

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

КУРІННА ЮЛІЯ ЮРІЇВНА

УДК 658.7:338.24

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ
В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА
за ОПП “Міжнародний менеджмент”
галузі знань 07 “Управління та адміністрування”
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня

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

Керівник роботи
Куцмус Наталія Миколаївна
д.е.н., проф.

Житомир - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИНЧІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАНЬ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	8
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАНЬ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ: РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ	14
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩА	22
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	31

АНОТАЦІЯ

Курінна Ю.Ю. Управління ланцюгами постачання в умовах турбулентності бізнес-середовища. – кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

У кваліфікаційній роботі розглядаються теоретичні основи управління ланцюгами постачання в міжнародному бізнесі та їх практичне застосування в умовах турбулентності. На основі аналізу діяльності ТОВ "ОІЛХОСТ" виявлено проблемні аспекти управління ланцюгами постачання та запропоновані заходи щодо їх усунення. Робота містить обґрунтовані рекомендації щодо підвищення стійкості та ефективності ланцюгів постачання.

Ключові слова: SPOD-середовище, VUCA-середовище, BANI-середовище, турбулентність міжнародного бізнес-середовища, диверсифікація постачальників, локалізація виробництва, управління ризиками, соціальна корпоративна відповідальність, стійкий розвиток.

ANNOTATION

Kurinna Y.Y. Supply Chain Management in the Conditions of Business Environment Turbulence. – qualification work as a manuscript. Qualification work for the second (master's) educational degree in the OPP "International Management" in the field of knowledge 07 "Management and Administration" of the specialty 073 "Management". – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The qualification work considers the theoretical foundations of supply chain management in international business and their practical application in turbulent conditions. Based on the analysis of the activities of LLC "OILHOST", problematic aspects of supply chain management are identified and measures to eliminate them are proposed. The paper contains sound recommendations to improve the resilience and efficiency of supply chains.

Keywords: SPOD environment, VUCA environment, BANI environment, turbulence of the international business environment, diversification of suppliers, localization of production, risk management, social corporate responsibility, sustainable development.

ВСТУП

За останні десятиліття, швидкість змін на глобальному ринку, політичні та економічні потрясіння, а також природні катастрофи значно ускладнили роботу ланцюгів постачання, змушуючи компанії переглядати свої стратегії та адаптуватися до нових умов. Наприклад, пандемія COVID-19 виявила вразливість традиційних моделей управління постачанням, створивши серйозні перебої та виклики для підприємств по всьому світу. Також, геополітична нестабільність, зміни в торговельних угодах та митних бар'єрах також мають значний вплив на міжнародні ланцюги постачання. У таких умовах важливо адаптувати стратегії управління ланцюгами постачання до нових ризиків і невизначеності, орієнтуючись на сталий розвиток та екологічну відповідальність, що є критичними для стійкості та конкурентоспроможності компаній.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення управління ланцюгами постачання в міжнародному бізнесі в умовах турбулентності.

Для досягнення мети поставлено наступні *завдання*:

- узагальнити теоретичні аспекти управління ланцюгами постачання в міжнародному бізнесі;
- проаналізувати специфіку управління ланцюгами постачання ТОВ “ОІЛХОСТ” у міжнародному контексті;
- дослідити ризики та можливості в управлінні ланцюгами постачання на прикладі ТОВ "ОІЛХОСТ";
- визначити проблемні зони в управлінні ланцюгами постачання ТОВ “ОІЛХОСТ” на зовнішньому ринку;
- розробити та аргументувати рекомендації щодо удосконалення управлінських практик ланцюгів постачання в умовах міжнародної турбулентності.

Об'єктом дослідження є процес управління ланцюгами постачання в середовищі міжнародного бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів управління ланцюгами постачання підприємства в умовах міжнародної турбулентності.

У роботі використовуються загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: метод аналізу та синтезу (вивчення особливостей управління ланцюгами постачання); метод індукції та дедукції (формулювання висновків на основі дослідження ризиків і можливостей в умовах турбулентного середовища); економіко-математичні методи (для оцінки ефективності управління ланцюгами постачання); графічний та табличний методи (для відображення результатів дослідження).

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Головні висновки та отримані результати дослідження були представлені на наукових конференціях, зокрема:

1. Курінна Ю. Ю. Диверсифікація як стратегічний підхід до управління міжнародним бізнесом в умовах безпекових викликів. Мировідбудова та глобальне економічне зростання: фокус дипломатії: зб. матеріалів ІХ наук.-практ. студ. конф. (м. Житомир, 23 листоп. 2023 р.). Житомир: Поліський нац. ун-т, 2023. С. 96–98.
2. Курінна Ю. Ю. Соціальна відповідальність бізнесу в контексті сталого розвитку. Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі: зб. матеріалів VIII Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (м. Київ, 2024). С. 187–189.
3. Курінна Ю. Ю. Трансформація світового бізнес-середовища: перехід від VUCA до BANI концепції світу. Міжнародні економічні відносини в епоху становлення смарт суспільства 5.0: зб. матеріалів X-ї наук.-практ. студ. конф. (м. Житомир, 21 листоп. 2024 р.). Житомир: Вид-во Поліський нац. ун-т, 2024. С. 51–54.

Практичне значення отриманих результатів полягає в удосконаленні управлінських стратегій ланцюгів постачання ТОВ “Оілхост” в умовах турбулентного бізнес-середовища.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій та списку використаної літератури. Обсяг роботи складає 30 сторінок та 5 рисунків та список використаних джерел із 31 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИНЧІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАНЬ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Управління ланцюгами постачань є однією з найважливіших функцій у міжнародному бізнесі, оскільки від нього залежить не тільки стабільність постачання, але й конкурентоспроможність компанії. У зв'язку зі швидкими змінами глобального середовища, такими як економічні кризи, природні катастрофи або політичні конфлікти, зростає необхідність у нових підходах до управління ланцюгами постачання, що дозволяють підприємствам ефективніше реагувати на виклики та мінімізувати ризики.

SPOD-середовище виникло як реакція на стабільні економічні умови, які панували у другій половині 20 століття. SPOD це : S – стійкий (steady); P – передбачуваний (predictable); O – простий (ordinary); D – певний, визначений (definite) [1]. Однак потім почалися трансформації спричинені зростаючою глобалізацією, технологічним прогресом та геополітичними змінами і на зміну SPOD-світу прийшов VUCA-світ. VUCA – англomовна аббревіатура від слів volatility (нестабільність), uncertainty (невизначеність), complexity (складність) і ambiguity (неоднозначність/двозначність). Термін VUCA був запропонований Військовим коледжем армії США в 1990-х роках для опису змінених умов після холодної війни [2].

Перехід від середовища VUCA (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність) до середовища VANI (крихкість, тривожність, нелінійність, незбагненність) є важливим етапом в розумінні сучасного світу та його викликів для міжнародного бізнесу, зокрема в управлінні ланцюгами постачання. Поняття VUCA, яке з'явилося для опису світу після закінчення "холодної війни", відображало потребу організацій адаптуватися до умов швидких змін, зростаючої складності й невизначеності. Міжнародні компанії в таких умовах були змушені розвивати гнучкість своїх ланцюгів постачання, оптимізувати їхню роботу, забезпечувати інтеграцію між постачальниками і споживачами та

швидко реагувати на змінні потреби ринку. Однак ці підходи поступово еволюціонують.

