприємства «ІКЕА», яке функціонує з 1943 року в світі та з 2020 року в Україні та спеціалізується на роздрібній торгівлі, загалом асортимент товарів ІКЕА представлений різними категоріями товарів: Меблі, кухонне приладдя, ліжка та матраци, освітлення, декор, меблі для зберігання, столові прибори та посуд, горщики для квітів та рослини, товари для дітей та немовлят, smart home, прання та прибирання, садові меблі, ремонт помешкання та аксесуари для дому, побутові прилади, товари для ванної кімнати, килими, килимки та підлогове покриття, текстиль.Так, було здійснено аналіз його внутрішньої діяльності, зовнішнього середовища (партнерів, клієнтів та конкурентів, зовнішні та внутрішні чинники), оцінка привабливості сегментів ринку та конкурентних позиції підприємства.

Було досліджено логістичну систему ІКЕА, яка включає: Постачання, виробництво, дистрибуцію та зворотній потік товарів, проаналізовано основні фінансові показники ІКЕА, на основі цього встановлено, що слід відзначити значущість системи повернень в логістиці дистрибуції ІКЕА. Ця система відіграє ключову роль у забезпеченні сталості та задоволення потреб клієнтів. Механізми повернень не лише зменшують кількість традиційних повернень, а й сприяють відновленню та переробці товарів, сприяючи обігу матеріалів і створюючи додаткову цінність для компанії. У контексті сталого розвитку, система повернень в ІКЕА стає важливим інструментом для оптимізації процесів та забезпечення ефективної взаємодії з клієнтами, підкреслюючи роль компанії в створенні екологічно відповідальних ланцюгів постачань.

Досліджено особливості системи зворотного потоку товарів ІКЕА, а також на основі проведеного аналізу, визначено основні виклики системи повернень та необхідність вдосконалення системи.

На основі цього сформовано основні концептуальні положення управління зворотними зв'язками із споживачами. Під час дослідження було проаналізовано такі ініціативи ІКЕА: послуги викупу та повернення товарів, пропозиції післяпродажного обслуговування, детально проаналізовано процес повернення товарів в ІКЕА. Це дозволило зробити висновок про те, що ІКЕА має потенціал для збирання та відновлення цінності вживаних товарів.

Було надано рекомендації для вдосконалення системи повернень у ІКЕА. Націлені на підвищення ефективності та стійкості системи, ці пропозиції також мають на меті зменшення відходів та розширення асортименту товарів, які можуть бути відновлені та відновлені до обігу.

Для впровадження досліджень з удосконалення системи повернень обговоримо основні виклики та можливості, які були виявлені в аналізі системи повернень, було зведено до таблиці. Ці рекомендації мають потенціал значно вплинути на сталість та продуктивність системи повернень ІКЕА, приносячи переваги як для бізнесу, так і для навколишнього середовища.

Аналізуючи основні виклики та можливості в системі ІКЕА, беручи до уваги цілі сталого розвитку та бажання та наміри компанії стати позитивно кліматичним та циркулярним бізнесом, було прийнято рішення запропонувати імплементувати стратегію «модель використання», де ІКЕА пропонує клієнтам оплату за користування товарами, з подальшим поверненням їх для рециркуляції. Ця ініціатива спрямована на полегшення процесів покупки, догляду та повернення товарів, сприяючи циркулярній економіці, розробка моделі користування, де ІКЕА залишає власність на продукцію та забезпечує її багаторазову рециркуляцію, що дає можливість ІКЕА ще більше наближатися до досягнення цілей сталого розвитку, а також взявши до уваги місію ІКЕА: «Створити краще життя для багатьох людей». Місія полягає не просто в створенні рішень для меблювання

оселі. ІКЕА хоче позитивно впливати на світ - від спільнот, які забезпечують сировиною, до клієнтів, які отримують змогу вести екологічніший спосіб життя завдяки товарам ІКЕА.

