

JEL Classification: M11, M21, O41

**Ліпич Любов, д. е. н., професор,**  
*кафедра підприємництва, торгівлі та логістики,*  
*Луцький національний технічний університет*  
<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

**Хілуха Оксана, к. е. н., доцент,**  
*кафедра економіки,*  
*Луцький національний технічний університет*  
<https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>,  
[oksana.hiluha@vnu.edu.ua](mailto:oksana.hiluha@vnu.edu.ua),

**Кушнір Мирослава, к. е. н., доцент,**  
*кафедра прикладної економіки та бізнесу,*  
*Український католицький університет,*  
<https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>,  
[mlipych@ukr.net](mailto:mlipych@ukr.net)  
[lipych\\_liubov@lutsk-ntu.com](mailto:lipych_liubov@lutsk-ntu.com)

**Lipych. Liubov, Doctor of Economics, Professor,**  
*Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics*  
*Lutsk National Technical University*  
<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>  
[lipych\\_liubov@lutsk-ntu.com](mailto:lipych_liubov@lutsk-ntu.com)

**Khilukha Oksana, PhD in Economics, Associate Professor,**  
*Department of Economics*  
*Lutsk National Technical University,*  
<https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>,  
[oksana.hiluha@vnu.edu.ua](mailto:oksana.hiluha@vnu.edu.ua),

**Kushnir Myroslava, PhD in Economics, Associate Professor,**  
*Department of Applied Economics and Business,*  
*Ukrainian Catholic University,*  
<https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>,  
[mlipych@ukr.net](mailto:mlipych@ukr.net)

## ЗАПАСИ В ІНТЕГРОВАНОМУ ЛАНЦЮЗІ ПОСТАЧАННЯ

Мета статті - розробка інтегрованої системи управління запасами, в системі ланцюгів постачання, яка забезпечить ритмічність виробничого процесу та конкурентні переваги. Встановлено, що процес управління вимагає інтеграції діяльності підприємств у сфері маркетингу і логістики. В логістиці і в маркетингу клієнт і рівень його задоволеності відіграють ключову роль. Це вимагає прийняття інтегрованих управлінських рішень, які дозволять оптимізувати процеси в існуючому ланцюзі постачання і підвищити рівень обслуговування клієнтів. Наявність потрібного продукту в потрібний час, у потрібній кількості, без втрат чи збитків для клієнта - основний принцип логістичних систем, що підкреслює важливість обслуговування клієнтів. Запізнення з визначенням поточних і потенційних потреб клієнтів негативно впливає на процес планування обсягів і частоти постачання окремих товарів. Це призводить до погіршення обслуговування клієнтів і надмірного нагромадження запасів. Доведено, що для реалізації ефективної політики обслуговування клієнтів необхідне виконання таких умов: створення циклів зворотного зв'язку та багатоканального ланцюга постачання; формування пропозиції варіантів самообслуговування; забезпечення персоналізації; розширення можливостей клієнтів за допомогою штучного інтелекту (ШІ); забезпечення проактивності. Обґрунтовано, що модифікацію процесів у ланцюзі постачання слід розглядати як невід'ємний елемент стратегії окремих суб'єктів цього ланцюга. Менеджмент вимагає співпраці між окремими суб'єктами, включеними в даний ланцюг постачання. Синергія можлива, якщо індивідуальні потреби кожного учасника ланцюга постачання взаємопов'язані та спрямовані на максимізацію переваг усіх суб'єктів. Співпраця між підприємствами в ланцюзі постачання вимагає інвестицій у IT-технології для ідентифікації потоку інформації, підвищення можливості гнучкого реагування. Досягнення безперервності та гнучкості потоку у ланцюзі постачання вимагає ліквідації проміжних пунктів зберігання і постачання безпосередньо на виробничу лінію;

розташування постачальників поблизу підприємства, що виробляє кінцеву продукцію; високої частоти постачання; покращення потоку інформації, що супроводжує потік продуктів.

**Ключові слова:** інтеграція діяльності у сфері маркетингу і логістики. обслуговування клієнтів, модифікацію процесів у ланцюзі постачання, інтегрована система управління запасами.