Середовище VANI, яке виникло на тлі сучасних глобальних потрясінь, таких як пандемія COVID-19, геополітичні конфлікти та економічна нестабільність, змінює фокус управління ланцюгами постачання. Ключовим елементом тут є крихкість системи, коли, попри наявну стабільність, навіть незначний збій може призвести до масштабних порушень. Це змушує компанії фокусуватися на підвищенні стійкості та готовності до кризових ситуацій шляхом диверсифікації постачальників і створення резервних запасів. Тривожність середовища вказує на постійне відчуття невизначеності, яке виникає через нестабільність глобальних ринків, і потребує від компаній більшої оперативності та швидшого реагування. Нелінійність середовища, в якому незначні події можуть мати значно більший вплив, ніж очікувалося, змушує бізнеси переосмислювати свої підходи до прогнозування і реагування на ризики, оскільки традиційні методи часто стають недостатніми. Незбагненність сучасних процесів означає, що складність глобальних ланцюгів постачання може бути настільки велика, що її повне розуміння стає недосяжним, що вимагає глибшої співпраці між учасниками ланцюга і застосування нових технологій для підвищення прозорості та управління ризиками. Перехід від VUCA-середовища до VANI-середовища змушує міжнародні компанії переглядати свої підходи до управління ланцюгами постачання, що підвищує їх адаптивність, стійкість та технологічний розвиток для успішної роботи в умовах турбулентності (рис. 1.1).

Концепція управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management, SCM) зазнає трансформацій в умовах турбулентності міжнародного бізнес-середовища. Турбулентні умови — це ситуації, коли зовнішнє середовище стає нестабільним і непередбачуваним, характеризується частими змінами, непослідовністю та високим ступенем невизначеності.

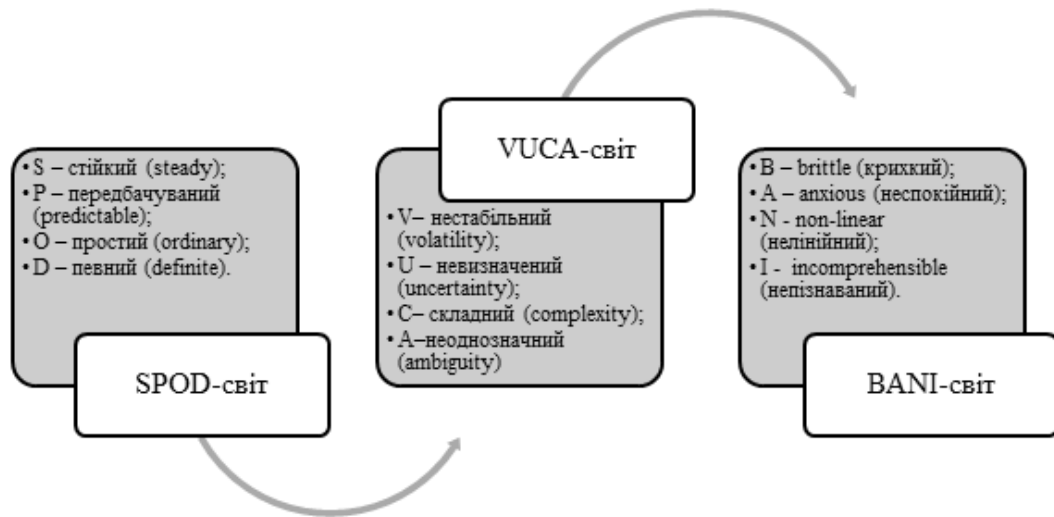


Рис. 1.1 Еволюція концепцій міжнародного бізнес-середовища

Джерело: розроблено автором на основі [1], [2]

Однією з ключових характеристик сучасної SCM є управління ризиками, яке набуває все більшого значення під впливом зовнішніх факторів. Ризик-менеджмент охоплює процеси ідентифікації, аналізу та мінімізації потенційних загроз, які можуть вплинути на безперервність постачання. У складних умовах бізнесу міжнародні компанії повинні готуватися до різноманітних загроз, таких як економічні, політичні, природні та технологічні (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах турбулентності міжнародного бізнес середовища

Джерело: розроблено автором на основі [7], [11], [12].

Серед ключових загроз виділяються економічні ризики, які включають валютні коливання, інфляцію та економічні кризи, що загрожують фінансовій стабільності компаній. З початком повномасштабного вторгнення в Україну обсяг експорту та імпорту суттєво скоротився, зросли логістичні витрати через пошкоджену інфраструктуру та коливання валютних курсів.

До політичних ризиків відносять зміни в урядовій політиці, введення санкцій і торгових обмежень, що можуть вплинути на доступ до ринків і порушити постачання. Війна в Україні призвела до суттєвих перебоїв у торгівлі через блокування ключових транспортних шляхів, зокрема морських портів. Це значно ускладнило експорт та імпорт товарів, що обмежило доступ до необхідних ресурсів для українських та міжнародних компаній. Закриття портів на Чорному морі змусило підприємства шукати альтернативні шляхи транспортування, що призвело до збільшення логістичних витрат та часу на доставку.

До природних ризиків відносять екстремальні погодні умови, природні катастрофи або пандемії, що здатні зупинити виробництво та порушити ланцюги постачання. Пандемія COVID-19 стала однією з найяскравіших ілюстрацій природного ризику. У 2020 році Міжнародний валютний фонд (МВФ) повідомив про зниження глобального ВВП на 3,5%, що суттєво вплинуло на міжнародні ланцюги постачання через обмеження на переміщення товарів і послуг [4]. Згідно з даними дослідження McKinsey, 73% компаній зіткнулися з перебоями в ланцюгах постачання через пандемію [6]. Технологічні ризики включають збої в ІТ-системах і кібератаки, які можуть негативно вплинути на операційну діяльність. Також важливі соціальні ризики, до яких відносять зміни в демографічних процесах, страйки, та екологічні загрози, які виникають через необхідність дотримання стійких екологічних практик.

Тому компанії активно розробляють стратегії для зниження цих ризиків, такі як диверсифікація постачальників, використання альтернативних шляхів транспортування, впровадження технологій для покращення прозорості та моніторингу, а також створення резервних запасів.

Диверсифікація постачальників як один з методів уникнення ризиків дозволяє компанії зменшити залежність від одного або кількох ключових постачальників, що може бути ризикованим, особливо в умовах непередбачуваних змін у глобальній економіці або кризових ситуацій. Локалізація виробництва передбачає переміщення виробничих потужностей ближче до кінцевих ринків споживання, що дозволяє зменшити витрати на транспортування, митні збори та знижує ризики, пов'язані з міжнародними поставками. Локалізація потужностей сприяє прискоренню виробничих циклів, підвищує контроль над якістю продукції та надає компанії змогу оперативно реагувати на зміни попиту.

Важливою особливістю концепції управління ланцюгами постачання в умовах нестабільного бізнес-середовища є соціальна корпоративна відповідальність (СКВ), яка охоплює не лише економічні аспекти, але й вплив діяльності міжнародних компаній на довкілля та суспільство. Економічний аспект СКВ в управлінні ланцюгами постачання включає ефективне управління фінансовими ресурсами, оптимізацію витрат та підвищення продуктивності. Також, прозорі фінансові операції та дотримання законодавства, щодо сплати податкового навантаження на компанії. Управління ланцюгами постачання, орієнтоване на соціальну відповідальність, включає етичні практики ведення бізнесу, захист прав працівників та дотримання міжнародних стандартів на всіх етапах постачання. Важливим є екологічний аспект соціальної корпоративної відповідальності (СКВ) в управлінні ланцюгами постачання, адже він сприяє мінімізації негативного впливу бізнесу на навколишнє середовище. Екологічний аспект включає зниження викидів вуглецю, оптимізацію використання природних ресурсів, управління відходами та перехід на відновлювані джерела енергії. Також, міжнародні компанії зобов'язані враховувати екологічні вимоги на всіх етапах ланцюга постачання, забезпечуючи відповідність нормативам і сприяючи сталому розвитку через екологічні інновації та відповідальне ставлення до екосистем.

