

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства та  
природокористування  
Кафедра маркетингу

**06-13-245М**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**  
**до проведення практичних занять та самостійної**  
**роботи з навчальної дисципліни**  
**«Стратегічне управління ланцюгами**  
**створення цінностей»**

для здобувачів вищої освіти ступеня «доктор філософії»  
за освітньо-науковою програмою «Маркетинг»  
спеціальності 075 «Маркетинг»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
денної та заочної форм навчання

Рекомендовано  
Науково-методичною радою  
з якості ННІЕМ  
Протокол № 02 від 08.10.2025 р.

Рівне – 2025

Методичні вказівки до проведення практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Стратегічне управління ланцюгами створення цінностей» для здобувачів вищої освіти ступеня «доктор філософії» за освітньо-науковою програмою «Маркетинг» спеціальності 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Попко О. В. – Рівне : НУВГП, 2025. – 28 с.

Укладач: Попко О. В., д.е.н., професор кафедри маркетингу.

Відповідальний за випуск: Мальчик М. В., д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу.

Керівник групи забезпечення спеціальності 075 «Маркетинг»:

Попко О. В., д.е.н., професор кафедри маркетингу.

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ З ОСВІТНЬОЇ КОМПОНЕНТИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТЕЙ».....	4
Завдання №1. Концептуалізація та декомпозиція ланцюга створення цінностей суб'єкта ринкових відносин.....	5
Завдання №2. Формування та інтеграція конкурентних стратегій у ланцюги створення цінностей.....	7
Завдання №3. Компаративний аналіз та архітектурне моделювання ланцюгів створення цінностей.....	7
Завдання №4. Логістичний аудит та управління резильєнтністю ланцюгів створення цінностей.....	8
Завдання №5. Емпіричне дослідження ціннісної пропозиції та моделювання клієнтського досвіду (СJM).....	10
Завдання №6. Комплексний стратегічний аналіз середовища та аудит конкурентних переваг ланцюга створення цінностей.....	12
Завдання №7. Проектування маркетингових стратегій та механізми їх інтеграції в архітектуру ланцюга створення цінностей.....	16
Завдання №8. Маркетингове стратегічне управління та динамічний аналіз продуктового портфеля в умовах оптимізації ланцюгів створення цінностей...	18
Завдання №9. Проектування стратегії сталого розвитку та ESG-трансформація ланцюга створення цінностей.....	19
НАУКОВО-ДОСЛІДНИЦЬКА СКЛАДОВА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	21
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ОСВІТНЬОЇ КОМПОНЕНТИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТЕЙ».....	22
Рекомендована література.....	25

© О. В. Попко, 2025

© НУВГП, 2025

## Вступ

**Навчальна дисципліна «Стратегічне управління ланцюгами створення цінностей»** є фундаментальною складовою підготовки здобувачів ступеня доктора філософії та спрямована на формування системного наукового і стратегічного мислення, поглиблених теоретико-методологічних знань і дослідницько-аналітичних компетентностей у сфері управління ланцюгами створення цінностей. Дисципліна орієнтована на розвиток здатності до комплексного аналізу, моделювання, оцінювання ефективності та стратегічної трансформації ланцюгів створення цінностей із урахуванням викликів глобальної конкуренції, цифровізації бізнес-процесів, інтеграції принципів сталого розвитку (ESG) та управління стратегічними ризиками в умовах невизначеності сучасного бізнес-середовища.

**Метою дисципліни** є формування у здобувачів ступеня доктора філософії системного наукового розуміння теоретико-методологічних засад і прикладних механізмів стратегічного управління ланцюгами створення цінностей, а також розвиток здатності до їх моделювання, оцінювання ефективності та трансформації в умовах глобальної конкуренції, цифровізації, інтеграції принципів сталого розвитку й підвищених стратегічних ризиків сучасного бізнес-середовища.

