

Trishkina, N. I. "Innovatsiini pidkhody rozvytku optovoi torhivli Ukrainy" [Innovative approaches to the development of wholesale trade of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Bukovynskoho derzhavnogo finansovo-ekonomichnoho universytetu*, no. 27 (2014): 411-416.

Trubei, O. M. "Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv optovoi torhivli" [Innovative development of wholesale enterprises]. *Teoretichni i praktichni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. Vol. 2, no. 1 (2014): 205-210.

УДК 658.7

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

© 2017 КОЧУБЕЙ Д. В., ГРИГОРЕНКО Т. М.

УДК 658.7

**Кочубей Д. В., Григоренко Т. М. Особливості формування ланцюгів поставок підприємства роздрібною торгівлю**

У статті досліджено особливості функціонування підприємств роздрібною торгівлю в ланцюгах поставок; визначено межі та розмірності ланцюга поставок підприємства роздрібною торгівлю; запропоновано диференціацію методів управління та оцінки ефективності ланцюга поставок підприємства роздрібною торгівлю. Визначено провідну роль логістичного сервісу підприємства роздрібною торгівлю у формуванні сервісного потоку в ланцюзі поставок. Розглянуто поняття ланцюга поставок, керованого попитом; визначено перспективність застосування такого підходу в майбутньому для забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлю. Для оцінки результатів управління ланцюгом поставок запропоновано поєднати системи оцінки постачання підприємства та оцінки логістичного сервісу, що надається споживачам підприємства роздрібною торгівлю. Наукова та практична корисність запропонованого підходу полягає в можливості підприємства точніше врахувати особливості логістичного партнерства з контрагентами в ланцюгу поставок та досягти максимальної ефективності управління ним.

**Ключові слова:** ланцюг поставок, управління ланцюгом поставок, логістичний процес, логістична діяльність підприємства роздрібною торгівлю, логістичні зв'язки.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

**Кочубей Дмитро Вячеславович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри торговельного підприємництва та логістики, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Києво, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** dv.kochubey@gmail.com

**Григоренко Тетяна Миколаївна** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри торговельного підприємництва та логістики, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Києво, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** tetyanagrygorenko@gmail.com

УДК 658.7

UDC 658.7

**Кочубей Д. В., Григоренко Т. М. Особенности формирования цепей поставок предприятия розничной торговли**

В статье исследованы особенности функционирования предприятий розничной торговли в цепях поставок; определены границы и размерности цепи поставок предприятия розничной торговли; предложена дифференциация методов управления и оценки эффективности цепи поставок предприятия розничной торговли. Определена ведущая роль логистического сервиса предприятия розничной торговли в формировании сервисного потока в цепи поставок. Рассмотрено понятие цепи поставок, управляемой спросом; определена перспективность применения такого подхода в будущем для обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ предприятия розничной торговли. Для оценки результатов управления цепью поставок предложено совместить системы оценки снабжения предприятия и оценки логистического сервиса, предоставляемого потребителям предприятия розничной торговли. Научная и практическая полезность предложенного подхода заключается в возможности предприятия точнее учесть особенности логистического партнерства с контрагентами в цепи поставок и достичь максимальной эффективности управления ею.

**Ключевые слова:** цепь поставок, управление цепью поставок, логистический процесс, логистическая деятельность предприятия розничной торговли, логистические связи.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 9.

**Кочубей Дмитрий Вячеславович** – кандидат экономических наук, доцент кафедры торгового предпринимательства и логистики, Киевский национальный торгово-экономический университет (ул. Киево, 19, Киев, 02156, Украина)

**E-mail:** dv.kochubey@gmail.com

**Григоренко Татьяна Николаевна** – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры торгового предпринимательства и логистики, Киевский национальный торгово-экономический университет (ул. Киево, 19, Киев, 02156, Украина)