Отже, правління ланцюгами постачання в умовах турбулентного бізнес-середовища, особливо в умовах VANI, вимагає нового підходу до управління ризиками, інтеграції соціальної відповідальності та стійкості. Компанії мають бути готові до кризи та непередбачуваних змін, а також відповідально ставитися до впливу на навколишнє середовище та суспільство. Завдяки цьому міжнародні компанії зможуть підвищити свою стійкість і зберегти конкурентоспроможність на глобальному ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАНЬ У МІЖНАРОЖНОМУ БІЗНЕСІ: РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку міжнародної торгівлі, українські підприємства все частіше стикаються з необхідністю імпорту товарів з інших країн. Цей процес може бути складним та потребувати значних знань та досвіду, особливо для компаній, які не мають досвіду роботи з імпортом.

ТОВ «Оілхост» створено 10.11.2014 р. та діє згідно з українським законодавством, володіє майном, має права та несе відповідальність як юридична особа. Основною діяльністю підприємства є – 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. Допоміжними видами діяльності є:

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.

28.12 Виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування.

33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.

25.62 Механічне оброблення металевих виробів.

22.29 Виробництво інших виробів із пластмас

25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.

45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням.

Основні фінансові показники підприємства наведено рис. 2.1 та у додатку А.

На основі аналізу фінансових результатів діяльності ТОВ «Оілхост» за період 2021-2023 років можна зробити висновок про позитивні тенденції в зростанні чистого доходу та збільшенні інших доходів підприємства. Проте одночасно з цим відбулося суттєве збільшення витрат підприємства. Загальні витрати зросли на 37,5%, що було спричинено зростанням собівартості реалізованої продукції на 19,3% та збільшенням інших операційних витрат, які вирости в 1,4 рази. Це значне підвищення витратного навантаження негативно

вплинуло на прибутковість підприємства. Попри зростання доходів, чистий прибуток зменшився на 2,2% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Така динаміка вказує на необхідність оптимізації витратної частини підприємства для підвищення його рентабельності та стійкості в умовах зростаючих витрат.

Постійними замовниками є представники різних галузей, таких як будівництво, сільське господарство, гірничодобувна промисловість, харчова промисловість та лісозаготівля у Житомирській, Київській та інших областях.

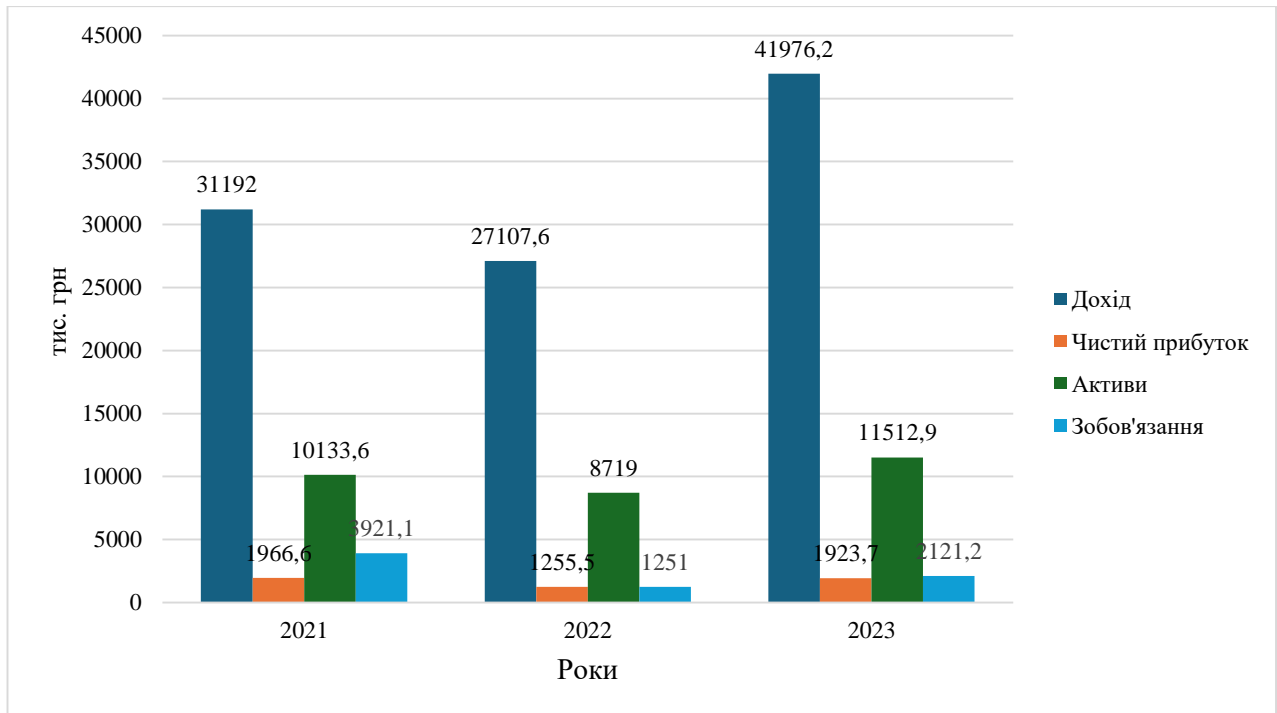


Рис. 2.1. Основні фінансові показники ТОВ «Ойлхост», тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі додатка А

У діяльності компанії переважає імпортна продукція, яка становить приблизно 60% загального обсягу товарів. Постачання здійснюється через офіційних дистриб'юторів або безпосередньо власними силами. Крім цього, досліджувана компанія також є офіційним дистриб'ютором французького масла MOTUL в Житомирській області для сільськогосподарської техніки та легкових автомобілів [25]. Отже, компанія виявляє стійкий інтерес до подальшого залучення імпортних товарів для забезпечення своїх операційних потреб.

Імпорт комплектуючих для операційної діяльності компанія почала у 2018 р. Основними постачальниками стали DPRS Polska та Hifi Filter Polska (рис. 2.2).