**Завдання навчальної дисципліни.** За результатами вивчення навчальної дисципліни здобувач ступеня доктора філософії повинен бути здатним:

1. Критично аналізувати сучасні теорії, моделі та концепції стратегічного управління ланцюгами створення цінностей, обґрунтовувати їх застосування в умовах глобальних трансформацій, цифрової економіки та інноваційного розвитку.

2. Оцінювати архітектуру та ефективність функціонування ланцюгів створення цінностей, ідентифікувати стратегічні ризики, вузькі місця, конфлікти інтересів та розробляти механізми їх мінімізації.

3. Розробляти науково обґрунтовані стратегічні рішення щодо інтеграції логістичних, маркетингових і цифрових інструментів у процес формування та трансформації ланцюгів створення цінностей.

4. Інтегрувати принципи сталого розвитку, ESG-орієнтації та корпоративної соціальної відповідальності в моделі стратегічного управління ланцюгами створення цінностей.

5. Застосовувати методи стратегічного аналізу, моделювання та цифрової аналітики для формування адаптивних і конкурентоспроможних систем створення цінностей.

6. Демонструвати стратегічне та дослідницьке мислення при розробці концептуальних моделей і наукових підходів до розвитку ланцюгів створення цінностей в умовах невизначеності.

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ З ОСВІТНЬОЇ КОМПОНЕНТИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТЕЙ»**

Для забезпечення високої якості підготовки та формування дослідницьких компетентностей у здобувачів ступеня доктора філософії, при виконанні практичних завдань з освітньої компоненти «Стратегічне управління ланцюгами створення цінностей» слід дотримуватися наступних вимог:

### **1. Наскрізний характер дослідження та єдність об'єкта дослідження:**

Ключовою особливістю виконання практичного циклу є принцип наскрізного моделювання. Здобувач повинен обрати один суб'єкт господарювання (або конкретний галузевий ринок), який відповідає напряму його дисертаційного дослідження, і використовувати його як об'єкт аналізу в усіх практичних роботах. Такий підхід дозволяє поступово формувати цілісну стратегічну модель ланцюга створення цінності: від первинного аналізу структури (Завдання №1) до розробки комплексної програми стійкого розвитку (Завдання №9). Результати виконання практичних завдань мають бути апробовані як підґрунтя для аналітичного розділу дисертації.

2. Дотримання наукового стилю та академічної глибини. Практичні роботи аспірантів не повинні обмежуватися констатацією фактів або описовим підходом. Виконання завдань вимагає: критичного аналізу: виявлення суперечностей, оцінювання неефективних ланок ланцюга та обґрунтування альтернативних стратегічних рішень; наукової аргументації: обов'язковим є використання посилань на актуальні фахові публікації, зокрема статті у виданнях, що індексуються в міжнародних наукометричних базах Scopus та Web of Science, за останні 3–5 років. Здобувачі мають демонструвати володіння категоріальним апаратом сучасної економічної науки та методологією стратегічного маркетингу та менеджменту.

3. Цифровізація збору даних та емпірична валідність. У межах виконання Завдання №4, що передбачає дослідження ціннісної пропозиції, здобувачі мають опанувати інструменти автоматизації збору первинних даних. Для проведення опитувань (споживачів, експертів або стейкхолдерів) рекомендується використання спеціалізованих платформ (Google Forms, Typeform та ін.). Використання цих інструментів є обов'язковою вимогою для забезпечення валідності результатів, можливості подальшої статистичної обробки даних та візуалізації результатів у дисертаційній роботі. Отримані дані повинні стати емпіричним доказом гіпотез, що висуваються здобувачем у межах дослідження ланцюгів створення цінності.

4. Академічна доброчесність. Усі результати досліджень, розрахунки та аналітичні висновки мають бути авторськими. Використання ідей інших авторів без відповідного цитування є неприпустимим. Тексти практичних робіт можуть перевірятися на наявність ознак плагіату згідно з нормативними

документами Національного університету водного господарства та природокористування щодо академічної доброчесності.