**E-mail:** tetyanagrygorenko@gmail.com

**Kochubei D. V., Grygorenko T. M. The Features of Formation of Supply Chains of Retail Trade Enterprise**

The article explores the features of functioning of retail trade enterprises in supply chains; boundaries and dimensions of the supply chain of retail trade enterprise have been defined; a differentiation of methods for managing and assessing the efficiency of supply chain of retail trade enterprise has been proposed. The leading role of the logistic service of retail trade enterprises in generating service flows in terms of supply chain has been defined. The concept of supply chain driven by demand has been considered; the prospect for application of this approach in order to ensure the sustainable competitive advantages for retail trade enterprise has been identified. In order to assess the results of management of supply chain, it is proposed to combine the assessment system of the supply of enterprise and the assessment system of the logistic service provided to consumers of the retail trade enterprise. The scientific and practical usefulness of the proposed approach lies in the ability of the enterprise to better reflect the logistical partnership with the parties in the supply chain and to achieve maximum efficiency in its management.

**Keywords:** supply chain, management of supply chain, logistic process, logistic activities of retail trade enterprise, logistic relations.

**Fig.:** 1. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 9.

**Kochubei Dmytro V.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Enterprise Trade and Logistics, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

**E-mail:** dv.kochubey@gmail.com

**Grygorenko Tetyana M.** – PhD (Economics), Senior Lecturer of the Department of Enterprise Trade and Logistics, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

**E-mail:** tetyanagrygorenko@gmail.com

Сучасні тенденції розвитку глобальної економіки вимагають від підприємств торгівлі приділяти увагу забезпеченню якості обслуговування споживача, мінімізації логістичних витрат і випереджувальному розвитку управлінських, логістичних, маркетингових технологій. Починаючи з 1990-х років у бізнес-світі панівною концепцією організації логістичної діяльності підприємства торгівлі є концепція управління ланцюгами поставок. Саме завдяки застосуванню та розвитку цієї концепції світові лідери роздрібною торгівлі знаходять своє місце у швидкоплинному сучасному середовищі та забезпечують довготривалі конкурентні переваги на ринку.

Метою статті є визначення особливостей формування ланцюгів поставок підприємства роздрібною торгівлі, врахування яких дозволить підприємству ефективніше використовувати можливості логістичної інтеграції, управляти та оцінювати результати управління з позицій ланки ланцюга поставок, що генерує основний сервісний потік для споживачів.

Питання формування та управління ланцюгами поставок розглядається багатьма науковцями в монографіях, навчальних виданнях, наукових статтях. Загальні підходи до концепції управління ланцюгами поставок розглядали такі зарубіжні вчені, як М. Кристофер, Д. Уотерс, Д. Бауерсокс, А. Гатторна, Б. Хендфілд, Д. Іванов. Серед вітчизняних науковців проблематиці управління ланцюгами поставок приділяли увагу Є. Крикавський, А. Горяїнов, Т. Колодзєва та інші вчені. У роботах цих науковців сформовано понятійно-категоріальний апарат управління ланцюгами поставок, розроблено теоретичні та методологічні засади формування ланцюгів поставок, наведено методи та інструменти планування, формування та контролю в ланцюгах поставок на стратегічному та оперативно-тактичному рівнях управління. Але на даний час у спеціалізованій літературі з логістики та управління ланцюгами поставок недостатньо досліджені особливості формування ланцюгів поставок з урахуванням специфіки роздрібною торгівлі.

Серед публікацій на тему управління ланцюгами поставок підприємств роздрібною торгівлі також заслуговують на увагу роботи Г. С. Овчаренко та О. А. Рудківського [1], М. В. Чорної [2], К. М. Афанасьєва [3], М. В. Кіндій, Я. В. Малиш, А. П. Прийми [4]. У цих публікаціях досліджено:

- ✦ методичні підходи категорійного менеджменту з використанням АВС-аналізу для забезпечення ефективності функціонування ланцюгів поставок [4];
- ✦ систему та фактори, що визначають ефективність управління ланцюгами поставок [1];
- ✦ економіко-математичні моделі оптимізації ланцюгів поставок [2; 3].