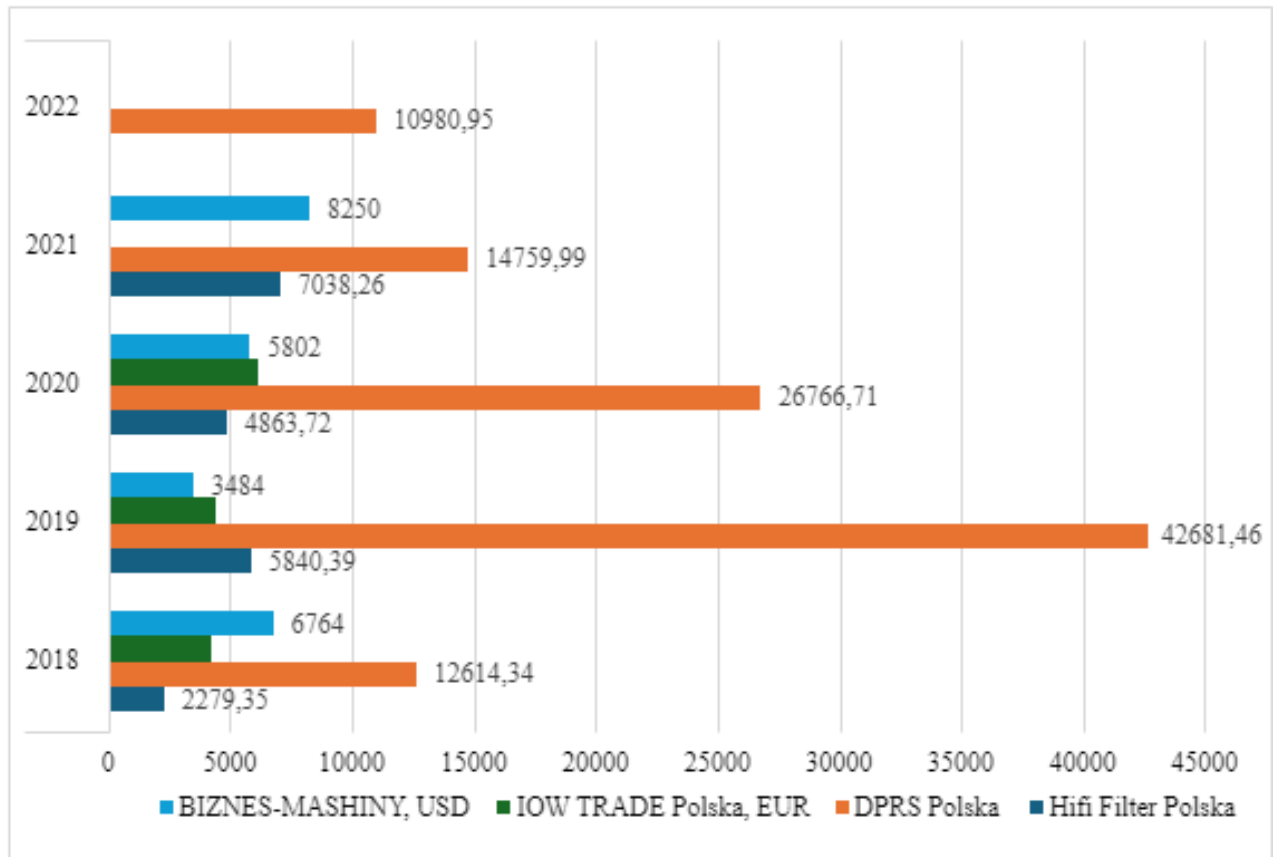


Рис. 2.2. Ланцюги імпортного постачання ТОВ «ОІЛХОСТ», євро

Джерело: побудовано автором

У 2022 році ТОВ «ОІЛХОСТ» змушене було припинити прямі імпортні поставки через значне зростання витратної частини. Основними причинами збільшення витрат стали подорожчання логістичних послуг, коливання валютних курсів, а також підвищення митних тарифів і зборів, що вплинуло на кінцеву вартість товарів. Крім того, відбулося загальне підвищення цін на енергоресурси, що спричинило подорожчання транспортування та обслуговування товарів. У зв'язку з цими факторами підприємство вирішило перейти на співпрацю з офіційними дистриб'юторами, зокрема з ТОВ «ПРОМІМПЕКС» (код ЄДРПОУ 22896445) та ТОВ «ПРОМГІДРАВЛІКА» (код ЄДРПОУ 39395713) (рис. 2.1).

Перехід на співпрацю дистриб'юторами має кілька позитивних аспектів. *По-перше*, це дозволяє знизити витрати на логістику, оскільки посередники володіють розгалуженою системою доставки, що сприяє зменшенню витрат на транспортування та зберігання товарів. *По-друге*, спрощуються митні процедури, оскільки посередники часто беруть на себе оформлення необхідних документів і митних операцій, що полегшує процес постачання для підприємства. Крім того, дистриб'ютори можуть забезпечити стабілізацію цін, завдяки можливості закупівлі великими партіями на вигідних умовах, що робить ціни більш прогнозованими та стабільними для ТОВ "ОІЛХОСТ". Також, співпраця з попередниками допомагає зменшити ризики, пов'язані з валютними коливаннями, оскільки підприємство уникає прямих витрат, викликаних різкими змінами курсів валют. Головні постачальники компанії наведено на рис. 2.3.

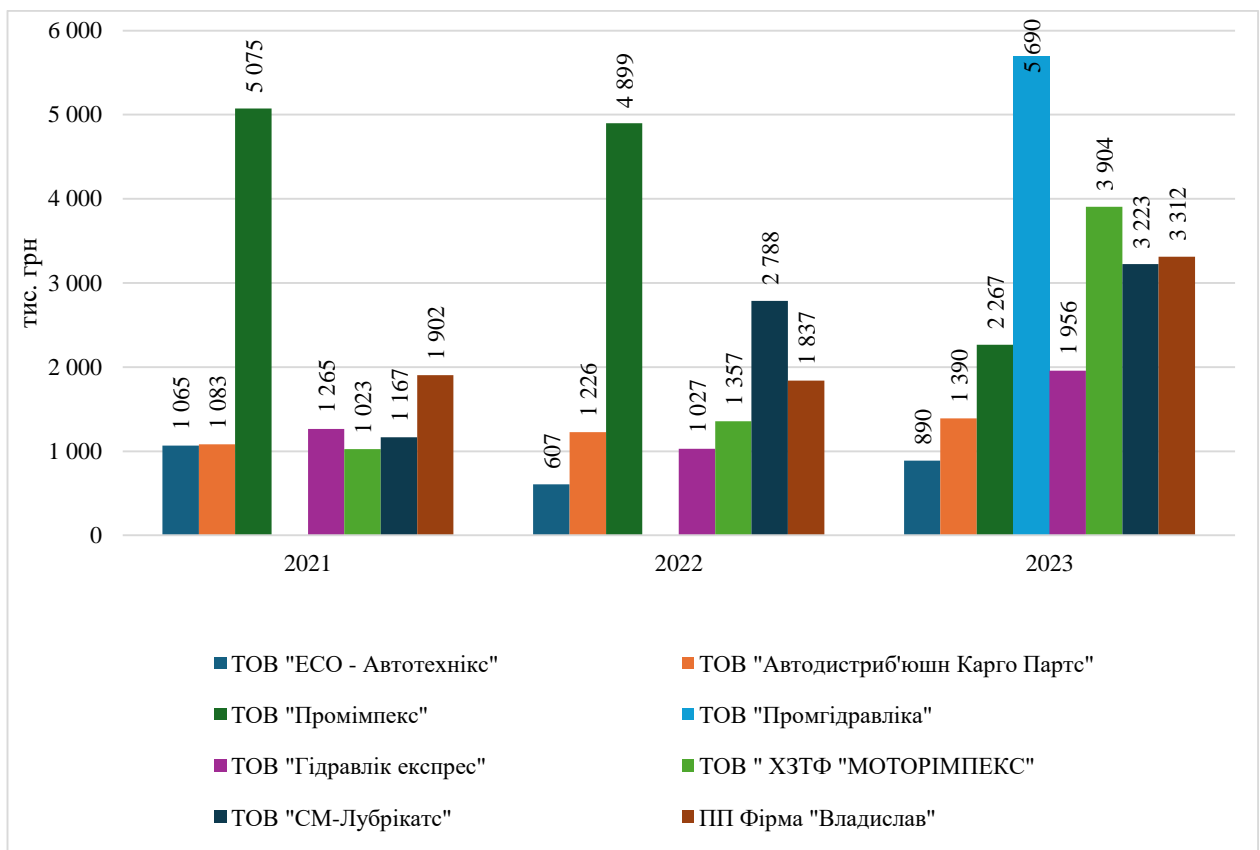


Рис. 2.3. Головні постачальники ТОВ "Оїлхост", тис. грн

Джерело: побудовано автором

Головними постачальниками деталей та приладдя для автотранспортних засобів наразі є торгова група "АД Україна", а саме: ТОВ "ЕСО-