При виконанні практичних завдань здобувачам рекомендується використовувати професійне програмне забезпечення для візуалізації стратегічних моделей (Miro, Lucidchart, Canva) та інструменти автоматизації збору даних (Google Forms, Typeform) для забезпечення валідності емпіричних результатів.

## **Завдання №1. Концептуалізація та декомпозиція ланцюга створення цінностей суб'єкта ринкових відносин**

**Мета роботи:** сформувати системне наукове розуміння архітектури обраних суб'єктів ринкових відносин, ідентифікувати ключові потоки створення цінностей та обґрунтувати актуальність обраної бізнес-системи для наукового дослідження.

**Теоретичні основи:** концепція ланцюга цінностей (Value Chain) М. Портера, ресурсна теорія (RBV), концепція Industry 4.0 (цифрові двійники, IoT, AI в ланцюгах поставок).

**Завдання до виконання:**

### **1. Обґрунтування вибору об'єкта дослідження:**

Обрати суб'єкти ринкових відносин (підприємства/організації), що відповідають темі дисертації.

Надати коротку характеристику їх діяльності, частки ринку та ключових продуктів.

Обґрунтувати науковий інтерес до обраних об'єктів в контексті цифрової трансформації та використання data-driven підходів у маркетингу, а також сучасних викликів (глобалізація, турбулентність, трансформація споживчого попиту).

Результат: аналітичне есе (1–2 стор.).

### **2. Структурна декомпозиція ланцюга за М. Портером (базовий рівень):**

Ідентифікувати **основні види діяльності** (вхідна логістика, операції, вихідна логістика, маркетинг і продажі, сервіс).

Ідентифікувати **допоміжні види діяльності** (інфраструктура, управління персоналом, технологічний розвиток, закупівлі). Охарактеризувати зміст кожної ланки. Особливий фокус: визначити роль ланки «Технологічний розвиток» як драйвера автоматизації всього ланцюга.

Результат: Графічна схема ланцюга створення цінностей суб'єктів ринкових відносин.

### **3. Аналіз ціннісних потоків та формування маржі:**

Визначити точки виникнення витрат у кожній ланці ланцюга.

Охарактеризувати, як саме кожна ланка додає цінність для кінцевого споживача. Проаналізувати, як цифрові активи (дані, алгоритми ІІІ) впливають на формування маржі.

Результат: декомпозиція та аналіз витрат у ланцюгу створення цінностей (табл. 1).

Таблиця 1

Рольова декомпозиція та аналіз витрат у ланцюгу створення цінностей (з урахуванням цифровізації)

Ланка ланцюга (за М. Портером)	Зміст ключових бізнес-процесів (AS-IS)	Основні ресурси та активи, у т.ч. цифрові	Внесок у додану цінність (високий/низький)
Вхідна логістика			
Операції (Виробництво)			
Вихідна логістика			
Маркетинг і продажі			
Сервіс			

#### 4. Діагностика взаємозв'язків між ланками:

Описати, як інформація та ресурси передаються між основними та допоміжними видами діяльності.

Виявити найбільш критичні інтерфейси (точки дотику), де найчастіше виникають втрати або затримки.

Результат: Описова модель внутрішньої взаємодії.

#### 5. Визначення стратегічного контексту ланцюга (Pre-analysis):

Сформулювати головну проблему функціонування ланцюга, яку ви плануєте вирішити у дисертаційному дослідженні.

Визначити ключових стейкхолдерів, які впливають на створення цінності у цьому ланцюгу.

Результат: Аналітичні висновки та постановка дослідницької проблеми.

## **Завдання №2. Формування та інтеграція конкурентних стратегій у ланцюги створення цінностей**

**Мета роботи:** Навчитись обґрунтовувати вибір базової конкурентної стратегії, використовуючи класичні та сучасні стратегічні підходи та проєктувати відповідні зміни в структурі ланцюга створення цінностей.

**Теоретичні основи:** Матриця конкурентних стратегій М. Портера, конкурентні стратегії за Ф. Котлером, стратегія позиціонування Дж. Траута, концепція «Блакитного океану» В. Чан Кіма та Р. Моборна.