## INVENTORIES IN AN INTEGRATED SUPPLY CHAIN

The purpose of the article is to develop an integrated inventory management system in the supply chain system, which will ensure the rhythm of the production process and competitive advantages. It was established that the management process requires the integration of the activities of enterprises in the field of marketing and logistics. In logistics and marketing, the client and his level of satisfaction play a key role. This requires the adoption of integrated management decisions that will allow to optimize processes in the existing supply chain and improve the level of customer service. The availability of the right product at the right time, in the right amount, without loss or damage to the customer is the main principle of logistics systems, which emphasizes the importance of customer service. The delay in determining the current and potential needs of customers negatively affects the process of planning the volume and frequency of delivery of individual goods. This leads to poor customer service and excessive stockpiling. It has been proven that the implementation of an effective customer service policy requires the following conditions: the creation of feedback loops and a multi-channel supply chain; formation of a proposal for self-service options; providing personalization; empowering customers with the help of artificial intelligence (AI); ensuring proactivity. It is justified that the modification of processes in the supply chain should be considered as an integral element of the strategy of individual subjects of this chain. Management requires cooperation between individual entities included in this supply chain. Synergy is possible if the individual needs of each participant in the supply chain are interconnected and aimed at maximizing the benefits of all actors. Cooperation between enterprises in the supply chain requires investments in IT technologies to identify the flow of information, increase the possibility of flexible response. Achieving continuity and flexibility of flow in the supply chain requires: elimination of intermediate points of storage and supply directly to the production line; the location of suppliers near the enterprise that produces final products; high frequency of supply; improving the flow of information accompanying the flow of products.

**Key words:** integration of activities in the field of marketing and logistics. customer service, modification of supply chain processes, integrated inventory management system.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними питаннями.** Сучасні підприємства працюють в умовах невизначеності, що часто підвищує ризик їх діяльності. Динамічні зміни на ринку, швидкість потоку інформації та низка випадкових подій часто ускладнюють прийняття оптимальних рішень та раціональне управління. У результаті сучасний менеджмент вимагає оптимізації процесу управління запасами, щоб можна було досягти переваги у витратах і підвищити поточний рівень гнучкості. В умовах конкуренції на насиченості споживчих ринків, споживач вже не хоче і не буде чекати, коли потрібний йому товар з'явиться на певному підприємстві. Якщо товар відсутній – споживач віддасть перевагу підприємству-конкуренту. Тому, цілком очевидно, що система формування запасів і система ланцюгів їх постачання відіграють важливу роль у задоволенні потреб споживачів і управлінні їх попитом.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питанням ефективного управління запасами в системі ланцюгів постачання присвячені роботи таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як Гудзенко Н.М. Гибало Ю.В. [1], Гадзевич О.І. Шматковська Т.А. [2], Портер М.Е., Крамер М.Р. [4], Хаммер Т. [5], Рашидул Іслам, Істіак Ібне Монджур, Таухід Акон [6], Крикавський Є.В., Якимишин Л.Я. [7], Норман Е. [8], Койл Дж. Дж., Ленглі Ч. Дж., Новач Р.А., Гібсон Б.Дж. [9], Лі Х.Л., Падманабхан В. Ванг С. [15], Блейк П. [16]. Однак існуючі методики управління запасами в системі ланцюгів постачання мають ряд недоліків.

**Цілі статті.** Розробка інтегрованої системи управління запасами, в системі ланцюгів постачання, яка буде сприяти оптимальному формуванню товарного асортименту, забезпечить ритмічність виробничого процесу та конкурентні переваги порівняно з підприємствами-конкурентами.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Одним з головних аспектів, що гарантує успішне

