

УДК 658.7:004.9:339.37

**Нечипорук Аліна Вікторівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри логістики та торговельного бізнесу  
Державний торговельно-економічний університет*

**Nechyporuk Alina**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Logistics and Trade Business  
State University of Trade and Economics  
ORCID: 0000-0003-4392-7220*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11497

## ПІДВИЩЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТІЙКОСТІ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ НА РИНКУ FMCG

## IMPROVING THE LOGISTICS SUSTAINABILITY OF SUPPLY CHAINS IN THE FMCG MARKET

**Анотація.** Вступ. У сучасних умовах глобальної нестабільності, воєнного стану в Україні та структурних змін у споживчому попиті питання логістичної стійкості ланцюгів постачання набуває особливого значення. Ринок FMCG характеризується високою динамікою обороту товарів, коротким життєвим циклом продукції та значною залежністю від ефективності логістичних процесів. Підвищення стійкості ланцюгів постачання потребує системного підходу, орієнтованого на цифровізацію, процесну стандартизацію та оцінку ефективності бізнес-процесів.

**Мета.** Метою статті є дослідження можливостей застосування моделі SCOR DS (Supply Chain Operations Reference – Digital Standard) для підвищення логістичної стійкості ланцюгів постачання на ринку FMCG України та визначення ключових напрямів її інтеграції у практику управління торговельними компаніями.

**Матеріали і методи.** У роботі використано методи системного, процесного та порівняльного аналізу, метод бенчмаркінгу, структурно-логічного узагальнення та елементів кількісного оцінювання на основі ключових показників ефективності (KPI). На основі моделі SCOR DS визначено індикатори логістичної стійкості, запропоновано розрахунок інтегрального індексу стійкості ланцюга постачання (ISCS), що поєднує кількісну та якісну оцінку ефективності процесів.

**Результати.** Дослідження довело, що застосування SCOR DS забезпечує цифрову прозорість, стандартизацію та вимірюваність логістичних процесів, дозволяє визначити «вузькі місця» у ланцюгу постачання та підвищити його адаптивність до зовнішніх ризиків. Запропонований інтегральний індекс ISCS може бути використаний для порівняння рівня стійкості між підприємствами, моніторингу динаміки ефективності, а також моделювання сценаріїв відновлення у кризових ситуаціях. Практична цінність дослідження полягає у можливості переходу до процесно-орієнтованої моделі управління з підвищеним рівнем цифрової зрілості.

**Перспективи.** Подальші дослідження доцільно спрямувати на адаптацію моделі SCOR DS до специфіки українського FMCG-ринку в умовах поствоєнного відновлення, розроблення галузевих стандартів оцінювання стійкості логістичних процесів та впровадження цифрових двійників для моделювання сценаріїв ризиків. Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню конкурентоспроможних, гнучких і технологічно зрілих ланцюгів постачання в Україні.

**Ключові слова:** SCOR DS, логістична стійкість, управління ланцюгами постачання, FMCG, цифрова трансформація, KPI, стандартизація процесів.

**Summary.** Introduction. In today's context of global instability, martial law in Ukraine, and structural shifts in consumer demand, the issue of supply chain resilience has become critically important. The FMCG market is characterized by a high turnover rate, short product life cycles, and strong dependence on efficient logistics operations. Enhancing supply chain resilience requires a systemic, process-oriented approach that emphasizes digitalization, standardization, and performance assessment.

**Purpose.** The article aims to explore the potential of applying the SCOR DS (Supply Chain Operations Reference – Digital Standard) model to enhance the logistics resilience of supply chains in Ukraine's FMCG market and to identify key directions for its integration into retail supply chain management practices.

**Materials and Methods.** The study applies methods of system and process analysis, benchmarking, structural and logical synthesis, and quantitative evaluation based on key performance indicators (KPI). The SCOR DS framework is used to identify

key logistics resilience indicators, and an integrated Supply Chain Sustainability Index (ISCS) is proposed to combine quantitative and qualitative measures of efficiency.

*Results.* The findings demonstrate that implementing the SCOR DS model enhances digital transparency, standardization, and measurability of supply chain processes. It allows companies to identify bottlenecks, strengthen adaptive capacity, and improve responsiveness to disruptions. The proposed ISCS index serves as a practical tool for comparing resilience levels among enterprises, monitoring performance dynamics, and simulating recovery scenarios under crisis conditions. The practical value of the study lies in enabling the transition from fragmented logistics management to a process-oriented and digitally mature supply chain model.