На основі аналізу, було запропоновано майбутні рекомендації щодо впровадження “моделі користування” в системі повернення ІКЕА. Впровадження "моделі використання" ІКЕА має значний потенціал для революційної зміни споживання меблів та досягнення цілей сталого розвитку компанії. Однак наслідки цього інноваційного підходу виходять далеко за межі операційної ефективності та екологічних переваг. В останньому розділі було досліджено соціально-економічна доцільність, для оцінки соціально-економічного ефекту були використані такі методи: аналіз прибутковості, економіко математичним методом; аналіз впливу на навколишнє середовище; аналіз опитування клієнтів;

Було проведено аналіз потенційних переваг та викликів, майбутніх рекомендацій впровадження “моделі використання”. Впровадження "моделі користування" в ІКЕА має потенціал для досягнення значних переваг, як фінансових, так і екологічних.

Соціальний ефект дуже важливий і тому було вирішено провести глобальне опитування серед 33000 людей, яке виявило, що 67% споживачів зацікавлені в нових моделях власності, особливо молодші покоління. Оскільки 63% респондентів висловили готовність, переважна більшість відкрита до вивчення альтернативних моделей володіння. Основною мотивацією тих, хто підтримує модель користування, була визначена, як:

Екологічна свідомість: Сталий розвиток є рушійною силою, що підкреслює потенціал моделі використання для сприяння відповідальному споживанню та управлінню ресурсами.

Зручність і гнучкість: Привабливість більш спрощеного та адаптивного підходу до володіння та використання товарів резонує з сегментом населення, який прагне легкості та ефективності.

Також було проведено дослідження щодо економічної доцільності, на основі можливої прибутковості запровадження “моделі використання”. Модель використання» демонструє сильну фінансову доцільність із позитивним чистим прибутком у 3 038 мільйонів євро та швидким поверненням інвестицій протягом 5 років. Впровадження «моделі використання» обіцяє значну прибутковість і стабільні джерела доходу для підприємства ІКЕА вже на 5 році після його впровадження.

Модель користування ІКЕА має потенціал для зменшення впливу виробництва та споживання меблів на навколишнє середовище в таких сферах:

Зменшення використання ресурсів та продовження терміну служби продукту: оренда меблів може збільшити термін їхнього використання в 2-5 разів порівняно з традиційним володінням, що може призвести до значного зменшення споживання ресурсів, таких як деревина, метали та енергія.

Зменшення кількості відходів на звалищах: оренда меблів може призвести до 70-80% скорочення меблевих відходів, оскільки меблі можуть бути повернені та перероблені або повторно використані.

Система замкненого циклу: оренда меблів сприяє розвитку системи замкненого циклу, в якій меблі залишаються в обігу якомога довше.

Економія енергії та води: оренда меблів може призвести до 10-20% скорочення споживання енергії та води, оскільки модель користування стимулює відповідальне використання та обслуговування меблів.

Загалом, модель користування є доцільною для ІКЕА, оскільки вона може допомогти компанії досягти своїх цілей у сталому розвитку та збільшити обсяг продажів.

Основні показники, які змінилися:

- Використання ресурсів: зменшення в 2-5 разів
- Кількість відходів на звалищах: зменшення на 70-80%
- Система замкненого циклу: розвиток
- Економія енергії та води: 10-20% скорочення

Виклики з якими може штовхуватися компанія ІКЕА, та повинна буде працювати в цьому напрямку:

Побудова надійної системи зворотної логістики: Ефективний збір, переробка та передислокація вживаних меблів вимагає значних інфраструктурних та операційних змін.

Забезпечення довговічності та ремонтопридатності продукту: Дизайн меблів повинен надавати пріоритет ремонтопридатності та довговічності для довготривалого використання в моделі утилізації.

Зміна споживчого мислення: Заохочення клієнтів до оренди меблів замість їхнього придбання вимагає подолання культурних і психологічних бар'єрів.

