

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



**на тему: Удосконалення логістичної стратегії підприємства в кризових
умовах**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.481-03.1.19

_____ Здобувачка Яна КОЖЕМЯКІНА
Керівник _____ к.е.н., доц. Валерія ДРОЗДОВА
Керівник _____ ст.викладач Юлія ЛЕВЧУК

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 17.05.2023 р., протокол № 15

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2023 р.

Одеський національний технологічний університет

Факультет
Кафедра
Ступінь вищої освіти
Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Менеджменту і логістики
Перший (бакалаврський)
073 – Менеджмент
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)
“ ____ ” ____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧА****Кожемякіна Яна Володимирівна**

(прізвище, ім'я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Удосконалення логістичної стратегії підприємства в кризових умовах» затвердженою наказом по університету від 23.08.2022 р. №481-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2023 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1 Теоретико-методичні засади управління на принципах логістичного менеджменту. 1.1. Формування логістичної стратегії торговельного підприємства. 1.2. Дистрибуційна логістика як завершальний етап логістичного ланцюга. Висновки до розділу 1. Розділ 2 Ринок одягу: сучасні тенденції розвитку. 2.1 Тенденції ринку одягу: зміни у сегменті спортивного одягу та взуття. 2.2 Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ДП «Адідас-Україна». 2.3 Дослідження господарської діяльності «ADIDAS». Висновки до розділу 2. Розділ 3 Пропозиції щодо змін логістичної стратегії ДП «Адідас-Україна». 3.1 Стратегічна відповідь на загрози існування та можливості розвитку сучасного ринку 3.2 Обґрунтування доцільності запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 13, рисунків 12.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
Нормоконтроль	Юлія ЛЕВЧУК		

7. Дата видачі завдання _____

Керівник _____

Керівник _____

Завдання прийняв до виконання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Проходження комплексної практики	25.02.23-14.03.23	виконано
	Захист звіту з практики	15.03.23-17.03.23	виконано
	Розробка теоретичного розділу	20.03.23-31.03.23	виконано
	Розробка аналітичного розділу	01.04.23-14.04.23	виконано
	Розробка проектного розділу	15.04-02.05.23	виконано
	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.23-07.05.23	виконано
	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05.23-11.05.23	виконано
	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.23-16.05.23	виконано
	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.23-19.05.23	виконано
	Нормоконтроль роботи	22.05.23-24.05.23	виконано
	Перевірка роботи на плагіат	22.05.23-24.05.23	виконано
	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	25.05.23-31.05.23	виконано
	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.23-04.06.23	виконано
	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.23-10.06.23	виконано
	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.23-23.06.23	виконано

Керівник _____

Здобувачка _____

Керівник _____

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

_____Здобувачка (підпис)

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми зумовлена необхідністю змін у логістичних стратегіях підприємств як наслідок тривалої економічної кризи та військових дій. Логістичні ланцюги, що роками існували в Україні були вміть зруйновані і іноземним виробникам продукції, що існують на внутрішньому ринку України довелось змінювати майже всю логістику.

Постійні загрози як економічного характеру так і фізичного існування деяких підрозділів змушують приймати неординарні рішення.

У першому розділу **«Теоретико-методичні засади управління на принципах логістичного менеджменту»** досліджено формування логістичної стратегії підприємства, проаналізовано дистрибуційну логістику як завершальний етап ланцюгу постачання.

У другому розділу **«Ринок одягу: сучасні тенденції розвитку»** проведено аналіз ринку одягу. Встановлені основні виробники-конкуренти, зміни у запитах споживачів. Проаналізовано діяльність ДП «Адідас-Україна».

У третьому розділі **«Пропозиції щодо змін логістичної стратегії ДП «Адідас-Україна»** запропоновано закрити частину магазинів на прифронтових територіях Півдня України, натомість впровадити там співпрацю на умовах франчайзингу та відкрити додаткові торговельні площі на Заході України та розподільчий центр, що обслуговуватиме західні області.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 66 сторінок, 13 таблиць, 12 рисунків. Перелік посилань нараховує 30 найменувань.

Ключові слова: логістичні стратегії, дистрибуційна логістика, ринок одягу, спортивний одяг.