Прикладні аспекти розвитку системи управління ланцюгами поставок у роздрібній торгівлі вирішуються на рівні підприємств, консалтингових компаній (перш за все компаній міжнародного рівня «Великої четвірки»). Міжнародними консалтинговими компаніями щорічно проводяться дослідження стану систем управління ланцюгами поставок на провідних торговельних і виробничих підприємствах світу. Досліджуються як проблеми,

з якими стикаються підприємства, так і шляхи їх вирішення, а також складається прогноз розвитку ринків та технологій на подальші роки [5–8].

Отже, проаналізувавши теоретичні та науково-прикладні доробки з управління ланцюгами поставок, можна зазначити, що на даний час актуальним питанням є наукова розробка методичного апарату управління ланцюгами поставок підприємств роздрібною торгівлі.

Перш за все необхідно навести визначення основних категорій концепцій управління ланцюгами поставок. Ланцюг поставок у об'єктному розумінні – це сукупність організацій (підприємств-виробників, дистрибуторів, 3PL і 4PL провайдерів, експедиторів, підприємств оптової та роздрібною торгівлі), які взаємодіють у матеріальних, фінансових та інформаційних потоках, а також потоках послуг від джерел вихідної сировини до кінцевого споживача [9, с. 627]. З точки зору процесного управління ланцюг поставок – це сукупність потоків і відповідних їм коопераційних і координаційних процесів між різними учасниками ланцюга створення вартості для задоволення вимог споживачів у товарах і послугах [9, с. 627]. Управління ланцюгами поставок – це системний підхід до інтегрованого планування та управління всіма потоками інформації, матеріалів і послуг між кінцевими споживачами та постачальниками сировини через ряд підприємств. Управління ланцюгами поставок є цілісною концепцією ведення бізнесу, що поєднує в собі передові організаційні принципи та можливості сучасних інформаційних технологій [9, с. 626].

Елементами ланцюгів поставок є будь-яке підприємство промисловості, торгівлі або сфери послуг, його постачальників і споживачів різного рівня, логістичні посередники, інституціональні контрагенти та інші посередники та контрагенти. До *логістичних контрагентів-посередників* належать підприємства, що надають логістичні послуги на принципах аутсорсингу для центральної (фокусної) компанії ланцюга поставок: експедитори, перевізники, склади, термінали, митні брокери, страхові компанії, агенти, стивідорні компанії тощо. *Інституціональні контрагенти* – це митні органи, органи контролю, нагляду та ліцензування. *Інші посередники* – це банки, компанії інформаційного сервісу та консалтингу, рекламні компанії тощо. Структура ланцюгів поставок визначається за такими основними параметрами: границі та структурні розмірності мережі, учасники ланцюга поставок, типи зв'язків між учасниками ланцюгів поставок.

За дослідженнями консалтингової компанії KPMG, до 2020 р. провідні роздрібні торговельні підприємства будуть зміщені від «доступності на полиці» до «доступності на вимогу», прагнучі забезпечити стовідсоткову доступність продукції для виконання запитів клієнтів для поставки в різних форматах у будь-який час і в будь-якому місці, використовуючи оптимальні з погляду витрат способи розповсюдження [6]. Для підприємств роздрібною торгівлі дедалі важче стане постачати товари в торговельні мережі відповідно до вибору та потреб споживачів. Перехід до ланцюгів поставок, що керуються попитом, вимагатиме від підприємств роздробної

торгівлі досконаліше прогнозувати попит споживачів, що змінюється. За прогнозом KPMG, до 2020 р. споживачі очікуватимуть не тільки доступу до високоякісної продукції, але й досконалого рівня логістичного та торговельного обслуговування при мінімально можливих витратах. Звіт KPMG за 2016 р. свідчить, що підприємства роздрібною торгівлі з досконалими ланцюгами поставок, що керуються попитом, можуть збільшити обсяг продажів на 4%, скоротити операційні витрати на 10% і досягти зменшення рівня товарних запасів на 30% [6].

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 [5].