АВТОТЕХНІКС” (ЄДРПОУ 30721457), ТОВ “АВТОДИСТРИБ’ЮШН КАРГО ПАРТС” (ЄДРПОУ 37141112), з якими підприємство співпрацює з 2016 року (рис. 2.1). Також, підприємство з 2018 року співпрацює з ТОВ “Еліт-Україна” (ЄДРПОУ 20454393). Головними постачальниками мастильних матеріалів є: ТОВ “СМ-Лубрікантс” (ЄДРПОУ 38075177), ТОВ “РЕГАТТА” (ЄДРПОУ 43712347). Постачальниками товарів необхідний для виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування є ТОВ “Гідравлік експрес” (ЄДРПОУ 37362843), ТОВ “Гідрохаус” (ЄДРПОУ 35904141), ТОВ «ПРОМГІДРАВЛІКА» (ЄДРПОУ 3216931).

Проведення SWOT-аналізу для ТОВ “Оілхост” є важливим етапом стратегічного планування та управління, що дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на ефективність діяльності компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ “ОІЛХОСТ”

S	СИЛЬНІ СТОРОНИ	O	МОЖЛИВОСТІ
1	Наявність кваліфікованого персоналу;	1	Розширення асортименту
2	Дистрибуція широкого спектру товарів	2	Налагодження співпраці з новими постачальниками, партнерами
3	Наявність власного фірмового стилю, власного сайту та реклами	3	Інвестиції в інноваційні технології
4	Індивідуальний підхід до кожного клієнта	4	Розширення географічних охоплень та залучення нових клієнтів
5	Стійкий фінансовий стан	5	Перехід на відновлювані джерела енергії
W	СЛАБКІ СТОРОНИ	T	ЗАГРОЗИ
	Високий рівень конкуренції		Розірвання відносин за головними постачальниками
	Висока залежність від окремих постачальників		Невизначеність попиту
	Зниження платоспроможності клієнтів		Відключення світла
	Зростання цін на електроенергію		

Джерело: складено автором

Підприємство має кілька сильних сторін, які можуть бути використані для ефективного управління ланцюгами постачання в умовах турбулентного бізнес-середовища. Наявність кваліфікованого персоналу дозволяє забезпечити оперативне та гнучке реагування на зміни в постачаннях, оптимізувати процеси

управління та адаптуватися до нових умов. Стійкий фінансовий стан підприємства є ключовою перевагою, оскільки він дозволяє залучати додаткові ресурси для стабілізації постачань і впровадження нових партнерських угод.

Можливості підприємства, такі як розширення асортименту та налагодження співпраці з новими постачальниками, сприяють диверсифікації ланцюгів постачання, що особливо важливо в умовах ризиків розриву існуючих постачань через зовнішні кризи. Інвестиції в інноваційні технології можуть значно підвищити ефективність моніторингу та управління ланцюгами постачання, зменшуючи вплив зовнішніх факторів на стабільність бізнесу.

Проведення PESTLE-аналізу для підприємства є важливим інструментом стратегічного планування, який дозволяє оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність компанії (додаток Б).

Політичні фактори (political) відіграють вагомую роль в управлінні ланцюгами постачання. Політична нестабільність, зміни в законодавстві, торговельних угодах, митних тарифах суттєво впливає на постачання та вартість товарів. Особливо це актуально для підприємств, які залежать від імпорту комплектуючих, таких як ТОВ “Оілхост”, яке в минулому змушене було припинити імпорتنі поставки через підвищення митних зборів та витрат на логістику.

Також значний вплив на управління ланцюгами постачань мають економічні фактори (economic), а саме: валютні коливання, інфляція, зміни вартісних складових імпорту та інші макроекономічні показники. Зокрема, зростання цін на енергоресурси та подорожчання логістичних послуг суттєво підвищили вартість імпортованих товарів, що стало однією з причин переходу досліджуваного підприємства на співпрацю з посередниками.

Соціальні фактори (social) також можуть впливати на попит та стратегії закупівлі. Зміни у споживчих вподобаннях, зокрема підвищення вимог до екологічності продуктів, можуть спонукати підприємства до вибору більш екологічно відповідальних постачальників. Зниження платоспроможності

клієнтів через економічні кризи впливає на попит, що вимагає від підприємств більш гнучкого управління запасами та оптимізації логістичних процесів.

Технологічні фактори (technological) у сучасному бізнес-середовищі відіграють вирішальну роль у підвищенні ефективності ланцюгів постачання. Інвестиції в інноваційні технології, такі як автоматизовані системи управління складськими процесами та аналітичні платформи, дозволяють підприємствам покращувати моніторинг постачань, прогнозування попиту та загальну операційну ефективність.

Правові фактори (legal) мають значний вплив на діяльність компанії, адже дотримання законодавчих норм і вимог, зокрема щодо охорони праці та техніки безпеки, є обов'язковим для всіх підприємств. Підприємство також має враховувати зміни в податковому законодавстві та регулювання в сфері торгівлі та митної політики.

Екологічні фактори (environmental) також мають зростаючий вплив на управління ланцюгами постачання. Підвищення вимог до екологічних стандартів, глобальні ініціативи щодо зменшення викидів вуглецю вимагають від підприємств впровадження більш стійких практик.

У процесі аналізу особливостей управління ланцюгами постачань у міжнародному бізнесі для ТОВ "Оілхост" було виявлено основні ризики та можливості, які впливають на діяльність підприємства.

Серед ключових ризиків виділяються високі витрати на логістику, коливання валютних курсів та зростання митних зборів, які безпосередньо впливають на імпорتنі поставки, що стало основою для переходу компанії на співпрацю з посередниками та дозволило знизити витрати на транспортування, митне оформлення, однак водночас збільшило залежність від посередників і стабільності їхньої роботи.

Сильні сторони підприємства, такі як кваліфікований персонал, стійкий фінансовий стан та широкий асортимент продукції, дозволяють адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Можливості для розвитку включають розширення асортименту та налагодження нових зв'язків з постачальниками, що

допоможе диверсифікувати ланцюги постачання та зменшити залежність від окремих партнерів.

Отже, ТОВ “Оілхост” має можливості для подолання викликів, пов’язаних із управлінням ланцюгами постачань, і має можливості для покращення своєї конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩА

Удосконалення управління ланцюгами постачання в умовах турбулентності міжнародного бізнес-середовища є ключовим чинником підтримки конкурентоспроможності підприємств. Особливо актуальним це є для компаній, які працюють у складних політичних та економічних умовах, що вимагають підвищеної гнучкості та адаптації до змін. Основні напрями удосконалення менеджменту ланцюгів постачання компанії “Оілхост” наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Напрями удосконалення менеджменту міжнародних ланцюгів постачання ТОВ “Оілхост”

Джерело: побудова автором

В умовах політичної та економічної нестабільності, одним із ключових напрямів ефективного менеджменту ланцюгів постачання є диверсифікація постачальників. Компанія може самостійно здійснювати імпорт товарів, що надає додаткові можливості для оптимізації управління ланцюгами постачання. Самостійне виконання імпорتنих операцій знижує залежність від посередників, що сприяє зменшенню витрат та підвищенню рентабельності продукції. Також самостійний імпорт сприяє встановленню довгострокових партнерських

відносин із закордонними постачальниками, що забезпечує стабільність постачання та підвищує гнучкість адаптації до умов турбулентного міжнародного бізнес-середовища. Власні імпорتنі поставки для підприємства мають низку переваг та недоліків, що впливають на ефективність бізнес-процесів та управління ресурсами. Серед основних переваг власного імпорту можна виділити зменшення залежності від посередників, що надає можливість контролювати весь процес закупівлі і, як результат, знижувати витрати, що безпосередньо впливає на підвищення рентабельності, оскільки компанія виключає витрати на посередників та має можливість оптимізувати вартість постачання.