ANNOTATION

The topicality of the topic is due to the need for changes in the logistics strategies of enterprises as a result of the prolonged economic crisis and military operations. Logistics chains that existed in Ukraine for years were immediately destroyed, and foreign manufacturers of products existing on the domestic market of Ukraine had to change almost all logistics.

Constant threats of both an economic nature and the physical existence of some divisions force extraordinary decisions to be made.

In the first chapter "**Theoretical and methodological principles of management based on the principles of logistics management**", the formation of the logistics strategy of the enterprise is studied, distribution logistics is analyzed as the final stage of the supply chain.

In the second chapter "**Clothing market: modern development trends**" the analysis of the clothing market is carried out. The main competing manufacturers, changes in consumer requests are established. The activity of Adidas-Ukraine State Enterprise was analyzed.

In the third section, "**Proposals regarding changes in the logistics strategy of the Adidas-Ukraine State Enterprise**", it is proposed to close part of the stores in the front-line territories of the South of Ukraine, instead to implement cooperation there on the terms of franchising and to open additional retail spaces in the West of Ukraine and a distribution center that will serve the western regions.

The bachelor's thesis contains 73 pages, 13 tables, 12 drawings The list of links includes 38 titles.

Keywords: logistics strategies, distribution logistics, clothing market, sportswear.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ НА ПРИНЦИПАХ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Формування логістичної стратегії торговельного підприємства ..	10
1.2 Дистрибуційна логістика як завершальний етап логістичного ланцюга	20
Висновки до розділу 1	29

РОЗДІЛ 2. РИНОК ОДЯГУ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

2.1. Тенденції ринку одягу: зміни у сегменті спортивного одягу та взуття.....	30
2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ДП «Адідас-Україна».....	37
2.3. Дослідження господарської діяльності «ADIDAS».....	43
Висновки до розділу 2	49

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗМІН ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

3.1. Стратегічна відповідь на загрози існування та можливості розвитку сучасного ринку	51
3.2. Обґрунтування доцільності запропонованих заходів	54
Висновки до розділу 3	60

ВИСНОВКИ.....	62
---------------	----

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Формування стратегій підприємства завжди є важливим елементом роботи команди менеджерів вищої ланки будь-якого підприємства. Кожен раз виникають нові загрози і їх треба певним чином долати. Для українського ринку послабленого пандемією та загальною світовою економічною кризою, початок повномасштабної війни став додатковим і не завжди посилюючим навантаженням.

Пошук шляхів зменшення впливу ризиків та використання можливостей що формує сучасний ринок стало щоденною роботою менеджерів. Постійні зміни у географічній доступності певних територій, внутрішня міграція, зміни у купівельній спроможності та уподобаннях/потребах споживачів потребують щоденного аналізу та реакції з боку керівництва.

Логістика як один із основних інструментів впливу на бізнес-процеси компаній потребує кропіткого аналізу, удосконалення та змін логістичних стратегій, особливо у настільки нестабільних умовах.

Актуальність та недостатня вивченість означених питань зумовили вибір теми дипломної роботи, мету і завдання, сформували її теоретичну і методичну основу.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є удосконалення логістичної стратегії підприємства в кризових умовах (на прикладі ДП «Адідас-Україна»).

Відповідно до зазначеної мети були поставлені та вирішені наступні **завдання:**

- дослідити логістичні стратегії підприємств;
- встановити роль та місце дистрибуційної логістики для торговельного підприємства;
- проаналізувати ринок спортивного одягу, тенденції його розвитку в Україні та світі;

- розрахувати показники фінансово-економічної діяльності та дослідити господарську діяльність ДП «Адідас-Україна»

- розробити рекомендації щодо змін у логістичній стратегії згідно проведеного SWOT-аналізу;

- розрахувати показники економічної ефективності пропозиції.

Об'єктом дослідження є процеси що потребують зміни логістичної стратегії ДП «Адідас-Україна»

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів роботи ДП «Адідас-Україна» що можуть вплинути на зміни у логістичній стратегії.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження є системний підхід, економічні закономірності, положення економічної теорії, загальні положення управління ефективністю, наукові праці зарубіжних вчених з питань логістичних стратегій, підвищення конкурентоспроможності та ефективності логістики в діяльності торговельних підприємств.