ведення бізнесу, є наявність достатньої кількості запасів у підприємстві. Якщо раціонально використовувати цю складову оборотних активів, оптимізувати їх рух, правильно вести облік, можна досягти позитивного фінансового результату, що є метою більшості компаній. Запаси є складовою частиною групи матеріальних ресурсів, які формують економічні (виробничі) ресурси підприємства, становлять основу продукції, що виготовляється, та сприяють процесу її виготовлення або поліпшують властивості готової продукції (Гудзенко, Гибало, 2016). Запаси - складова частина предметів праці, які беруть участь у виготовленні продукції, але, які безпосередньо ще не задіяні у виробничому процесі, споживаються протягом одного виробничого циклу і всю свою вартість переносять на вартість кінцевого продукту (Гадзевич, Шматковська, 2016). Роль виробничих запасів залежить від змін, що відбуваються в економіці. Глобалізація та динамічний розвиток ІТ-технологій сприяли розвитку інформаційного суспільства. Популяризація Інтернету суттєво змінила обличчя конкуренції у світі. Це прискорило темпи змін, що відбувалися в багатьох сегментах ринку, і вплинуло на форму бізнес-процесів і операційних моделей підприємств (Лінич, 2023).

Сучасний клієнт має знання та можливості знайти інформацію про окремі товари. Крім того, розвиток електронної комерції дав клієнтам можливість замовляти окремі товари без будь-яких часових і просторових обмежень. Незважаючи на те, що це можливість для компаній збільшити продажі, вона, на жаль, пов'язана з ризиком непостачання замовлених товарів у потрібний час. Як наслідок, незадоволений клієнт в майбутньому може відмовитися від співпраці з даною компанією. Це також може вплинути на рішення про покупку інших клієнтів, адже численні дослідження показують, що сучасні клієнти більше довіряють рекомендаціям друзів, ніж рекламі.

Поєднання традиційних та електронних каналів збуту, обмежуючи вплив «воронки (тунелю) продажів» (анг. sales tunnel, purchase funnel) в процесі прийняття рішень, суттєво впливає на логістику розподілу та управління запасами. Крім того, прогресуюча тенденція до скорочення життєвого циклу продукції та висока доступність замінників підвищують вимоги до підприємств-виробників. З одного боку, підтримання запасів дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни попиту, але водночас збільшує витрати. Пошук оптимального рішення вимагає стратегії управління бізнесом, спрямованої на вдосконалення існуючих рішень щодо фізичного потоку товарів. Необхідно інвестувати в технологічні рішення, які полегшать і прискорять обмін інформацією між виробником і його клієнтами, а також окремими ланками ланцюга постачання. Орієнтація підприємства змінюється разом з економічним та організаційним прогресом, а також прогресом у сфері комп'ютеризації, посиленням конкуренції та розширенням впливу міжнародного бізнесу.

Процеси глобалізації сприяють усуненню обмежень щодо руху капіталу, персоналу та ноу-хау. Це впливає на розвиток окремих видів діяльності та зростання купівельної спроможності. Тому вони стали поштовхом для підвищення очікувань клієнтів, яких усе менше цікавлять продукти масового виробництва. Вони очікують індивідуалізованих продуктів, високого рівня якості, які можна отримати за короткий період часу. З іншого боку, глобалізація дозволила підприємствам розширити територію впливу та мінімізувати витрати, перемістивши фірми в країни з низькою собівартістю виробництва. У той же час, розвиток конкурентоспроможних компаній, підвищення рівня їх спеціалізації та широке розмаїття продуктів, доступних на ринку, зумовили необхідність раціоналізації поточного управління запасами та оптимізації процесів, що відбуваються в ланцюзі постачання. Ринки формуються суспільними потребами, а не лише звичними економічними вимогами. Конкурентоспроможність компаній і зовнішнє середовище взаємопов'язані (Porter, Kramer, 2011).

Крім того, сучасні підприємства, незалежно від виду діяльності, все частіше стикаються з необхідністю врахування у своїй стратегії аспектів екології та сталого розвитку, що також впливає на питання управління запасами. Споживачі, державні установи та підприємства вимагають детальної інформації про системи та джерела

постачання, що є наслідком їхнього інтересу до таких питань, як якість, безпека, етика та вплив діяльності компанії на навколишнє середовище (Hammer, 2022).