*Discussion.* Future research should focus on adapting the SCOR DS framework to the specific features of Ukraine's FMCG market during the post-war recovery period, developing industry-wide standards for resilience assessment, and implementing digital twins for supply chain risk modeling. These efforts will contribute to building competitive, flexible, and technologically advanced supply chains in Ukraine.

**Key words:** SCOR DS, logistics sustainability, supply chain management, FMCG, digital transformation, KPI, process standardization.

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення, під впливом глобальної нестабільності, торговельної війни між найбільшими світовими лідерами США та Китаєм, внаслідок постійних порушень та збоїв у ланцюгах постачання питання забезпечення логістичної стійкості набуває особливої уваги. Для України це питання є не менш важливим, оскільки до зазначених вище факторів додаються умови воєнного стану, економічна криза, спричинена довготривалою війною, міграція населення та коливання споживчого попиту.

Проте український ритейл впевнено показує свої високі показники адаптивності та здатності пристосовуватися до умов турбулентності та нестабільності. Так, за даними Державної служби статистики [1] оборот роздрібною торгівлю за 2024 рік становив 2 170 994,7 млн. грн, що на 315 610, 6 млн. грн більше за попередній рік та на 774 725,9 млн. грн більше за 2022 рік.

Ринок FMCG (fast-moving consumer goods) в Україні демонструє стійку тенденцію до зростання, незважаючи на вплив воєнних дій, коливання споживчого попиту та логістичні виклики. За даними дослідницьких компаній NielsenIQ та Kantar [2] у 2024 році обсяг ринку FMCG товарів зріс більш ніж на 15–18% у грошовому вимірі, що зумовлено як інфляційними процесами, так і поступовим відновленням споживчої активності. Водночас спостерігається перерозподіл структури попиту: зростає частка товарів повсякденного попиту (продукти харчування, побутова хімія, гігієнічні засоби), тоді як попит на преміум-сегмент залишається обмеженим. Це зумовлено впливом війни, безпековою ситуацією та зміною основних потреб споживача та його цінностей.

Для підприємств сектору FMCG, які характеризуються високою інтенсивністю обороту товарів, коротким життєвим циклом продукції та жорсткою конкуренцією, стійкість логістичних процесів є визначальним фактором конкурентоспроможності. Ефективне управління потоками товарів, інформації та фінансів у таких умовах вимагає інтегрованого підходу до планування, моніторингу та вдосконалення процесів усього ланцюга постачання.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання логістичної стійкості завжди було дуже актуальним, особлива увага цьому приділялася під час пандемії Covid-19, проте умови воєнного стану в Україні більш загострили дану проблему та зумовили до пошуку нових альтернативних шляхів підвищення стійкості та ефективності управління ланцюгами постачання. Багато українських та іноземних вчених досліджують ці проблеми протягом останніх років, серед яких можна виділити Григорак М. та Димитрову А. [3], які дослідили геополітичні і геоекономічні ризики для міжнародних ланцюгів постачання та виділили основні методи диверсифікації та альтернативні маршрути саме для українських підприємств з урахуванням умов воєнного стану.

У публікації [4] Суценок Р. та Ільченко Н. досліджують адаптацію ланцюгів постачання в умовах воєнного стану в Україні у контексті запровадження near-shoring, friend-shoring, а також піднімають питання оцінки ризиків за методом FMEA. У роботі підкреслюється необхідність гнучкості, швидкої реакції, оптимізації доставки, посилення взаємодії з постачальниками, що є основними складовими логістичної стійкості.

Наукова робота [5] присвячена тенденціям сталого розвитку логістичного ринку України у контексті впливу політичної нестабільності, логістичних блоkad, обґрунтовано необхідність інвестування в нові маршрути, цифрові рішення, відновлення інфраструктури. Це дає певне підґрунтя для практичного застосування моделей стійкості у ланцюгах постачання.

Автори публікації [6] дослідили саме вплив пандемії COVID-19 і війни в Україні на логістику у сфері харчової промисловості та виявили, що кризи стимулюють трансформацію операцій, впровадження нових моделей й технологій. Для ринку FMCG це досить важливе питання, яке має безпосередній вплив на структурні зміни у попиті та доставці товарів.