Важливою перевагою також є контроль якості та строків постачання, оскільки компанія самостійно координує всі процеси і може оперативно реагувати на затримки або проблеми з якістю продукції. Крім того, самостійні поставки сприяють встановленню довгострокових партнерських відносин із постачальниками, що забезпечує стабільність і надійність постачань у перспективі. В умовах турбулентного бізнес-середовища власний контроль за поставками надає компанії більшу гнучкість, дозволяючи швидко адаптуватися до змін ринкових умов.

Однак, власні імпорتنі поставки мають і певні недоліки. Власні імпорتنі поставки вимагають значних інвестицій у логістику, оскільки організація транспортування, зберігання товарів і митного оформлення потребує додаткових ресурсів. Крім того, збільшується адміністративне навантаження, оскільки управління імпортними процесами вимагає значних зусиль для контролю документації, відповідності митним вимогам та регуляторним стандартам. Ще одним недоліком є залежність від валютних коливань, що може підвищити фінансові ризики, особливо у періоди економічної нестабільності, коли коливання курсів валют можуть негативно впливати на вартість імпортованих товарів.

Інтеграція сучасних технологій у ланцюги постачання також є важливим аспектом підвищення ефективності управління. Використання цифрових

інструментів, таких як системи моніторингу доставки, управління запасами та прогнозування попиту, допоможе більш точно планувати закупівлі, уникати дефіциту або надлишків товару та оптимізувати операційні витрати.

Крім того, важливим елементом ефективного управління ланцюгом постачання є управління ризиками. Необхідно розробляти стратегії мінімізації ризиків, що виникають у процесі міжнародних поставок, що має включати аналіз валютних коливань, змін митних правил та можливих затримок у транспортуванні. Використання страхування вантажів, фінансових хеджувань та альтернативних маршрутів постачання допоможе зменшити вплив негативних чинників на ланцюг постачання.

Останнім, але не менш важливим напрямом удосконалення є розвиток кадрової компетенції. Міжнародні постачання вимагають спеціалізованих знань, пов'язаних із митними процедурами, законодавчими вимогами та управлінням ризиками, підприємству необхідно інвестувати в навчання та розвиток персоналу.

Отже, розглянувши основні напрямки удосконалення ланцюгів постачання, можна зробити висновок, що диверсифікація постачальників є одним із ключових стратегічних кроків для підвищення ефективності управління постачаннями, а саме самостійне здійснення імпорتنих операцій. З урахуванням попереднього досвіду компанії в управлінні імпортними поставками, а також стратегічних переваг, що виникають при налагодженні прямих контактів з постачальниками, доцільно розглянути відновлення співпраці з турецькою компанією Efs Grup [37].

Компанія EFS Grup спеціалізується на виробництві та постачанні запасних частин для будівельної техніки. Компанія розташована в Стамбулі та має штат досвідчених інженерів та техніків, які надають консультації клієнтам у виборі необхідних запчастин. Компанія має великий склад запасних частин, а також може виготовляти деталі за індивідуальними замовленнями клієнтів. Основними перевагами співпраці є: наявність широкого асортименту товарів, висока якість та конкурентні ціни.

Етапи відновлення співпраці з турецькою компанією можна структурувати як послідовний і системний процес, спрямований на забезпечення ефективності, стабільності та зниження ризиків у постачанні товарів для досліджуваного підприємства (рис. 3.2).

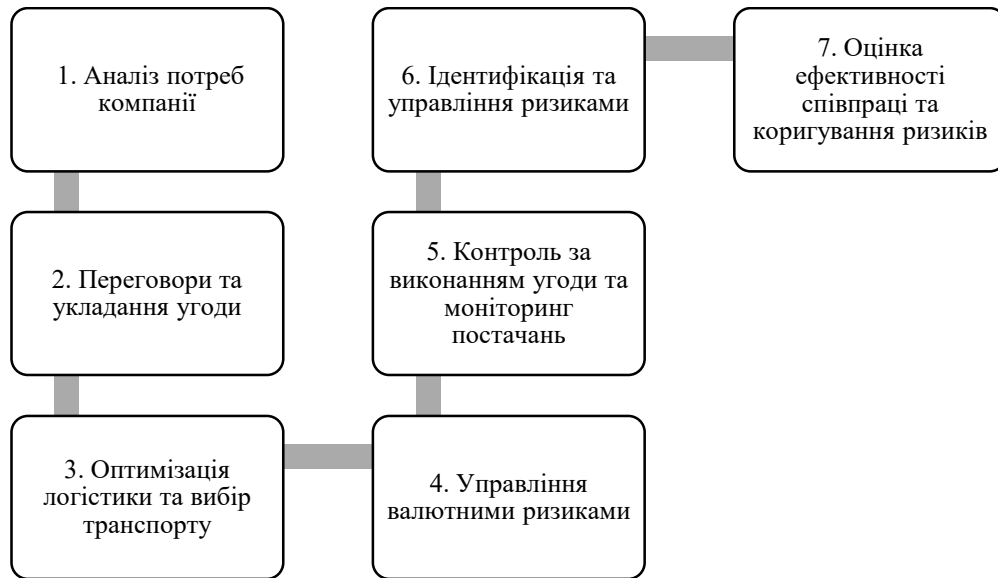


Рис. 3.2. Етапи відновлення імпорتنих поставок для ТОВ “Оілхост”

Джерело: побудовано автором

Першим етапом є детальний аналіз поточних потреб підприємства щодо імпортованих товарів. Це включає визначення необхідних обсягів постачання, критеріїв якості продукції, вимог до термінів постачання, а також аналіз умов доставки. Оскільки ТОВ “Оілхост” вже має позитивний досвід співпраці з турецькою компанією EFS Grup, важливо врахувати вимоги, які ставляться до товарів, що постачаються цією компанією, а також відповідність цих товарів технічним стандартам і потребам підприємства. Зокрема, компанія імпортує такі товари: крильчатки (impeller), втулки (bushing), гумові мішки (rubber bag), фільтри-компресори (filter compressor), упорні кільця (o-ring), гідравлічні ущільнення (hydraulic seal), підшипники (bearing) та клапани (valve).