Впровадження "моделі використання" в ІКЕА має величезний потенціал для зменшення впливу виробництва та споживання меблів на навколишнє середовище. Завдяки подовженню життєвого циклу продукції, мінімізації утворення відходів та сприянню відновленню ресурсів, ця модель може зробити значний внесок у більш стале майбутнє. Хоча існують певні виклики, потенційні екологічні переваги, наведені вище, підкреслюють значний позитивний вплив цієї моделі на екологію, навколишнє середовище та використання ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гребенюк М. Система забезпечення продовольчої безпеки в законодавстві Європейського Союзу / М. Гребенюк // Право України. - 2010. – № 9. – С.227-233.
2. Ларіна Р.Р. Регіональні логістичні системи (формування, управління та стратегія розвитку) // Р.Р. Ларіна / НАН України. Інст. екон.- прав. дослід. – Донецьк: Изд. «ВИК», 2004. – 372 с.
3. Ареф'єва О.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність / О.В. Ареф'єва, Т.В. Луцька // Європейський ун-т. – К.: Вид. Європейського ун-ту, 2009. – 96с
4. Бобровник В.М. Функціональне моделювання бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект \\ Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки 2012 № 3 Том 2 С. 91-94
5. Porter M. E., Millar V. E. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review, 1985, 85, (July–August), 149– 160 с.
6. Управління ланцюгами поставок : навчальний посібник / Т. О. Колодізєва. - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. - 14 с.
7. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт ; пер. с англ. – 4-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
8. Наконечний І. Управління закупівельною діяльністю у ланцюгу поставок / І. Наконечний // Вісн. Нац. ун-ту "Львівська політехніка". – 2007. – № 14 (594). – 467–476 с.
9. Иванов Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. – СПб. : Изд. Политехн. ун-та, 2010. – 660 с.
10. Logistics and Supply Chain Management: Modern Trends in Germany: IV Terminology in logistics: Annex. – European Logistics Association; ELA, 1991. – 117 с.
11. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В. Управління ланцюгами постачань: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2021. – Ч. 1. – 6 с.

12. Воробей В., Данилюк А., Журовська І. Відповідальне управління ланцюгами постачань. URL : www.dspace.nbuv.gov.ua/ bitstream/handle/123456789/09-Kliukvina.pdf?.www.dspace.nbuv.gov.ua/ (дата звернення: 01.12.2023).
13. Меджибовська Н. С. Сучасні тенденції управління ланцюгами поставок / Н. С. Меджибовська. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name= PDF/Popu_2011_1_55.pdf. (дата звернення: 01.12.2023).
14. Овчаренко Г. С., Рудківський О. А. Управління ланцюгами постачання підприємства на основі системи SCM. Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки. 2011. № 3. Т. 1. 138–142 с.
15. Чорна М. В. Модель оптимізації ланцюга поставок товарних ресурсів. Агросвіт. 2015. № 6. С. 3–6.
16. Афанасьєв К. М. Модель оптимізації системи управління ланцюгами поставок. Інфраструктура ринку. 2017. № 6. С. 250–253. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/ 6_2017_ukr/52.pdf (дата звернення: 01.12.2023).
17. Кіндій М. В., Малиш Я. В., Прийма Л. П. Управління ланцюгами поставок торгових мереж на засадах категорійного менеджменту. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер.: Логістика. 2015. № 833. С. 143–152
18. Бланк І.О. Торговельний менеджмент / І.О. Бланк - К. : УФІМБ, 1997. 408 с.
19. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : [монографія] / Л.Г. Шемаєва, К.С. Безгін [та ін.]. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 240 с.
20. Савченко Л.В., Матвєєв В.В., Бугайко Д.О. Реверсивна логістика та рециклінг. Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи. К.: НАУ, 2023. 36 с.