Таким чином, сучасний процес управління вимагає інтеграції діяльності підприємств, як у сфері маркетингу, так і логістики. Підприємства повинні усвідомлювати, що процес управління базується на синергії між різними функціональними сферами. Холістичний підхід передбачає сприйняття організації як цілого, в якому кожна компонента є важливою. Тому було б помилкою розуміти маркетинг і логістику як дві абсолютно окремі сфери діяльності підприємства, які не мають спільних елементів. І в логістиці, і в маркетингу клієнт і рівень його задоволеності відіграють ключову роль. Його очікування, фінансові можливості та переваги впливатимуть на величину попиту на певні товари та послуги. Це стосується не тільки особливостей даного продукту та рівня цін, а й його доступності на ринку.

Підвищення ефективності обслуговування клієнтів у даний момент часу є одним із пріоритетних чинників формування конкурентних переваг. Сьогодні потреби клієнта є найважливішим напрямом руху бізнесу і його ефективності. А це вимагає прийняття інтегрованих управлінських рішень, які дозволять оптимізувати процеси в існуючому ланцюзі постачання і підвищити рівень обслуговування клієнтів. Наявність потрібного продукту в потрібний час, у потрібній кількості, без втрат чи збитків для клієнта - це основний принцип логістичних систем, що підкреслює важливість обслуговування клієнтів (Rasidul I slam at al., 2023).

Як зазначив П.Ф. Друкер, єдине правильне рішення бізнесу: створення клієнтури. На думку П. Котлером, лише компанії, орієнтовані на клієнта, можуть бути успішними. Ці компанії вчаться залучати клієнтів, а не тільки виробляти продукцію (Крикавський С.В., Якимішин, 2018).

Обслуговування клієнтів можна визначити як здатність або спроможність задовольняти їх вимоги та очікування, головним чином щодо часу та місця замовлених товарів, використовуючи всі доступні форми логістичної діяльності, включаючи транспортування, складування, управління запасами, інформацію та пакування (Norman, 2010) Цей процес забезпечує конкурентну перевагу та створює додаткові переваги через ланцюги постачання з метою оптимізації загальної вартості для кінцевого споживача (Coyle at al., 2013).

Традиційно товарні запаси дозволяють забезпечити належний рівень обслуговування клієнтів. На практиці це призводить до невизначеності між окремими суб'єктами в певному ланцюзі постачання і часто до надмірного нагромадження запасів. Сучасні підприємства все більше намагаються знизити рівень запасів, зберігаючи високий рівень обслуговування клієнтів. Адже основною метою компанії є створення цінності для клієнта, причому більшої, ніж та, яку забезпечує конкурент. Таким чином, управління обслуговуванням клієнтів є спеціальною філософією, яка орієнтована на клієнта та є результатом інтегрованих відносин в існуючому ланцюзі постачання. Суть логістичних рішень у сфері постачання, при збереженні високих стандартів закупівель (продажів), формально полягає у відповіді на чотири питання: що купувати, скільки купувати, де купувати, коли купувати? (Ficoń, 2008).

Через необхідність долати часові та просторові бар'єри компанії часто мають проблеми із забезпеченням потрібної кількості продуктів для задоволення поточних потреб своїх клієнтів. Часто труднощі в потоці інформації можуть призвести до непорозумінь в окремих каналах розподілу. Неякісне обслуговування спонукає клієнтів відмовитися від товарів і послуг компанії. Натомість задоволені покупці з більшою ймовірністю знову звертатимуться до вас, а не до ваших конкурентів. І це велика перевага, оскільки втримувати наявних клієнтів значно дешевше, ніж шукати нових. 40% клієнтів вибирають конкуруючу компанію, якщо вона славиться відмінним обслуговуванням, 82% покупців вважають, що компанія, до якої вони зверталися, могла б ужити певних заходів, щоб зберегти їхню лояльність (Важлива роль якісного обслуговування клієнтів..., 2022). Дані, викладені у звіті The State of CX Maturity 2021,

показують, що компанії, які інвестують у обслуговування клієнтів лідирують у бізнес-результатах. Дані показують кореляцію цих інвестицій з такими показниками як задоволеність клієнтів, зростання клієнтської бази і загальної впевненості в здатності підприємства утримувати клієнтів (*Prosser Sh. Small and Mighty Prosser Sh. Small and Mighty.....2021*).