Після визначення необхідних товарів та їх характеристик наступним кроком є проведення переговорів з компанією EFS Grup. Важливим документом, що регулює умови постачання, терміни виконання, якість продукції, ціни, умови доставки, оплату, а також відповідальність за невиконання або неналежне виконання умов угоди є контракт. Контракт за минулі роки співпраці, що був

укладений у 2018 році та пролонгований до кінця 2022 року. Договір купівлі-продажу між компаніями регулює основні умови купівлі-продажу товарів, включаючи поставку, оплату, відповідальність сторін та форс-мажорні обставини. Основні умови договору:

- предмет договору (продавець зобов'язується продати товар, а покупець зобов'язується його придбати на основі інвойсів або проформа-інвойсів);
- ціни та кількість (кількість та ціни товару фіксуються в інвойсах, що є додатком до договору);
- умови поставки (поставка товару здійснюється на умовах СІР (Incoterms 2010), що означає, що ризики переходять до покупця після передачі товару перевізнику; Продавець також забезпечує страхування до місця призначення);
- умови оплати (валюта договору – євро або долар США; оплата здійснюється на основі інвойсів з передоплатою; витрати на комісію банків-кореспондентів покриває покупець);
- якість та упаковка (якість товару має відповідати стандартам країни виробника; упаковка повинна гарантувати збереження товару під час транспортування);
- відповідальність сторін (регулювання здійснюється згідно із законодавством Туреччини; за прострочення платежів або поставки товару передбачені штрафні санкції);
- форс-мажор (сторони звільняються від відповідальності за невиконання зобов'язань через форс-мажорні обставини, такі як війни, стихійні лиха, заборони на експорт та інші незалежні від сторін фактори);
- інші умови (договір діє до кінця 2018 року; можливі зміни та доповнення лише за письмовою згодою обох сторін).

Для уникнення ризиків, пов'язаних з виконанням договору купівлі-продажу необхідно впровадити певні заходи, які мінімізують можливі негативні наслідки.

По-перше, для зменшення економічних ризиків доцільно додати до договору пункт про фіксацію курсу валют на момент передоплати, що дозволить уникнути втрат у випадку несприятливих коливань валютних курсів.

По-друге, для захисту від геополітичних ризиків необхідно включити до договору додаткові умови, що регулюють питання санкцій та обмежень, які можуть виникнути внаслідок геополітичних змін або зовнішньополітичних рішень, що дозволить сторонам оперативно реагувати на заборони щодо експорту або імпорту товарів, зміни митних правил чи введення обмежувальних заходів, які можуть вплинути на виконання договору. Важливо також передбачити положення про альтернативні шляхи вирішення конфліктів, зокрема можливість перегляду умов договору у випадку виникнення санкцій або міжнародних торгових обмежень, що створить правову основу для захисту інтересів покупця у разі виникнення непередбачених міжнародних ситуацій.

По-третє, для мінімізації природних ризиків слід розширити перелік форс-мажорних обставин. Окрім стихійних лих, необхідно врахувати й інші природні катастрофи, такі як пандемії або масові техногенні аварії, що можуть мати значний вплив на логістику та постачання товарів. Додатково слід передбачити можливість страхування товарів від природних ризиків на етапі їх транспортування, що надасть фінансові гарантії покупцю у випадку втрати товару через непередбачувані події природного характеру.

Впровадження зазначених рекомендацій дозволить досліджуваній компанії значно знизити ймовірність виникнення ризиків економічного, геополітичного та природного характеру, що може негативно вплинути на виконання умов договору. Чітке дотримання умов договору, зокрема щодо оплати та термінів постачання, а також запровадження додаткових правових і фінансових інструментів захисту, сприятиме стабільності та безперервності бізнес-процесів у рамках виконання даної угоди.

Далі потрібно зосередитись на оптимізації логістики для забезпечення своєчасних поставок товарів. Оскільки транспортування з Туреччини

здійснюватиметься автомобільним транспортом, важливо вибрати найбільш ефективні маршрути, які забезпечать зниження витрат і час доставки.

Після укладання угоди важливо регулярно здійснювати моніторинг виконання зобов'язань постачальником, що включає перевірку відповідності якості продукції та термінам постачання. Окрім того, необхідно здійснювати контроль на кожному етапі поставки для виявлення та швидкого вирішення можливих проблем, таких як дефекти продукції або затримки у доставці.

Співпраця з міжнародними партнерами може бути піддана різним ризикам, серед яких економічні, геополітичні, митні та природні. Кожен з них має свої особливості, і для мінімізації їхнього впливу українська компанія може впровадити відповідні стратегії. Для мінімізації економічних ризиків, а саме коливання курсу, необхідно використовувати форвардні контракти для фіксації вигідного курсу на момент укладання угоди. Для мінімізації геополітичних ризиків важливо стежити за політичною ситуацією та мати альтернативних постачальників. Зміни в митних тарифах, затримки у митному оформленні товарів або непередбачувані митні перевірки можуть призвести до збільшення витрат або затримок у доставці. Для мінімізації митних ризиків компанія може через співпрацю з надійними митними брокерами, що забезпечить швидке та ефективне оформлення товарів. Для зменшення природних ризиків компанія може передбачати можливі форс-мажорні ситуації в контракті.

Після відновлення співпраці з EFS Grup важливо оцінювати ефективність співпраці за допомогою аналізу ключових показників, таких як терміни постачання, витрати на транспортування, рівень задоволення потреб компанії, відповідність фінансовим і якісним стандартам. На основі отриманих результатів можна коригувати стратегії, вдосконалювати процеси управління ланцюгами постачання та знижувати витрати.

Етапи відновлення співпраці створюють структурований процес відновлення співпраці з турецькою компанією EFS Grup, забезпечуючи стабільність і ефективність постачання товарів для ТОВ "Ойлхост", а також мінімізацію ризиків та оптимізацію витрат.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління ланцюгами постачання у міжнародному бізнесі зазнає значних змін через постійну турбулентність сучасного глобального середовища. Перехід від середовища VUCA до середовища BANI вимагає від компаній нових підходів до побудови стійких та адаптивних ланцюгів постачання. Сучасні виклики, такі як крихкість, тривожність, нелінійність та незбагненність, змушують компанії фокусуватися на диверсифікації постачальників, підвищенні оперативності, впровадженні нових технологій для підвищення прозорості та управління ризиками.

Одним із ключових аспектів сучасного управління ланцюгами постачання є розвиток ризик-менеджменту, що включає ідентифікацію та мінімізацію економічних, політичних, природних та технологічних ризиків. Цей підхід дозволяє компаніям бути готовими до кризових ситуацій, знижуючи вплив зовнішніх загроз на безперервність бізнесу.

Також важливою складовою управління ланцюгами постачання є соціальна корпоративна відповідальність (СКВ), яка інтегрує економічні, екологічні та соціальні аспекти, що сприяє підвищенню стійкості міжнародного бізнесу. Орієнтація на екологічні інновації, етичні практики та дотримання стандартів на всіх етапах ланцюгів постачання допомагає знизити негативний вплив на довкілля і суспільство.

Таким чином, успішне управління ланцюгами постачання в умовах турбулентності вимагає комплексного підходу, що поєднує гнучкість, стійкість та соціальну відповідальність, дозволяючи міжнародним компаніям залишатися конкурентоспроможними і забезпечувати стабільність своїх операцій на глобальних ринках.

У процесі глобалізації та стрімкого розвитку міжнародної торгівлі, українські підприємства, зокрема ТОВ "Оілхост", зіштовхуються з потребою імпортувати товари для підтримки власної діяльності. Для компаній без достатнього досвіду в міжнародному бізнесі цей процес може бути складним,

особливо через необхідність враховувати різноманітні ризики та труднощі, пов'язані з управлінням ланцюгами постачань.

Основною характеристикою ланцюгів постачання ТОВ “Оілхост”, є значна частка імпортової продукції, яка становить приблизно 60% від загального обсягу товарів. Постачання здійснюється через офіційних дистриб'юторів, посередницькі компанії або власними силами, що дозволяє підприємству залишатися гнучким в умовах постійних змін на міжнародних ринках.