21. Молчанова К.М. Катерна О.К., Карпунь О.В. Логістика постачання, виробництва і дистрибуції. Метод. рекоменд. Методичні рекомендації до виконання курсової роботи. К.: НАУ, 2019. 48 с.
22. Смерічевська С. В., Костюченко Л. В., Соколова О. Є. Основи логістики та управління ланцюгами постачання: методичні рекомендації до виконання самостійної роботи здобувачів вищої освіти ОС «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент». метод. реком. К.: НАУ, 2022. 62 с.
23. Григорак М.Ю., Марчук В.Є. Реверсивна логістика та рециклінг наукомісткої продукції. Науково-методичне видання. К.: Логос, 2013. 132 с.
24. Григорак М.Ю., Карпунь О.В., Катерна О.К., Молчанова К.М. Логістика постачання, виробництва і дистрибуції: навч. посібник. К.: НАУ, 2017. 364 с.
25. Сумець О. М., Григорак М.Ю., Костюченко Л. В. і ін. Актуальні проблеми логістики та дистрибуції монографія За заг. ред. проф. О. М. Сумця Харків : Студцентр, Харк. ін-т ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2021. 202 с.
26. Смерічевська С. В., Костюченко Л. В., Соколова О. Є. Основи логістики та управління ланцюгами постачання: методичні рекомендації до виконання самостійної роботи здобувачів вищої освіти ОС «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент». метод. реком. К.: НАУ, 2022. 62 с.
27. Дашкова Л.П. Організація, технологія та проектування торговельних підприємств / Л.П. Дашкова, В.К. Памбухчіянц. - М. : ІВЦ Маркетинг, 2000. - 336 с
28. Голошубова Н.О. Організація торгівлі : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Економічний форум 2/2016 / Н.О. Голошубова. – К.9 : Книга, 2004. – 560 с.
29. Апопій В.В. Організація торгівлі : підручник. – 2-ге вид., перероб. та доп. / Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М. та ін. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 616 с.
30. Кочубей Д. В., Григоренко Т. М. Особливості формування ланцюгів поставок підприємства роздрібної торгівлі. URL: https://www.business-

inform.net/export_pdf/business-inform-2017-10_0-pages-264_268.pdf (дата звернення: 04.11.2023).

31. The Demand-Driven Supply Chain. URL: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/supply_chain_management_sourcing_procurement_demand_driven_supply_chain/ (date of access: 04.11.2023)
32. The Future of Retail Supply Chains. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/The-future-of-retail-supply-chains.pdf (date of access: 04.11.2023)
33. Головачук Т.І., Гут Л.В. Розвиток торгівельних мереж корпоративного типу в Україні. Науковий вісник Чернівецький торг.- екон. ін-т КНТЕУ.Чернівці, 2019. Вип. 2 (34). 245-252 с.
34. Інформаційний сайт Асоціації рітейлерів України. URL: https://rau.ua/aboutus/ (дата звернення: 04.11.2023).
35. Власова Н.О. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку : монографія. Харківський державний університет харчування та торгівлі. Х. : АдвАТМ, 2012. 255 с.
36. Моцак М.О.1, Корж М.В.2 ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ РОЗДРІБНО-ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ. Державний торговельно-економічний університет.
37. Голошубова Н. Розвиток торговельних мереж в Україні. Товари і ринки. 2019. No1. 15-24. с.
38. Wikipedia. IKEA. 2022. URL: uk.wikipedia.org/wiki/IKEA. (date of access: 04.11.2023)
39. Цінності й місія IKEA. URL: https://www.ikea.com/ua/uk/this-is-ikea /about-us/cinnosti-i-misiya-ikea-pub9aa779d0 (дата звернення: 04.11.2023).
40. IKEA розпродає свої виробничі потужності в Росії Електронний - URL:https://forbes.ua/news/vlasnik-merezhi-magaziniv-ikea-shukae-pokuptsiv-na-svoi-torgovi-tsentri-v-rosii-17022023-11804 (дата звернення: 04.11.2023).