Запізнення з визначенням поточних і потенційних потреб клієнтів негативно впливає на процес планування обсягів і частоти постачання окремих товарів. Це призводить до погіршення обслуговування клієнтів і надмірного нагромадження запасів. Така ситуація сприяє збільшенню витрат окремих компаній у ланцюзі постачання. Це стосується як витрат на підтримку існуючих запасів, так і витрат на їх придбання та/або обслуговування. Моделі управління запасами на підприємстві підтверджують кореляцію між рівнем запасів і витратами на їх утримання, спонукаючи до прийняття оптимізаційних рішень, які дозволяють компенсувати негативні наслідки «перевантаження» прибутками та збитками, високим рівнем запасів і ризиком індукування витрат утрачених прибутків через простой у виробництві та порушення безперервності збуту (*Kaczorowska-Spychalska.Kaczorowska-Spychalska.2012*).

Відсутність комплексних рішень також впливає на якість самих продуктів і послуг як до, під час, так і після укладення угоди. Це визначає позицію даної компанії на ринку та імідж її бренду. Метод планування замовлень на матеріали або продукцію має значний вплив на точність і часовий горизонт планування з точки зору розміру, частоти і часу запланованих поставок. Тому, якщо компанія хоче оптимізувати управління запасами, вона повинна розуміти суть процесу обслуговування клієнтів, що вимагає виявлення та розуміння найважливіших елементів цього процесу. Найчастіше це: час і надійність даної транзакції та існуючий комунікаційний процес. Важливу роль також відіграє рівень зручності, який клієнт відчуває у зв'язку з транзакцією (наприклад, зручність розміщення замовлення, зручність отримання замовленого продукту тощо). Для правильної реалізації ефективної політики обслуговування клієнтів необхідне виконання таких умов:

- створення циклів зворотного зв'язку а) з клієнтами, щоб адаптувати свою діяльність до їх пропозицій, б) внутрішню систему зворотного зв'язку працівників для збору відгуків клієнтів;
- створення багатоканального ланцюга постачання. Контекст - про те, хто ваші клієнти, які електронні листи вони читають, про що вони з вами говорили в минулому - має вирішальне значення для забезпечення бездоганної взаємодії в усіх каналах. Програмне забезпечення для обслуговування клієнтів із багатоканальною маршрутизацією дає змогу забезпечити взаємодію між ними та обслуговуючим персоналом;
- формування пропозиції варіантів самообслуговування. Клієнти часто воліють самостійно вирішувати базові проблеми;
- забезпечення персоналізації. Персоналізація дає клієнтам відчуття, що їх цінують. Вона включає:
  - залучення через бажаний спосіб зв'язку,
  - рекомендації щодо продуктів на основі історії покупок або їх пошуку;
  - обмін персоналізованим вмістом для самодопомоги та поширеними запитаннями;
- розширення можливостей клієнтів за допомогою штучного інтелекту (ШІ). З 2020 до 2021 року компанії, які використовували автоматизацію, спостерігали збільшення кількості заявок, оброблених чат-ботами на основі ШІ на 53 відсотки;
- забезпечення проактивності, тобто передбачення потреби клієнтів і проблеми до того, як вона загостриться або навіть виникне (*Що таке клієнтський досвід?2022*).

Припущення про те, що клієнти завжди купуватимуть наші продукти в однакових кількостях, в той самий час і в тому самому місці, зрозуміло, що є помилковим. Мода, інтенсивна рекламна діяльність компаній-конкурентів і мінливі потреби та переваги

клієнтів роблять необхідним пошук нових рішень. Можливості збуту залежать насамперед від реакції покупця, якому адресована пропозиція. Тому він повинен бути в центрі уваги компанії, яка прагне до успіху на ринку. Це визначає реалізацію стратегії розподілу, частоту постачання і політику управління запасами.

У конкурентному середовищі компанії постійно шукають шляхи підвищення операційної ефективності та зниження витрат. Деякі компанії намагаються повністю уникнути запасів. Однак це не завжди доцільно робити. Основні причини мати запаси:

- вирівнювання відмінностей в інтенсивності вхідних потоків (покупки) і вихідних потоків (споживання, збут);
- нейтралізація випадкових коливань, характерних для потоків відтоку, а також можливих затримок додаткових поставок;
- отримання знижок від постачальника при закупівлі більших партій;
- сезонний характер споживання та виробництва деяких товарів.