Починаючи з 2018 року, компанія активно імпортує комплектуючі для своєї діяльності. Основними постачальниками є польські компанії DPRS Polska та Nifi Filter Polska. Однак, у 2022 році через зростання витрат на логістику, митні тарифи, коливання валютних курсів і загальне подорожчання енергоресурсів, ТОВ “Оілхост”, припинило прямі імпортні поставки, що призвело до переходу на співпрацю з дистриб'юторами. Співпраця з дистриб'юторами має ряд переваг для ТОВ “Оілхост”, таких як зменшення витрат на логістику та митне оформлення, стабілізація цін завдяки закупівлі великими партіями, а також зменшення ризиків, пов'язаних з коливанням валютних курсів, що дозволяє компанії ефективніше керувати своїми ланцюгами постачань та забезпечувати стабільність поставок.

У результаті розгляду етапів відновлення співпраці з турецькою компанією EFS Grup, можна зробити висновок, що цей процес є важливим кроком для підвищення ефективності управління ланцюгами постачання. Диверсифікація постачальників, зокрема через прямі контракти з перевіреними партнерами, дозволяє знизити ризики, покращити якість та стабільність поставок, а також оптимізувати витрати. Враховуючи попередній успішний досвід співпраці, а також значні переваги від співпраці з EFS Grup, відновлення партнерства з цією компанією є обґрунтованим стратегічним кроком для ТОВ “Оілхост”.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. SPOD – чому цей світ уже пройдено і більше не повернеться. 2024. URL: <https://zmorshki.in.ua/psyholohiya/spod-chomy-cei-svit-yje-proideno-i-bilshe-ne-povernetsia/>
2. Munich Business School. 2024. URL: <https://www.munich-business-school.de/en/l/business-studies-dictionary/vuca>
3. Digital Leadership BANI world: Understanding a new paradigm. 2024. URL: <https://digitalleadership.com/blog/bani-world/>
4. Міжнародний валютний фонд. Огляд світової економіки. 2021. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/01/26/2021-world-economic-outlook-update>
5. Міжнародна організація праці. Невизначена та нерівномірна відновлення очікується після безпрецедентного руйнування ринку праці. 2021. URL: <https://www.ilo.org/resource/news/ilo-uncertain-and-uneven-recovery-expected-following-unprecedented-labour>
6. McKinsey & Company. COVID-19 and the future of supply chain management. McKinsey & Company. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/covid-19-and-the-future-of-supply-chain-management>
7. Шкуренко О. В., Корніко Я. Р., Прокопенко Н. Д. Управління ланцюгами постачань в контексті дестабілізації бізнес-середовища // Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. 2023. № 7. С. 6-13. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/10/10.23._topic_Olga-V.-Shkurenko-Yana-R.-Korniiko-Nataliia-D.-Prokopenko-6-13.pdf
8. Мацишина О. В., Смерічевська С. В. Інтегрований підхід до стратегічного управління ланцюгами постачання в умовах цифрової економіки: монографія. Київ: Національний технічний університет України “Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського”, 2023. 150 с. URL: <271608-Текст статті-626366-1-10-20230111.pdf>

9. Смерічевська С.В. Стратегічні тренди розвитку ланцюгів поставок нового покоління в епоху цифровізації економіки. Бізнес, інновації менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнарод. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во “Політехніка”, 2021. С.282-283 URL: <http://bit.ly/30jsvIE>
10. Saenz M. J., Borrella I., Revilla E. Digital supply chain transformation: aligning operations and strategy. Supply Chain Management Review: Digital transformation. March/April 2022. С. 40-47 URL: <https://bit.ly/3VfnUZn>
11. Попова А. О., Шкробот М. В. Інноваційні логістичні рішення у міжнародному бізнесі. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи, 2024. С. 189–190. URL: <303871-Текст статті-701933-1-10-20240511.pdf>
12. Ремзіна Н. А. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, 2023. № 1(82). Одеський національний морський університет, Одеса, Україна. URL: <document2.pdf>
13. Трушкіна Н. В., Кітріш К. Ю. Управління ланцюгами постачань у контексті концепції Індустрія 4.0. Інститут економіки промисловості НАН України, 2023.
14. Тарасюк, Г. М. Логістичні рішення та управління постачання в компанії: виклики часу. 2021. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/7982>
15. Мікуліна, М., Клещ, О. Проблеми управління ланцюгами постачань у транспортній логістиці в умовах бойових дій. 2023. URL: <http://repo.snau.edu.ua/handle/123456789/10443>
16. Полянська А.С., Мартинець В.Б., Кабан О.В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18(2). С. 112–127.
17. Ольшанікова О. М., Жалдак Г. П. Управління ризиками в ланцюгах постачання в умовах війни. Бізнес, інновації менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. IV Міжнарод. наук.-практ. конф., (20.04.2023 р.). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. С.171. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279793>

18. Мадяр Р. О., Гадьмаші В. Р., Далекорей С. М. Управління витратами в ланцюгах постачання як інструмент досягнення конкурентних переваг бізнесу в глобальному економічному просторі. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 1. С. 66–70.
19. Зубкова А., Майгурова Д., Місюня Р. Управління проєктами цифрової трансформації міжнародних підприємств: ключові відмінності Індустрії 4.0 та 5.0. Modeling the development of the economic systems. № 2. С. 120–130. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/170>
20. Фінансова звітність ТОВ “Оілхост” за 2021–2023 рр.
21. Офіційний сайт ТОВ “Оілхост” URL: <https://oilhost.com.ua/>
22. MOTUL Lubricants and oils for cars, motorcycles, and other engines URL: <https://www.motul.com/uk-UA/lubricants>
23. Alekseyenko L. M., Tulai O. I., Alekseyenko M. D. Modern Trends in Labor Migration in the Context of Global Challenges / The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects : Scientific monograph. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2022. P. 1-8.
24. Пешко М., Завербний А. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-5>
25. Сандул М. Трансформаційні фактори розвитку глобальних ланцюгів постачання. Міжнародна економічна політика. 2023. № 1 (38). С. 78-102
26. Онищенко, К. С., & Чала, Т. Г. Особливості ведення бізнесу в умовах воєнного стану: міжнародний досвід // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 1 м. Київ, 10 червня 2022 року. 2 – Київ: КНУТД, 2022. – Т. 2. – С. 13–15.
27. Горбань, А. В. Управління ризиками ланцюгів постачання у період війни та пандемії COVID-2019 . Modern research in science and education : тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції, 7-9 березня 2024 р. за заг. ред. [ред. упоряд.]. – Chicago : VoScience Publisher, 2024. – 519 с. – С. 441.

28. Efs Grup. Офіційний сайт компанії. URL: <https://efsgrup.com.tr/>
29. Курінна Ю. Ю. Диверсифікація як стратегічний підхід до управління міжнародним бізнесом в умовах безпекових викликів. Мировідбудова та глобальне економічне зростання: фокус дипломатії: зб. матеріалів ІХ наук.-практ. студ. конф. (м. Житомир, 23 листоп. 2023 р.). Житомир: Поліський нац. ун-т, 2023. С. 96–98.
30. Курінна Ю. Ю. Соціальна відповідальність бізнесу в контексті сталого розвитку. Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі: зб. матеріалів VIII Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (м. Київ, 2024). С. 187–189.
31. Курінна Ю. Ю. Трансформація світового бізнес-середовища: перехід від VUCA до BANI концепції світу. Міжнародні економічні відносини в епоху становлення смарт суспільства 5.0: зб. матеріалів Х-ї наук.-практ. студ. конф. (м. Житомир, 21 листоп. 2024 р.). Житомир: Вид-во Поліський нац. ун-т, 2024. С. 51-54.