**К**лючем до створення успішного DDSC для підприємств роздрібною торгівлі є забезпечення достатньої прозорості та керованості ланцюга поставок. Глобальні дослідження KPMG показали [6], що узгодження операцій та бізнес-процесів ланцюга поставок з коливаннями попиту в реальному часі було головною проблемою для підприємств роздрібною торгівлі в ланцюгу поставок. Близько половини досліджених підприємств виявили, що ефективне управління попитом у режимі реального часу і продуктивністю постачальника – з огляду на ризик, надійність і якість – є найбільш важливими оперативними завданнями, з якими їм доведеться зіштовхнутися протягом наступного десятиліття. Проте дослідження також показало [6], що тільки одне із чотирьох підприємств впровадило дійсно функціонуючий ланцюг поставок, керований попитом, де рішення про закупівлі й поповнення засновані на фактичному попиті.

Щоб одержати інформацію про ланцюг поставок у режимі реального часу, підприємствам роздрібною торгівлі потрібні інтерактивні мережі реального часу, бізнес-процеси, орієнтовані на попит, і наскрізні можливості планування ланцюга поставок. Усе це повинно ґрунтуватися на високоякісних аналітичних даних і можливостях бізнес-аналітики. Використання цих інструментів допоможе підприємствам роздрібною торгівлі досягти успіху, надавши їм краще розуміння вимог споживачів, що поліпшить планування.

Крім того, хоча підприємства роздрібною торгівлі зазвичай використовують аналітику даних, щоб отримати більше інформації про своїх споживачів, вони також можуть застосувати розширений інтелектуальний аналіз даних і аналіз у ланцюгу поставок, щоб цілісно оптимізувати своє управління цим ланцюгом. При цьому підприємства роздрібною торгівлі зможуть мінімізувати більші матеріально-технічні та фінансові витрати, пов'язані з використанням неефективної системи управління [6].

Виходячи з аналізу публікацій з питань управління ланцюгами поставок підприємств постає необхідність дослідження особливостей формування ланцюгів поставок підприємством роздрібною торгівлі та визначен-

ня основних елементів оцінювання результатів управління ними.

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

- ✦ підприємство роздрібною торгівлі як фокусна компанія ланцюга поставок розташовано на «останній» ланці ланцюга, тобто можна говорити про зміщення фокуса дослідження ланцюга поставок безпосередньо до кінцевого споживача;
- ✦ постачальниками підприємства роздрібною торгівлі є як виробники, так і дистрибутори, підприємства оптової торгівлі, і вибір постачальника переважно залежить від особливостей товарних груп (термін реалізації, споживчі властивості, локалізація підприємства-постачальника);
- ✦ споживачами підприємства роздрібною торгівлі є в більшості випадків фізичні особи, тобто кінцеві споживачі. Роздрібною 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 роздрібною торгівлі.

**П**ідприємство роздрібною торгівлі, функціонуючи в ланцюгу поставок, виконує головну роль у задоволенні матеріальних і сервісних потреб споживачів. Така функція обумовлена тим, що з точки зору логістики саме за рівнем логістичного обслуговування в роздрібною торгівлі споживач оцінює рівень логістичного сервісу всього ланцюга поставок. Отже, можна сказати, що рівень логістичного сервісу всього ланцюга поставок буде визначений як рівень логістичного сервісу підприємства роздрібною торгівлі. Тому основним фактором, що впливає на формування системи забезпечення логістичного сервісу в ланцюгу поставок, згідно з концепцією DDSC, є вимога до задоволення потреб споживача, іншими словами – попит споживача на товари та пов'язані з ними логістичні послуги.

Відповідно, розглядаючи структуру ланцюга поставок підприємства роздрібною торгівлі в частині границь та структурних розмірностей, потрібно позиціонувати підприємство роздрібною торгівлі безпосередньо в дотику з кінцевими споживачами, визначаючи їх як споживачів першого рівня (*рис. 1*). Можна вважати, що споживачів другого та більше рівня підприємство роздрібною торгівлі не має. Щодо сутності логістичних зв'язків підприємства роздрібною торгівлі зі споживачами, можна відмітити, що практично неможливе безпосереднє управління такими зв'язками, але, беручи до уваги важливість таких зв'язків, їх можна віднести до зв'язків, що відслідковуються.