У дослідженні [7] здійснено аналіз найпопулярніших цифрових технологій, таких як IoT, RFID, 5G, 3D друк, Big Data, Blockchain, Digital Twins

в контексті цифрового ланцюга постачання. Автори підкреслюють, що цифрові технології перестали бути додатковим інструментом і стали базовим елементом сучасних ланцюгів постачання, а цифрова трансформація підвищує здатність ланцюга постачання швидко адаптуватись до змін та скорочувати час відновлення після порушень. Всі ці фактори безпосередньо мають вплив на логістичну стійкість у ланцюгах.

Розглянуті дослідження показують, що воєнний стан і геополітична нестабільність в Україні значно посилили потребу в диверсифікації маршрутів, локалізації постачання, розвитку власної логістичної інфраструктури і підвищенні ролі цифрових інформаційних систем. Проте питання логістичної стійкості ланцюгів постачання на ринку FMCG, враховуючи сьогоденні умови нестабільності, залишається не до кінця дослідженим, оскільки традиційні підходи до управління ланцюгами постачання втрачають ефективність через відсутність системної оцінки процесів і слабку адаптивність до зовнішніх змін. А також має місце дослідження стійкості в FMCG-ланцюгах у післявоєнний період при посткризових умовах.

**Метою статті** є дослідження процесів підвищення логістичної стійкості ланцюгів постачання на ринку FMCG України за рахунок застосування моделі SCOR DS, а також визначення ключових напрямків її адаптації до сучасних умов. Відповідно до поставленої мети можемо сформулювати основні завдання дослідження, а саме:

- 1) оцінити поточний стан логістичної стійкості FMCG-ринку України;
- 2) розкрити сутність і структуру моделі SCOR DS як інструменту процесного управління;
- 3) запропонувати напрямки інтеграції моделі SCOR DS у практику управління ланцюгами постачання торговельних компаній.

**Виклад основного матеріалу.** Основними гравцями FMCG-ринку залишаються великі національні та міжнародні роздрібні мережі, які активно

зміцнюють свої позиції на ринку. За даними Індексу Опендатабота [8] було виділено топ-10 українських ритейлерів за доходом у 2025 році (табл. 1).

Отже бачимо, що всі зазначені компанії демонструють дуже позитивну динаміку, що свідчить про відновлення платоспроможного попиту та адаптацію бізнесу в нових умовах. АТБ-маркет та Сільпо-фуд мають 56% в сумі від усього доходу зазначених компаній, що виділяє їх як лідерів на ринку роздрібно торгівлі. Також дослідження показують, що дані компанії активно впроваджують цифрові рішення, аналітику продажів і автоматизацію ланцюгів постачання. За останні роки помітною тенденцією стало розширення власної логістичної інфраструктури торговельних мереж, будівництво нових дистрибуційних центрів, використання WMS-систем і цифрових платформ для управління доставкою. Це свідчить про перехід до більш інтегрованої моделі управління ланцюгами постачання, орієнтованої на оперативність, надійність і стійкість до зовнішніх змін.

Попри позитивну динаміку, ключовими викликами на сьогоденній день для ринку роздрібно торгівлі залишаються проблеми транспортної логістики, дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері логістики, а також необхідність підвищення цифрової зрілості підприємств. У цих умовах використання процесно-орієнтованих моделей набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє оцінити ефективність і стійкість усіх етапів логістичного ланцюга.

Ринок FMCG зазнає найбільшого впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків, оскільки є найбільш динамічним сегментом у сфері торгівлі. До зазначених вище факторів впливу за останній час додається ще енергетична криза в країні, зумовлена руйнуваннями енергетичних об'єктів, відключеннями світла та прогнозованими блекаутами.

Серед позитивних чинників, які формують логістичну стійкість на ринку FMCG можна виділити активну цифровізацію процесів постачання, що передбачає використання аналітичних даних, штучного інтелекту та інтернету речей (IoT) для моніторин-

Таблиця 1

Топ-10 компаній галузі роздрібно торгівлі за виторгом у 2025 році

№	Підприємство	Дохід (млрд. грн)	Частка у топ-10	Річна зміна виторгу
1	АТБмаркет	208.91	39.47%	15.36%
2	Сільпо-фуд	93.02	17.58%	9.78%
3	Аврора	37.98	7.18%	40.60%
4	Фора	34.95	6.60%	18.51%
5	Rozetka	29.74	5.62%	16.80%
6	Novus Україна	29.01	5.48%	23.01%
7	Metro Кеш енд Кері Україна	28.75	5.43%	12.52%
8	EVA	26.93	5.09%	28.23%
9	Varus	20.02	3.78%	14.33%
10	Велика Кишеня	19.92	3.76%	16.10%

Джерело: [8]

гу доставки товарів, розвиток партнерських мереж постачальників (friend-shoring) і диверсифікацію каналів постачання. У сфері складської логістики можна зазначити регіональну локалізацію складів і розподільчих центрів, що підвищує швидкість обслуговування торговельних мереж та можливість швидкого реагування та адаптації під зміни зовнішнього середовища.