Ліквідація запасів не завжди призводить до фактичного скорочення витрат при збереженні бажаного рівня обслуговування клієнтів. Для цього необхідна модифікація процесів, що відбуваються у всьому ланцюзі постачання, яку слід розглядати як невід'ємний елемент стратегії окремих суб'єктів цього ланцюга. На жаль, у багатьох компаніях найважливішим критерієм оцінки реалізованої стратегії є понесені витрати, що не сприяє прийняттю рішень орієнтованих на клієнтів і підвищенню рівня їх обслуговування. Основні причини такої ситуації:

- недооцінка ролі ланцюга постачання;
- зосередження на операційних процесах, а не на структурі ланцюга постачання;
- відсутність навичок управління змінами в динамічному середовищі ланцюга постачання;
- створення єдиного ланцюга постачання, незважаючи на різноманіття клієнтів, їх потреб і цінностей для компанії;
- обмежений обмін інформацією з партнерами в ланцюзі постачання.

Сучасний менеджмент вимагає співпраці між окремими суб'єктами, включеними в даний ланцюг постачання. Принцип партнерства між його учасниками має стати чинником, що визначає його ефективність. Це вимагає розуміння специфіки бізнесу та стратегічних цілей кожного суб'єкта. Синергія буде можливою, якщо індивідуальні потреби кожного учасника ланцюга постачання будуть взаємопов'язані та спрямовані на максимізацію переваг усіх суб'єктів. Тут важлива довіра між окремими учасниками ланцюга постачання і сприйняття взаємних інтересів. На жаль, ця вимога є суттєвою перешкодою, яка обмежує використання таких рішень на практиці.

Співпраця між підприємствами в ланцюзі постачання також вимагає інвестицій у ІТ-технології для ідентифікації потоку інформації, підвищення можливості гнучкого реагування. Тому компаніям слід використовувати системний підхід до свого розвитку та здійснювати масштабні структурні зміни в усьому ланцюгу, а не лише в його кінцевій ділянці (Lee, *at al.*, 2022). В результаті процес управління запасами стане більш ефективним і адекватним потребам клієнтів. В цьому випадку також вдасться скоротити витрати на управління запасами окремих підприємств. Нова якість управління ланцюгом постачання відображається в якісно новій фазі циклу розвитку логістики, яка характеризується: міжорганізаційною перспективою та інтеграцією потоків товарів, інформації та фінансових ресурсів на наступних фазах створення доданої вартості, послідовній орієнтації на потреби кінцевих покупців та орієнтації на управлінський і процесний підхід. Такий підхід дасть можливість усунути «ефект бичого батога» (анг. bullwhip effect), результатом якого є нагромадження надлишкових запасів в окремих ланках ланцюга постачання.

Досягнення безперервності та гнучкості потоку у ланцюзі постачання вимагає:

- ліквідації проміжних пунктів зберігання і постачання безпосередньо на виробничу лінію;

- розташування постачальників поблизу підприємства, що виробляє кінцеву продукцію;
- високої частоти постачання;
- покращення потоку інформації, що супроводжує потік продуктів, завдяки використанню електронного обміну даними між місцями відвантаження та отримання товару (Lee, at al., 2022).

Однак впровадження змін в існуючий ланцюг постачання може призвести до небажання їх впровадження з боку окремих суб'єктів, які беруть в ньому участь. Бо це означає необхідність змін у структурі організації, способі комунікації та оперативному управлінні. Однак компанії, які використовують системний підхід, перевершають конкурентів, які розглядають кожну проблему ланцюга постачання окремо. І таким чином забезпечать розвиток на тривалій період часу.