Для вирішення поставлених задач використано такі методи: методи індукції і дедукції – у теоретичних дослідженнях та логічного підходу; монографічний – при вивченні літературних джерел і дослідження розвитку галузі; графічний метод – з метою кількісного визначення тенденцій розвитку ринку.

Нормативно-правову базу дисертації склали закони України, постанови Верховної Ради України і Кабінету Міністрів України, нормативні документи відомчої підпорядкованості.

Інформаційною базою дослідження є статистичні дані Державної служби статистики України, статистичні та аналітичні дані, опубліковані на вітчизняних сайтах та сайтах інших країн світу, науково-методичні публікації, матеріали монографій, підручників, статей і тез вітчизняних і зарубіжних учених, дані мережі Інтернет, дані виробників спортивного одягу та товарів,

матеріали емпіричних досліджень і спостережень автора, власні аналітичні розрахунки.

Практичне значення роботи визначається тим, що запропоновані рішення дозволять підвищити безпеку діяльності ДП «Адідас-Україна» шляхом передачі можливості продажу по франшизі іншим підприємствам на територіях поблизу військових дій. Пропозиція відкриття розподільчого центру впорядкує діяльність західних областей та є економічно привабливою, так само як і відкриття додаткового магазину на Заході країни, замість Сходу.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи бакалавра запропоновано змінити логістичні стратегії торговельного підприємства із розгалуженою мережею магазинів на прикладі ДП «Адідас-Україна»

Проведені дослідження дозволили сформулювати ряд висновків теоретичного та науково-прикладного характеру:

1. Значна кількість торговельних підприємств, які в умовах постійно змінного навколишнього середовища, використовують стратегічне управління логістикою, значно підвищують рівень своєї конкурентоспроможності та суттєво знижують свої сукупні затрати. Формування логістичної стратегії для торговельного підприємства буде особливо корисне якщо запровадити ефективний процес управління логістикою та логістичними потоками
2. Дистрибуційна логістика має націленість на сукупне управління, планування та фізичне оброблення потоку готових товарів у супроводі з необхідним для цього потоком (фінансовим, сервісним чи інформаційним) від етапу передання-прийняття готового товару з процесу виробництва до кінцевого споживача.
3. Ринок одягу в Україні має великі зміни, що почались ще з часів пандемії, а з початком військових дій багато хто з міжнародних брендів зачинив магазини. Суттєво збільшилась у відсотковому відношенні кількість чоловічого одягу
4. Розглянуто міжнародний ринок основних виробників спортивного одягу, його розмір за регіонами у всьому світі, основні країни постачальники
5. Проаналізована діяльність компанії Adidas та ДП «Адідас-Україна»
6. Згідно проведеного SWOT-аналізу рекомендовано:

- Застосувати стратегію скорочення інвестицій у логістичну інфраструктуру, у вигляді покращення форми логістичної мережі та покращення розташування об'єктів інфраструктури – закрити частину магазинів на сході України через зменшення споживачів та небезпеку окупації та обстрілів, водночас відкрити магазини на заході країни у зв'язу із внутрішнім переміщенням населення.
- Застосувати стратегію логістичного аутсорсінга – почати впроваджувати співпрацю на основі франчайзінга на територіях, що межують із зонами бойових дій. Це дасть можливість бути представленими у населених пунктах у яких закриють магазини, але не безпосередньо власними ресурсами;
- Застосувати стратегію зменшення логістичних витрат, шляхом вибору найкращого варіанту «складування-транспортування» та зниженню операційних логістичних витрат за деякими логістичними функціями – відкрити на заході України розподільчий центр (замість частини всеукраїнського, розташованого у Києві), який буде обслуговувати західні регіони (Закарпатську, Івано-Франківську, Львівську, Волинську, Чернівецьку, Тернопільську області). Таке розташування ближче до кордону та відповідно доставка буде дешевше коштувати. Додатково на цьому РЦ потрібно консолідувати повернення товару та бракованої продукції.