Проте існують ключові проблеми, які знижують стійкість логістичних систем, які можна класифікувати за такими ознаками:

- інфраструктурні фактори, пов'язані з пошкодженнями транспортної інфраструктури та порушеннями існуючих маршрутів, що призводить до періодичних збоїв через руйнування логістичних коридорів та вузлів;
- економічні фактори, які впливають на періодичне зростання вартості логістичних операцій, що пов'язано з нестабільністю у цінах на паливно-мастильні матеріали, вартістю страхування та загальних витрат на перевезення;
- кадрові фактори, зумовлені дефіцитом кваліфікованого персоналу у сфері планування й управління ланцюгами постачання;
- фактори цифровізації, а саме низький рівень цифрової зрілості серед частини малих операторів ринку.

Поточний стан логістичної стійкості на ринку FMCG можна охарактеризувати як помірно стабільний і адаптивний. Українські компанії демонструють високу гнучкість у реагуванні на виклики, однак спостерігається залежність від зовнішніх факторів і транспортних ризиків. Рівень цифровізації основних процесів відповідає етапу часткової інтеграції, тобто існує певна інтеграція IT-інструментів, але системна аналітика й автоматизоване управління ще не охоплюють усі ланки ланцюга постачання [9].

Отже, логістична стійкість на ринку FMCG в Україні перебуває на етапі активної трансформації. Позитивні тенденції, пов'язані з цифровізацією, інвестиціями в інфраструктуру та процесною інтеграцією, створюють підґрунтя для формування більш професійних моделей управління ризиками. Серед практичних кроків підвищення логістичної стійкості можна виділити диверсифікацію логістичних маршрутів і розробка резервних сценаріїв при надзвичайних ситуаціях, розвиток внутрішньої інфраструктури країни та регіональних розподільчих центрів, а також запровадження процесної стандартизації, що дасть можливість підвищити контроль при управлінні ланцюгами постачання.

У сучасних умовах логістика дедалі більше орієнтується на процесне управління, яке базується на чіткому визначенні, моделюванні та вимірюванні бізнес-процесів. Процесна стандартизація забезпечує єдину мову опису операцій у ланцюзі постачання, дозволяє зіставляти ефективність різних учасників і сприяє формуванню системи безперервного вдосконалення. Вона передбачає не лише документування процедур, а й побудову інтегрованої архітектури процесів, де кожен етап має визначені показники результативності (KPI). Завдяки цьому підприємства отримують можливість підвищувати прозорість, керованість та стійкість логістичних систем, що є особливо важливим в умовах динамічного FMCG-ринку.

Розглянемо існуючі моделі управління ланцюгами постачання за основними критеріями, такими як рівень цифрової інтеграції, показники ефективності, сфера застосування (табл. 2).

Отже, аналізуючи дані системи, можемо виділити Модель SCOR (Supply Chain Operations Reference), яка була розроблена Supply Chain Council (Association for Supply Chain Management, ASCM) як універсальна референс-модель для опису, аналізу

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика систем управління ланцюгами постачання**

Критерій	SCOR DS (ASCM, 2022–2024)	GSCF (Global Supply Chain Forum)	Lean Supply Chain Model
Мета	Стандартизація, оцінка й удосконалення процесів ланцюга постачання через цифрові показники (KPI, resilience, sustainability).	Визначення інтегрованих бізнес-процесів і побудова відносин між учасниками ланцюга.	Оптимізація потоків шляхом усунення втрат і підвищення цінності для клієнта.
Рівень деталізації	Високий (до окремих операцій і метрик).	Середній (зосереджений на макропроцесах)	Залежить від підприємства.
Показники ефективності (KPI)	Оновлені KPI: reliability, responsiveness, agility, cost, asset, sustainability, resilience.	Залежить від учасників ланцюга.	Cycle Time, Cost, Quality, Waste.
Рівень цифрової інтеграції	Високий (включає поняття «Digital Twin», «Analytics-Driven Supply Chain»).	Середній (більше орієнтований на управління людьми й процесами).	Низький-середній (акцент на філософії, не технологіях).
Сфера застосування	Універсальна: промисловість, торгівля, логістика, FMCG, e-commerce.	Підприємства з розгалуженими мережами постачання.	Виробництво, логістика, сервіс.