**Завдання до виконання:**

**1. Ідентифікація ринкової позиції та стратегічної ролі (за Ф. Котлером):**

Визначити частку ринку об'єкта дослідження та його роль: Лідер, Челенджер, Послідовник або Нішевий гравець. Оцінити, як ця роль впливає на конфігурацію ланцюга цінностей.

Результат: Характеристика ринкової позиції суб'єкта ринкових відносин (0,5 стор.).

**2. Вибір базової стратегії за М. Портером:**

Обґрунтувати вибір однієї з базових конкурентних стратегій: Лідерство у витратах, Диференціація або Фокусування. Визначити «критичні ланки» ланцюга створення цінностей, які є ключовими для реалізації обраної стратегії.

Результат: Стратегічний фокус-аналіз ланцюга створення цінностей.

**3. Розробка стратегії позиціонування (за Дж. Траутом):**

Сформулювати атрибут позиціонування (першість, лідерство в категорії, спадковість тощо), який відрізняє суб'єкт, що досліджується, від конкурентів у свідомості споживача. Визначити, як ланцюг створення цінностей підтримує це позиціонування (доказ унікальності).

Результат: Сформована концепція позиціонування.

**4. Проєктування елементів «Блакитного океану»:**

Застосувати модель «Стратегічної канви». Запропонувати інновацію в ланцюгу цінності, яка дозволить вийти з прямої конкуренції.

Результат: Матриця чотирьох дій (ERRC Grid).

**5. Адаптація до умов турбулентності та цифровізації:**

Оцінити, як обрана стратегія трансформується під впливом цифровізації.

Результат: Висновки щодо адаптивності стратегії.

## **Завдання №3. Компаративний аналіз та архітектурне моделювання ланцюгів створення цінностей**

**Мета роботи:** Поглибити розуміння структурних особливостей ланцюгів створення цінності шляхом порівняння класичних та процесно-орієнтованих моделей, а також розробити авторську декомпозицію ланцюга для суб'єктів ринкових відносин.

**Теоретичні основи:** Модель М. Портера (Activity-based), модель McKinsey (Business System), концепція Б. Андерсена (Process-based).

**Завдання до виконання:**

**1. Моделювання ланцюга цінності:** Побудувати та візуалізувати структуру ланцюга створення цінності на прикладі суб'єктів ринковий відносин, використовуючи наступні підходи:

**За М. Портером:** виділити основні та допоміжні види діяльності, визначити маржу.

**За McKinsey:** розбити ланцюг створення цінностей на етапи (технології → дизайн продукту → виробництво → маркетинг → дистрибуція → сервіс).

**За Б. Андерсеном:** представити ланцюг створення цінностей як послідовність бізнес-процесів, орієнтованих на кінцевий результат та вимірювання задоволеності.

Результат: Графічні моделі ланцюга цінності.

**2. Компаративний аналіз моделей:** Провести порівняння результатів моделювання. Визначити, яка з моделей найкраще підсвічує «вузькі місця» (bottle necks) та приховані резерви ефективності для об'єкта дослідження.

Результат: Порівняльна таблиця переваг та обмежень моделей для конкретного кейсу.

**3. Процесна декомпозиція та метрики результативності (за Б. Андерсеном):**

Для одного ключового бізнес-процесу (на вибір) розробити карту процесу. Визначити критичні точки контролю та запропонувати показники результативності для кожної стадії (Cost, Time, Quality).

Результат: Карта-схема процесу з цільовими індикаторами.

**4. Обґрунтування стратегічної архітектури для дисертації:**

На основі аналізу обґрунтувати вибір або комбінацію моделей, яка буде використана у науковому дослідженні для опису механізму створення доданої цінності.

Результат: Аналітичне обґрунтування (0,5-1 стор.).