**Висновки, обговорення та рекомендації.** Запаси, безсумнівно тісно пов'язані з витратами компаній. Однак їх неможливо повністю лімінувати. Тому необхідна оптимізація процесу управління ними. Для цього потрібно розглядати весь ланцюг постачання цілісно. Відправною точкою має стати клієнт, який відчуває задоволення від транзакції. Системний підхід, який враховує необхідність співпраці та довіри між окремими суб'єктами, дозволить ефективно формувати всі процеси в ланцюзі постачання. Це сприятиме підвищенню раціональності управління запасами. Фактором, який визначає успіх чи поразку будь-якої компанії, майже завжди є її здатність краще обслуговувати клієнтів або надавати кращу цінну пропозицію.

#### Авторські внески:

Концептуалізація: Ліпич Любов, Хілуха Оксана, Кушнір Мирослава  
 Зберігання даних: Ліпич Любов, Хілуха Оксана, Кушнір Мирослава  
 Формальний аналіз: Ліпич Любов, Хілуха Оксана, Кушнір Мирослава  
 Придбання фінансування: Ліпич Любов, Хілуха Оксана, Кушнір Мирослава  
 Розслідування: Ліпич Любов, Хілуха Оксана, Кушнір Мирослава  
 Методика: Ліпич Любов, Хілуха Оксана, Кушнір Мирослава  
 Ресурси: Ліпич Любов, Хілуха Оксана, Кушнір Мирослава  
 Нагляд: Ліпич Любов, Хілуха Оксана, Кушнір Мирослава  
 Підтвердження: Ліпич Любов, Хілуха Оксана, Кушнір Мирослава  
 Візуалізація: Ліпич Любов, Хілуха Оксана, Кушнір Мирослава  
 Написання: Ліпич Любов, Хілуха Оксана, Кушнір Мирослава

#### Список бібліографічного опису:

1. Гудзенко Н.М., Гибало Ю.В. Виробничі запаси як об'єкт обліку та їх класифікація. Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих науковців. Вінниця, ВНАУ. 2016. С. 28-31.
2. Гадзевич О.І., Шматковська Т.А. Обліково-аналітичне забезпечення виробничих запасів на сільськогосподарських підприємствах. Економіка і суспільство. 2016. С. 344-388.
3. Ліпич Любов. Цифрова бізнес-стратегія підприємства та її складові. Економічний форум. 2023. №2. С. 98-108. Економічний форум. 2023. №1. С. 106-113. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-14>.
4. Porter M.E., Kramer M.R. The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011. No 89. P. 2-17.
5. Hammer Th. Value Innovation by Creating Blue Oceans. Library Journal Vol.9. No.2. February 11. 2022. DOI: 10.4236/oalib.11083795.
6. Rasiidul I slam, Estiak Ibne Monjur, Tawhid Akon. Supply Chain Management and Logistics: How Important Interconnection Is for Business Success. Open Journal of Business and Management Vol.11 No.5. 2023. DOI: 10.4236/ojbm.2023.115139.
7. Крикавський С.В., Якимішин Л.Я. Компліментарність стратегій маркетингу та логістики в ланцюгу поставок товарів повсякденного попиту. Маркетинг і цифрові технології Том 2, № 1, 2018. С. 21-327.
8. Norman E. R. Service management. Strategy and leadership in Service Business. Textbook. 2010.
9. Coyle J.J., Langley C.J. Jr., Novach R.A., Gibson B.J. Supply Chain Management. A Logistics Perspective. South Western College Pub. USA 2013.
10. Ficoń K. Logistyka ekonomiczna, procesy logistyczne. BEL Studio. Warsaw. 2008.
11. Важлива роль якісного обслуговування клієнтів у цифрову епоху. URL: [https://marketfinder.thinkwithgoogle.com/intl/uk\\_ua/article/customer-service-digital-age](https://marketfinder.thinkwithgoogle.com/intl/uk_ua/article/customer-service-digital-age). (дата звернення: 14.10.2023).
12. Prosser Sh. Small and Mighty: Empowered support teams enable CX success for SMBs. URL: <https://www.zendesk.com/blog/the-impact-of-customer-service>. (дата звернення: 14.10.2023).