Джерело: складено на основі [10–12]

й вдосконалення ланцюгів постачання [11]. Її мета полягає в стандартизації підходу до опису, аналізу та вдосконалення процесів у ланцюгах постачання. Дана модель допомагає компаніям зрозуміти, як працює їхній ланцюг постачання, і як покращити його ефективність. Версія DS (Digital Standard) орієнтована на цифрову трансформацію логістичних операцій, інтеграцію даних та аналітики в управління процесами. Вона забезпечує стандартизовану термінологію, процесну структуру, а також набір ключових показників продуктивності (KPI), що дозволяє компаніям порівнювати свою діяльність з бенчмарками та здійснювати процесне вдосконалення.

У версії Digital Standard (SCOR DS) дана модель була суттєво оновлена та адаптована до сучасних умов діджиталізації, підвищення ролі стійкості та сталого розвитку.

Основні елементи процесної моделі SCOR DS включають наступні процеси управління ланцюгами постачання, які схематично представлені на рис. 1.

Завдяки структурованому підходу SCOR DS забезпечує прозорість, стандартизацію та аналітичну порівнюваність логістичних процесів, що створює основу для підвищення логістичної стійкості, тобто здатності системи протидіяти порушенням у ланцюгах і швидко відновлювати функціонування.

На практиці впровадження даного підходу базується на виконанні основних етапів, першим із яких є опис ланцюга постачання за схемою SCOR DS із зазначенням інформації де і як здійснюється планування, закупівля, зберігання, доставка та інші процеси. Наступним етапом є визначення основних показників ефективності (KPI), серед яких розгля-

дається точність прогнозу попиту, рівень виконання замовлення, час відновлення постачання після порушень, рівень автоматизації процесів та інше. Дані показники порівнюються з еталонними значеннями (бенчмаркінг) та визначаються слабкі місця ланцюга постачання. Завершальним етапом є розробка плану покращення процесу управління ланцюгом постачання вцілому. Даний підхід дозволяє виявити ті процеси, які можуть бути найбільш вразливими, де можуть бути затримки та порушення, а також оцінити рівень готовності системи до кризових ситуацій та забезпечити узгоджене планування і цифровізувати процеси, щоб швидше реагувати на будь-які зміни.

Розглянемо основні показники моделі SCOR DS для оцінки стійкості ланцюгів постачання (табл. 3).

Дані показники ефективності можна застосувати для розрахунку інтегрального індексу стійкості ланцюга постачання (ISCS) як середньозважене значення кількох ключових KPI [15]:

$$ISCS = \sum_{i=1}^n w_i \cdot N(KPI_i), \quad (1)$$

де  $w_i$  — вага  $i$ -ого показника ефективності (KPI);

$N(KPI_i)$  — нормалізоване значення показника ефективності (KPI) в діапазоні від 0 до 1.

Для нормалізації показників можна використати наступні формули:

– для тих показників, якщо зростання значення є позитивним фактором (FA, SR, POF)

$$N = \frac{X - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}, \quad (2)$$

– для тих показників, якщо зменшення значення є позитивним фактором (DLT)



Рис. 1. Основні елементи процесної моделі SCOR DS

Джерело: складено автором на основі [10–12]

Таблиця 3

Основні KPI моделі SCOR DS для оцінки стійкості ланцюгів постачання

Група процесів SCOR DS	Показник (KPI)	Що вимірює
Plan (Планування)	Forecast Accuracy (FA) — точність прогнозу попиту	Наскільки точно компанія прогнозує продажі
Plan	S&OP Synchronization Index	Узгодженість між планами продажу і постачання
Source (Закупівлі)	Supplier Reliability (SR)	Частка постачальників, які виконують зобов'язання
Make (Виробництво / комплектація)	Cycle Time Variability (CTV)	Коливання часу виконання процесу
Deliver (Доставка)	Perfect Order Fulfillment (POF)	Частка замовлень, виконаних без помилок і затримок
Deliver	Delivery Lead Time (DLT)	Середній час доставки до точки продажу
Return (Повернення)	Return Rate (RR)	Частка повернень у загальному обсязі
Enable (Забезпечення)	Digital Integration Level (DIL)	Ступінь цифровізації процесів (ERP, EDI, API тощо)
Enable	Automation Rate (AR)	Частка автоматизованих операцій у загальному обсязі
Cross-functional	Supply Chain Resilience Index (SCRI)	Комплексна оцінка здатності відновлюватись після збоїв
Cross-functional	Visibility Index (VI)	Прозорість та відстежуваність даних у ланцюгу
Cross-functional	Collaboration Level (CL)	Ступінь цифрової взаємодії між учасниками (CPFR, SLA)