Границі, структурні розмірності та зв'язки ланцюга поставок підприємства роздрібною торгівлі з боку постачальників не відрізняється суттєво від ланцюгів поставок інших видів підприємств.

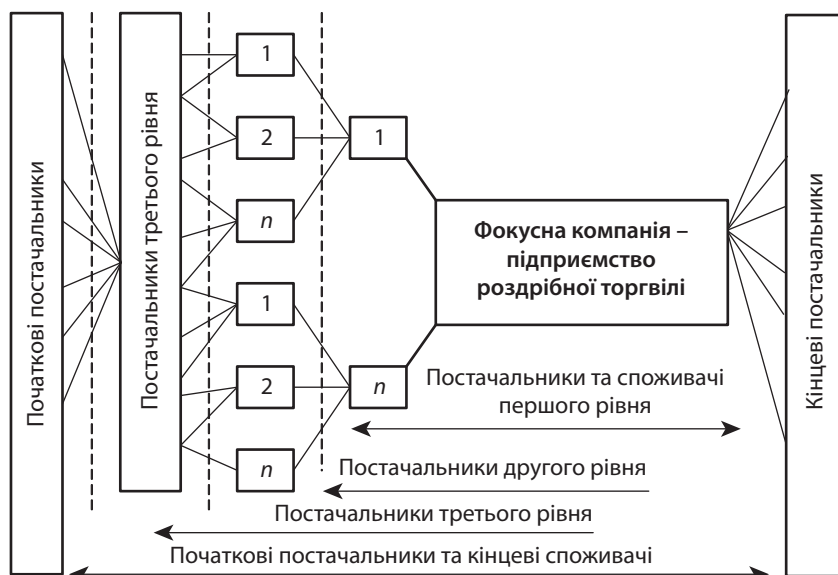


Рис. 1. Структура ланцюга поставок підприємства роздрібно́ї торгівлі

Дослідивши особливості структури ланцюга поставок підприємства роздрібно́ї торгівлі, можна більш точно визначити методичні підходи до управління та оцінки ефективності (результативності) логістичної діяльності в таких ланцюгах поставок. Такими особливостями в цьому випадку можна вважати відмінні методичні підходи для двох частин ланцюга поставок:

- ✦ до постачальницької частини ланцюга (див. рис. 1) можна застосовувати звичайні логістичні методи управління постачанням, наприклад 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;
- ✦ до частини ланцюга, що пов'язана зі споживачами (див. рис. 1), не може бути застосована звичайна методологічна база логістики. Забезпечити необхідний рівень логістичного сервісу можна, спираючись на синтез логістичних, маркетингових методів та інструментів технології й організації роздрібно́ї торгівлі.

Дослідивши особливості структури ланцюга поставок підприємства роздрібно́ї торгівлі, можна запропонувати порівняльну характеристику ланцюгів поставок для підприємств різних видів (табл. 1).

З табл. 1 можна побачити, що через наявність відмінностей у основних параметрах ланцюгів поставок підприємства роздрібно́ї торгівлі та інших видів підприємств постає необхідність у створенні відмінних підходів до управління та оцінювання ефективності функціонування ланцюгів поставок підприємства роздрібно́ї торгівлі.

Перспективою подальших досліджень є формування системи показників ефективності управління ланцюгами поставок підприємства роздрібно́ї торгівлі, що поєднає як операційні показники логістичних про-

цесів підприємства, показники, що характеризуватимуть логістичні зв'язки, так і показники логістичного сервісу, що надається споживачам підприємства роздрібно́ї торгівлі.