- 13.Kaczorowska-Spychalska D. Rola zapasów w zintegrowanym łańcuchu dostaw. [w:] Zarządzanie logistyczne. K. Kolasińska-Morawska (red.). Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk. Łódź. 2012. P. 85-95.
- 14.Що таке клієнтський досвід? Визначення + як покращити. URL: <https://www.zendesk.com/blog/why-companies-should-invest-in-the-customer-experience>. (дата звернення: 14.10.2023).
- 15.Lee, H.L., Padmanabhan, V. Whang, S. Information Distortion in Supply Chain : the Bullwhip Effect. Management Science. Vol 43. No 4.2022.P. 546-558.

### References:

- 1.Ghudzenko, N.M. and Ghybalo, Ju.V. (2016). Production inventories as an object of accounting and their classification. Materialy I Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh naukovtsiv [Proceedings of the First All Ukrainian Scientific Conference of Young Scientists], National Agrarian University. Vinnytsia. Ukraine. P. 28-31. ). [In Ukrainian].
- 2.Ghadzevych, O. I. and Shmatkovsjka, T.A. (2016). Accounting and analytical support of production stocks at agricultural enterprises.Ekonomika i suspiljstvo. P.344-388. [In Ukrainian].
- 3.Лупыч. Liubov. (2023). Tsyfrova biznes-stratehiia pidpriemstva ta yii skladovi. [Digital business strategy of the enterprise and other components.] Ekonomichnyi forum. No 2. S. 106 -113. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-14>. [In Ukrainian].
- 4.Porter M.E., Kramer M.R. (2011) The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review. 89.P. 2-17.
- 5.Hammer Th. (2022)/Value Innovation by Creating Blue Oceans. Library Journal. Vol.9/ No.2/ February 11. DOI: 10.4236/oalib.1108379.
- 6.Md. Rasidul I slam, Md. Estiak Ibne Monjur, Tawhid Akon.(2023). Supply Chain Management and Logistics: How Important Interconnection Is for Business Success. Open Journal of Business and Management Vol.11 No.5. DOI: 10.4236/ojbm.2023.1151396.
7. Krykavskiy Ye.V., Yakymyshyn L.Ia.(2018). Komplimentarnist stratehii marketynhu ta lohistyky v lantsiuhu postavok tovariv povsiakdennoho popytu.[ Complementarity of marketing and logistics strategies in the supply chain of consumer goods] Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii Tom 2.No 1. 2018. P. 21-327. [In Ukrainian].
- 8.Norman E. R.(2010). Service management. Strategy and leadership in Service Business. Textbook.
9. Coyle J.J., Langley C.J. Jr., Novach R.A., Gibson B.J.(2013). Supply Chain Management. A Logistics Perspective. South Western College Pub. USA.
- 10.Ficoń K. (2008). Logistyka ekonomiczna, procesy logistyczne. BEL Studio. Warsaw.
- 11.Vazhlyva rol yakisnoho obsluhovuvannya kliientiv u tsyfrovu epokhu. [The important role of quality customer service in the digital era]. URL: [https://marketfinder.thinkwithgoogle.com/intl/uk\\_ua/article/customer-service-digital-age](https://marketfinder.thinkwithgoogle.com/intl/uk_ua/article/customer-service-digital-age) (Accessed 14 October 2023).
- 12.Prosser Sh. Small and Mighty: Empowered support teams enable CX success for SMBs. URL: <https://www.zendesk.com/blog/the-impact-of-customer-service> . (Accessed 14 October 2023).
- 13.Kaczorowska-Spychalska D. (2012). Rola zapasów w zintegrowanym łańcuchu dostaw. [w:] Zarządzanie logistyczne. K. Kolasińska-Morawska (red.). Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk. Łódź. P. 85-95. [In Poland].
- 14.Shcho take kliientskyi dosvid? Vyznachennia + yak pokrashchyty. [What is customer experience? Definition + how to improve].URL: <https://www.zendesk.com/blog/why-companies-should-invest-in-the-customer-experience> . (Accessed 14 October 2023).
- 15.Lee, H.L., Padmanabhan, V. Whang, S.(2022). Information Distortion in Supply Chain : the Bullwhip Effect. Management Science. Vol 43. No 4.P. 546-558.

*Отримано: 11.09.2023*

*Прийнято: 31.10.2023*

*Опубліковано: 20.10.2023*