Джерело: складено на основі [13; 14]

$$N = 1 - \frac{X - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}, \quad (3)$$

де  $X$  — значення показника;

$X_{\min}$ ,  $X_{\max}$  — відповідно мінімальне та максимальне значення показника, які обирають на основі бенчмарків.

Розрахунок інтегрального індексу стійкості ланцюга постачання (ISCS) дає змогу комплексно оцінити рівень інтеграції та адаптивності логістичних процесів підприємства. Застосування цього підходу дозволяє узагальнити вплив окремих показників, таких як точність прогнозування, надійність постачальників, рівень цифрової взаємодії, автоматизація, дотримання термінів постачання у єдиному вимірі, що спрощує управлінські рішення.

Практичне значення індексу полягає в тому, що він може бути використаний для моніторингу динаміки стійкості ланцюга постачання у часі; для порівняння різних підприємств роздрібною торгівлі або окремих бізнес-напрямів; для прийняття стратегічних рішень, пов'язаних із вибором партнерів, плануванням інвестицій у цифрові рішення чи переглядом логістичних контрактів; для моделювання сценаріїв у цифрових двійниках, що дозволяє оцінювати вплив зовнішніх ризиків (перебоїв постачання, зміни попиту тощо) на загальну стійкість системи.

Таким чином, ISCS виступає універсальним інструментом управління ланцюгом постачання, який поєднує кількісну оцінку ефективності та якісну діагностику слабких місць, сприяючи підвищенню

логістичної стійкості та конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Інтеграція моделі SCOR DS у практику управління ланцюгами постачання торговельних компаній є дієвим шляхом до підвищення цифрової зрілості, операційної ефективності та логістичної стійкості. Реалізацію даного процесу необхідно розпочинати з цифрової інтеграції за рахунок формування єдиного цифрового простору управління ланцюгом постачання, а саме впровадження ERP- та SCM-систем, сумісних зі структурою SCOR DS, які інтегрують функції планування, закупівель, транспортування, складування та управління запасами. Застосування цифрових технологій дозволяє забезпечити моніторинг у реальному часі, виявляти вузькі місця процесів і підвищувати гнучкість управлінських рішень.

Наступним етапом може бути стандартизація процесів та оцінювання їх ефективності за рахунок уніфікації бізнес-процесів відповідно до стандартів SCOR DS. Це передбачає проведення процесного аудиту, побудову карти процесів і визначення ключових показників результативності для кожного етапу. Використання SCOR DS Benchmark Metrics дозволяє торговельним компаніям проводити порівняльний аналіз (benchmarking) з провідними учасниками ринку, підвищуючи ефективність операційної діяльності [16].

Важливим аспектом інтеграції моделі SCOR DS є побудова системи управління ризиками (Risk Management) на основі цифрових аналітичних інструментів. Модель передбачає вимірювання показників Agility та Resilience, що характеризують здатність компанії адаптуватися до змін середовища.

На практиці це означає впровадження аналітичних панелей для відстеження постачань, витрат і зовнішніх факторів.

Отже, інтеграція моделі SCOR DS у практику управління ланцюгами постачання торговельних компаній України на ринку FMCG є стратегічно важливим напрямом підвищення їхньої логістичної стійкості. Реалізація цього підходу сприяє підвищенню цифрової зрілості, ефективності операційних процесів і здатності до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Впровадження SCOR DS дозволяє перейти від фрагментарного управління логістичними операціями до єдиної процесної моделі, орієнтованої на вимірюваність, прозорість і сталий розвиток.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У ході дослідження встановлено, що підвищення логістичної стійкості ланцюгів постачання на ринку FMCG є вагомим фактором забезпечення конкурентоспроможності торговельних компаній України в умовах воєнної нестабільності, економічних коливань та змін споживчого попиту. Аналіз поточного стану галузі показав позитивну динаміку розвитку роздрібної торгівлі, водночас визначено низку проблем, пов'язаних з транспортною інфраструктурою, дефіцитом кадрів і недостатнім рівнем цифрової інтеграції.