41. Любов Базів. Флоріан Меллє, керівник IKEA в Україні Результати діяльності IKEA в Україні перевершили найоптимістичніші очікування. URL:https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3253642-florian-melle-kerivnik-ikea-v-ukraini.html. (дата звернення: 04.11.2023).
42. IKEA виділяє кошти на підтримку гуманітарних проєктів в Україні.URL:https://dopomoha-info.org.ua/ikea-vydilyaye-17-mln-yevro-na-pidtrymku-gumanitarnyh-proyektiv-v-ukrayini/ (дата звернення: 04.11.2023).
43. The IKEA Sustainability Strategy. URL: https://www.ikea.com/gb/en/this-is-ikea/climate-environment/the-ikea-sustainability-strategy-pubfea4c210 (date of access: 16.11.2023)
44. FY22 summary of progress IKEA. URL: https://www.ikea.com/global/en/images/ikea_sustainability_report_fy22_57c0217c71.pdf (date of access: 16.11.2023)
45. IKEA continuing humanitarian support. URL: https://www.ikea.com/global/en/newsroom/corporate/the-war-in-ukraine-ikea-continues-its-humanitarian-support-220408/ (date of access: 16.11.2023)
46. Bookman, S. and Hall, T. Global Brands, Cosmopolitan Socialization, and Consumption: The Case of ikea and the 'Stuff'of Ordinary Cosmopolitanism. Youth and Globalization, 4(1), pp.140-165, 2022.
47. Fröding, K. and Lawrence, G. Sustainability at IKEA. Linnaeus Eco-Tech, pp.67-77, 2010
48. Wang, X., & Disney, S. M. (2016). The bullwhip effect: Progress, trends and directions. European journal of operational research, 250(3), 691-701.
49. Fleischmann, M., Krikke, H. R., Dekker, R., & Flapper, S. D. P. (2000). A characterisation of logistics networks for product recovery. Omega, 28(6), 653-666.
50. Goltsos, T. E., Ponte, B., Wang, S., Liu, Y., Naim, M. M., & Syntetos, A. A. (2019). The boomerang returns? Accounting for the impact of uncertainties on the dynamics of remanufacturing systems. International journal of production research, 57(23), 7361- 7394.

51. Santibanez Gonzalez, E. D., Koh, L., & Leung, J. (2019). Towards a circular economy production system: trends and challenges for operations management. 57(23), 7209- 7218.
52. Global Retailing Anjali J 2019. URL: https://theinvestorsbook.com/global-retailing.html (date of access: 16.11.2023)
53. European Environment Agency. (2017). Circular by design: products in the circular economy. Copenhagen: EEA. Retrieved. URL: https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/circular_by_design_-_products_in_the_circular_economy.pdf (date of access: 16.11.2023)
54. Hanumante, N. C., Shastri, Y., & Hoadley, A. (2019). Assessment of circular economy for global sustainability using an integrated model. Resources, Conservation and Recycling, 151. URL: https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104460 (date of access: 16.11.2023)
55. Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. Resources, Conservation and Recycling, 127, 221-232.
56. Ellen MacArthur Foundation and Material Economics. (2019). Completing the Picture: How the Circular Economy Tackles Climate Change. Retrieved from Ellen MacArthur Foundation.
57. Beamon, B. M., “Supply chain design and analysis: models and methods”. International Journal of Production Economics, 1998. Vol. 55, P.281– 294.
58. McKinsey & Company: "What's the future of ownership?" (2020) URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work (date of access: 01.12.2023)
59. Ingka Group (IKEA) report: people are taking more climate action but feel it’s not enough. URL: https://www.ingka.com/newsroom/ingka-group-ikea-report-people-are-taking-more-climate-action-but-feel-its-not-enough/ (date of access: 01.12.2023)

60. Гриценко С.І., Матвєєв В.В., Савченко Л.В. Проектування ланцюгів постачання. Методичні рекомендації до виконання курсового проєкту. К.: НАУ, 2022. 40 с.