7. Аналіз інвестиційної привабливості проекту відкриття магазину в м.Івано-Франківськ дозволив встановити, що сумарний приведений чистий грошовий потік за 5 років реалізації проекту складає 55230,02 тис.грн., відповідно NPV проекту – 31935,02 тис.грн., Ток дорівнює 2,31 роки, а Індекс доходності – 2,37

Отримані дані демонструють економічну ефективність запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дорош В. О., Формування логістичної стратегії підприємства, 2021: II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», с. 252-253 URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/231021>
1. Антонюк А. В., Бернага М. А., Ободзинська Т. В. Доцільність переходу українських підприємств на аутсорсинг логістичних послуг в умовах нестабільного середовища URL: http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2010_6.pdf
2. Таньков К. М. Тридід Т. О. Виробнича логістика: навч. посіб. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2004.- 352 с.
3. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент. Підручник. За ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. - 440 с. URL: https://pidru4niki.com/71687/logistika/logistichniy_menedzhment
4. Пушкарь А.І. Тридід А.Л. Антикризове управління: моделі, стратегії, механізми. Наукове видання. Колос. Х. ООО “Модель всесвіту”. 2001. – 452с.
5. Шандрівська О.Є., Кузяк В.В., Хтей Н.І., Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: навч.-метод. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014 - 196 с.
6. Czeselski M. Logistyka w strategiach firm. - Warszawa-Poznan: Wydawnicztwo Naukowe PWN, 1999
7. Шубіна О.О., Інфраструктура товарного ринку. К. Знання, 2009. - 379с. URL: https://pidru4niki.com/12631113/marketing/zbutova_logistika_vibir_kanaliv_rozpodilu

8. Путятін Ю. О., Пушкар Ю. О., Тридід О. М. Фінансові механізми стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Х.: Основа, 1999. – 488 с.
9. Шегда А. В. Основы менеджмента: Учебное пособие / А. В. Шегда, – К.: Знання, КОО, 1998.-512 с.
10. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. К.: Лібра, 2002. – 712 с.
11. Шалева О. І. Логістика. Конспект лекцій. Львів. Видавництво Львівської комерційної академії, 2015. -112 с.
12. Дистрибуційна логістика. Електроний сайт: Освіта та самоосвіта. URL: <https://referatss.com.ua/work/distribucijna-logistika/>
13. Аналіз ринку одягу та взуття України. 2023. Журнал: Pro Consulting. Журнал. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-odezhdy-i-obuvi-v-ukraine-2023-god>
14. Ринок спортивного одягу, зростання, тенденції та прогнози (2023-2028 р.р.). Журнал: Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/global-sports-apparel-market-industry>
15. Курдюкова О. С., Лабурцева О. І. Аналіз можливостей і загроз на ринку спортивних товарів в Україні. Технології та дизайн ISSN 2304-2605 №3 (12) 2014 р. УДК 339.138 Київський національний університет технологій та дизайну. 2014 р.
16. Сайт ВРУ: URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/>
17. Офіційний сайт компанії «Adidas». URL: www.adidas.net.ua
18. Офіційний сайт компанії «Adidas». URL: <https://www.adidas-group.com/en/about/profile/>
19. 9 маркетингових стратегій Адидас які зробили його світовим брендом. 30.03.2023 Squeeze Growth URL: <https://squeezegrowth.com/uk/adidas-marketing-strategies/>

20. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник
К.: Знання, 2006. – 366 с.
http://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf
21. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / З. Є. Шершньова – К.: КНЕУ, 2004. – С. 699.
http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/18893/3/Shershneva_Z.pdf Крикавський Є. Логістика для економістів. Підручник. Серія «Світ маркетингу і логістики», вип. 9. Львів. Видавництво Львівської політехніки, 2014. - 476 с.
22. Golemskiej E. Kompediun wiedzy o logistyce. Warszawa. Poznan: Wydawnicztwo Naukowe PWN, 1999. - 315 s.
23. Рудківський О. А. Логістична стратегія підприємства: проблематика вибору і реалізації. Вісник Житомирського державного технічного університету. Сер. Економічні науки. 2018. № 4. С. 226–232.
24. Тарасюк Г., Рудківський О., Погайдак О. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2019. Вип. 2. С. 223–231.
25. Євдокимов А. В., Чортюк Ю. В., Родимченко А. О. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах. Сталий розвиток економіки : Всеукр. наук.-виробн. журнал. 2017. Вип. 1 (11). С. 246–249.
26. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 1 / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Академія, 2018. 864 с.
27. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи бакалаврів, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» всіх форм навчання / Укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, В. А. Бондар. Одеса, ОНТУ, 2022. 81 с.