Застосування моделі SCOR DS (Supply Chain Operations Reference — Digital Standard) дозволяє створити єдину процесну основу управління ланцюгом постачання, що забезпечує його прозорість,

вимірюваність та гнучкість. Впровадження системи KPI, орієнтованої на показники надійності, швидкості реагування, цифрової зрілості та стійкості, сприяє підвищенню ефективності логістичних операцій і рівня готовності до зовнішніх ризиків. Розрахунок інтегрального індексу стійкості (ISCS) створює практичний інструмент кількісної оцінки ефективності функціонування ланцюга постачання та визначення напрямів його вдосконалення.

Отже, інтеграція моделі SCOR DS у практику управління ланцюгами постачання є доцільною і стратегічно необхідною. Вона сприятиме переходу від фрагментарного управління до процесно-орієнтованого підходу, підвищенню цифрової зрілості підприємств, посиленню адаптивності до кризових і післякризових умов, розвитку партнерських мереж постачальників на принципах *friendshoring* та *near-shoring*.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методики адаптації SCOR DS до специфіки українського ринку FMCG з урахуванням воєнних і поствоєнних умов, а також моделюванні сценаріїв відновлення логістичних ланцюгів та поглибленні аналізу взаємозв'язку між рівнем цифрової інтеграції та стійкістю ланцюгів постачання.

Отже, використання моделі SCOR DS відкриває нові можливості для цифрової трансформації та зміцнення логістичної стійкості торговельних підприємств на ринку FMCG, що стане важливою передумовою відновлення та розвитку української економіки у післявоєнний період.

### Література

1. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 28.10.2025).
2. Ukrainian FMCG market: turnover increase by 25% in 2023. 17.09.2024. URL: <https://pro-consulting.ua/en/press-room/rynok-fmcg-v-ukraine-uvlichenie-oborota-na-25-v-2023-godu> (дата звернення: 28.10.2025).
3. Григорак М.Ю., Димитрова А.В. Управління ризиками в міжнародних ланцюгах поставок: геополітичний та геоекономічний виміри. *Інтелектуалізація логістики та управління ланцюгами поставок*. 2024. № 27. С. 62–77.
4. Sushchenko P., Ilchenko N. Adaptation of supply chains to the challenges of martial law. *Commodity Science. Technologies. Engineering*. 2023. 45, 1. P. 4–16. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)01](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)01)
5. Siryk Z., Hrafska O., Pavlov K., Samoilenko B., Chorny R. Sustainable development trends in the Ukrainian logistics market. *E3S Web of Conferences*. 2024. 567. 01024. DOI: 10.1051/e3sconf/202456701024
6. Andrés González-Moralejo S. From COVID-19 to the war in Ukraine: evidence of a Schumpeterian transformation of food logistics. *Agric Econ*. 2024. 12, 8. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40100-024-00300-2>
7. Chyo S., Yu Q., Wan S., Cao H., Huang Y. Digital supply chain: literature review of seven related technologies. *Manufacturing Review*. 2024. 11, 8. DOI: <https://doi.org/10.1051/mfreview/2024006>
8. Найкращі підприємства України 2025. Індекс Опендатабота. 2025. URL: <https://opendatabot.ua/c/index/retail%20trade> (дата звернення: 28.10.2025).
9. Navis Group. Digitalization in Ukrainian logistics: a step into the future. 2025. URL: <https://navisgroup.com.ua/en/2025/01/06/digitalization-in-ukrainian-logistics-a-step-into-the-future/> (дата звернення: 28.10.2025).
10. ASCM (Association for Supply Chain Management). SCOR Digital Standard (SCOR DS): Framework for Digital Supply Chain Management. 2022–2024. URL: <https://www.ascm.org/resources/scor-digital-standard> (дата звернення: 28.10.2025).
11. MHL News. ASCM releases new SCOR Digital Standard. 2023. URL: <https://www.mhlnews.com/global-supply-chain/article/21251037/ascm-releases-new-scor-digital-standard> (дата звернення: 28.10.2025).
12. KnowerX Education. ASCM SCOR DS Training Overview. 2023. URL: <https://knowerx.com/ascm-scor-ds> (дата звернення: 28.10.2025).