## ВИСНОВКИ

Отже, для формування ланцюгів поставок підприємства роздрібно́ї торгівлі необхідно застосовувати різні методичні підходи до вхідної та вихідної частин ланцюга поставок. Формування вхідної частини відбувається відповідно до загальних підходів логістики та управління ланцюгами поставок, а до вихідної частини застосовуються методи організації роздрібних продажів товарів споживачам. Таке диференціювання методичних підходів дозволить підприємству точніше врахувати особливості логістичного партнерства з контрагентами та досягти максимальної ефективності управління ланцюгом поставок. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. 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. С. 138–142.
2. Чорна М. В. Модель оптимізації ланцюга поставок товарних ресурсів. *Агросвіт*. 2015. № 6. С. 3–6.
3. 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](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/52.pdf)
4. 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.
5. The Demand-Driven Supply Chain. URL: [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/supply\\_chain\\_management\\_sourcing\\_procurement\\_demand\\_driven\\_supply\\_chain/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/supply_chain_management_sourcing_procurement_demand_driven_supply_chain/)
6. The Future of Retail Supply Chains. URL: <https://home.kpmg.com/cn/en/home/insights/2016/05/the-future-of-retail-supply-chains.html>

Порівняльна характеристика ланцюгів поставок для підприємств різних видів

Параметри для порівняння	Ланцюг поставок підприємства оптової торгівлі та дистрибуції	Ланцюг поставок підприємства роздрібною торгівлі
Границі та структурні розмірності мережі	Фокусна компанія знаходиться на середніх ланках ланцюга поставок. Існує значна кількість постачальників та споживачів першого, другого, <i>n</i> -го рівня	Фокусна компанія знаходиться на «останній» ланці ланцюга поставок. Існує значна кількість постачальників першого, другого, <i>n</i> -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

7. Цепочки поставок нового покоління. URL: <https://www.pwc.ru/en/performance-management/assets/global-supply-chain-survey-2013-rus.pdf>

8. Demand-driven supply chain 2.0: a direct link to profitability. URL: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2016/04/demand-driven-supply-chain-2-0.html>

9. **Иванов Д. А.** Управление цепями поставок. СПб.: Издательство СПб ГПУ, 2009. 660 с.

#### REFERENCES

Afanasiev, K. M. "Model optimizatsii systemy upravlinnia lantsiuhamy postavok" [Model of optimization of supply chain management system]. *Infrastruktura rynku*. 2017. [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6\\_2017\\_ukr/52.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/52.pdf)

Chorna, M. V. "Model optimizatsii lantsiuha postavok tovarnykh resursiv" [Model of optimization of the supply chain of commodity resources]. *Ahrosvit*, no. 6 (2015): 3-6.

"Demand-driven supply chain 2.0: a direct link to profitability". <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2016/04/demand-driven-supply-chain-2-0.html>

Ivanov, D. A. *Upravleniye tsepyami postavok* [Supply chain management]. St. Petersburg: Izd-vo SPb GPU, 2009.

Kindii, M. V., Malysh, Ya. V., and Pryima, L. P. "Upravlinnia lantsiuhamy postavok torhovykh merezh na zasadakh katehoriinoho menedzhmentu" [Management of chains of supply of retail chains on the basis of categorical management]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Ser.: *Lohistyka*, no. 833 (2015): 143-152.

Ovcharenko, H. S., and Rudkivskiy, O. A. "Upravlinnia lantsiuhamy postachannia pidpriemstva na osnovi systemy SCM" [Management of the supply chain of the enterprise based on the SCM system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Ser.: *Ekonomichni nauky*. Vol. 1, no. 3 (2011): 138-142.

"The Demand-Driven Supply Chain". [https://www.bcg-perspectives.com/content/articles/supply\\_chain\\_management\\_sourcing\\_procurement\\_demand\\_driven\\_supply\\_chain/](https://www.bcg-perspectives.com/content/articles/supply_chain_management_sourcing_procurement_demand_driven_supply_chain/)

"The Future of Retail Supply Chains". <https://home.kpmg.com/cn/en/home/insights/2016/05/the-future-of-retail-supply-chains.html>

"Tsepochki postavok novogo pokoleniya" [Supply chain of the new generation]. <https://www.pwc.ru/en/performance-management/assets/global-supply-chain-survey-2013-rus.pdf>