13. SCOR DS Digital Standard. ASCM. URL: <https://scormodel.ascm.org/> (дата звернення: 28.10.2025).
14. APICS Supply Chain Council. SCOR — Supply Chain Operations Reference Model: Overview Version 12.0. USA: APICS, 2022. 66 с.
15. Вінницький А. Удосконалення оцінювання результативності процесної інтеграції підприємств у ланцюгах постачання. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-52>
16. Lambert D. M., Enz M. G. Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance. Ponte Vedra Beach, FL: Supply Chain Management Institute, 2025. URL: [https://www.researchgate.net/publication/280493809\\_Supply\\_Chain\\_Management\\_Processes\\_Partnerships\\_Performance\\_5th\\_Edition#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/280493809_Supply_Chain_Management_Processes_Partnerships_Performance_5th_Edition#fullTextFileContent) (дата звернення: 28.10.2025).

### References

1. Derzhavna sluzhba statystyky. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
2. Ukrainian FMCG market: turnover increase by 25% in 2023. 17.09.2024. URL: <https://pro-consulting.ua/en/press-room/rynok-fmcg-v-ukraine-uvelichenie-oborota-na-25-v-2023-godu>
3. Hryhorak M. Yu., Dymytrova A. V. Upravlinnia ryzykamy v mizhnarodnykh lantsiuhakh postavok: heopolitychnyi ta heoekonomichnyi vymiry. *Intelektualizatsiia lohistyky ta upravlinnia lantsiuhamy postavok*. 2024. № 27. S. 62–77 [in Ukrainian].
4. Sushchenko P., Ilchenko N. Adaptation of supply chains to the challenges of martial law. *Commodity Science. Technologies. Engineering*. 2023. 45, 1. P. 4–16. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)01](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)01)
5. Siryk Z., Hrafkska O., Pavlov K., Samoilenko B., Chorny R. Sustainable development trends in the Ukrainian logistics market. *E3S Web of Conferences*. 2024. 567. 01024. DOI: 10.1051/e3sconf/202456701024
6. Andrés González-Moralejo S. From COVID-19 to the war in Ukraine: evidence of a Schumpeterian transformation of food logistics. *Agric Econ*. 2024. 12, 8. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40100-024-00300-2>
7. Chuo S., Yu Q., Wan S., Cao H., Huang Y. Digital supply chain: literature review of seven related technologies. *Manufacturing Review*. 2024. 11, 8. DOI: <https://doi.org/10.1051/mfreview/2024006>
8. Naikrashchi pidpriemstva Ukrainy 2025. Indeks Opendatabota. 2025. URL: <https://opendatabot.ua/c/index/retail%20trade> [in Ukrainian].
9. Navis Group. Digitalization in Ukrainian logistics: a step into the future. 2025. URL: <https://navisgroup.com.ua/en/2025/01/06/digitalization-in-ukrainian-logistics-a-step-into-the-future/>
10. ASCM (Association for Supply Chain Management). SCOR Digital Standard (SCOR DS): Framework for Digital Supply Chain Management. 2022–2024. URL: <https://www.ascm.org/resources/scor-digital-standard>
11. MHL News. ASCM releases new SCOR Digital Standard. 2023. URL: <https://www.mhlnews.com/global-supply-chain/article/21251037/ascm-releases-new-scor-digital-standard>
12. KnowerX Education. ASCM SCOR DS Training Overview. 2023. URL: <https://knowerx.com/ascm-scor-ds>
13. SCOR DS Digital Standard. ASCM. URL: <https://scormodel.ascm.org/>
14. APICS Supply Chain Council. SCOR — Supply Chain Operations Reference Model: Overview Version 12.0. USA: APICS, 2022. 66 s.
15. Vinnytskyi A. Udoskonalennia otsiniuvannia rezultatyvnosti protsesnoi intehratsii pidpriemstv u lantsiuhakh postachannia. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-52> [in Ukrainian].
16. Lambert D. M., Enz M. G. Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance. Ponte Vedra Beach, FL: Supply Chain Management Institute, 2025. ISBN 979-8218736910. URL: [https://www.researchgate.net/publication/280493809\\_Supply\\_Chain\\_Management\\_Processes\\_Partnerships\\_Performance\\_5th\\_Edition#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/280493809_Supply_Chain_Management_Processes_Partnerships_Performance_5th_Edition#fullTextFileContent)