#### **Завдання №4. Логістичний аудит та управління резильєнтністю ланцюгів створення цінностей**

**Мета роботи:** оцінити ефективність логістичної стратегії підприємства через призму правила «7R», ідентифікувати джерела синергічного ефекту, розробити стратегію мінімізації логістичних ризиків у ланцюгу цінності та визначити кількісний і якісний вплив логістичної оптимізації на маркетингові показники суб'єктів ринкових відносин.

**Теоретичні основи:** концепція логістичного міксу, правило «7R» (Right product, Right quantity, Right condition, Right place, Right time, Right customer, Right cost), теорія синергії, ризик-менеджмент у ланцюгах поставок (Supply Chain Risk Management), концепції Lean, Agile та Leagile.

### **Завдання до виконання:**

#### **1. Аудит логістичного сервісу за правилом «7R»:**

Проаналізувати поточну логістичну систему обраних суб'єктів ринкових відносин за кожним із семи параметрів «7R».

Виявити «вузькі місця» (bottle necks), які знижують загальну цінність для клієнта (до прикладу, невідповідність *Right Time* або надмірні витрати *Right Cost*).

Результат: сформувані логістичний профіль цінності суб'єктів ринкових відносин.

#### **2. Аналіз маркетингово-логістичної синергії в ланцюгу:**

Визначити точки взаємодії (інтерфейси) між логістикою, маркетингом та виробництвом.

Описати механізм створення додаткової цінності через координацію цих функцій.

Результат: аналітична схема «Матриця синергічних зв'язків».

#### **3. Оцінювання впливу логістики на маркетингову результативність:**

Визначити, як покращення конкретних логістичних індикаторів впливає на стратегічні маркетингові показники (LTV, NPS, рівень утримання клієнтів, частка ринку).

Побудувати прогностичну модель залежності (до прикладу: скорочення часу доставки → зростання лояльності → збільшення частоти повторних покупок).

Результат: демонстрація впливу логістичних драйверів на маркетингові KPI's (таблиця 2).

Таблиця 2

Моделювання впливу логістичного сервісу (7R) на ефективність маркетингу

Параметр 7R	Логістичний показник (KPI)	Сутність логістичної проблеми (вузьке місце)	Вплив на маркетинговий показник (KPI)	Прогноз синергічного ефекту (AI/ML трансформація)
1. Right Product (Потрібний товар)				
2. Right Quantity (Потрібна кількість)				
3. Right Condition (Потрібна якість)				
4. Right Place (Потрібне місце)				
5. Right Time (Потрібний час)				
6. Right Customer (Потрібний споживач)				
7. Right Cost (Потрібні витрати)				

#### 4. Картирування та стратегічне управління логістичними ризиками:

Ідентифікувати ключові ризики в ланцюгу (зриви поставок, воєнні ризики, зростання фрахтових ставок, кіберризиками).

Використовуючи експертний метод або результати попереднього опитування, побудувати карту ризиків (Risk Map) за критеріями «Ймовірність — Вплив».

Результат: Матриця ризиків та обґрунтовані пропозиції щодо їх хеджування.

#### 5. Обґрунтування інтегрованої логістичної стратегії (SCM):

Запропонувати та обґрунтувати тип логістичної стратегії (Lean — ошадлива, Agile — гнучка, або Leagile — гібридна) залежно від обраної конкурентної стратегії (з Завдання №2).

Довести відповідність логістичної моделі цілям дисертаційного дослідження.

Результат: аналітична записка (до 1 стор.).

### Завдання №5. Емпіричне дослідження ціннісної пропозиції та моделювання клієнтського досвіду (CJM)

**Мета роботи:** Оволодіти інструментами оцінювання сприйнятої цінності, навчитися ідентифікувати розриви між очікуваннями та реальністю (Gap-model) та проектувати шлях клієнта для максимізації додаткової цінності.

**Теоретичні основи:** Концепція маркетингу цінності (Value-based marketing), модель рівнів товару, Value Proposition Canvas, Customer Journey Map (CJM), модель розривів (Service Quality Gap Model).

#### Завдання до виконання:

#### 1. Проектування профілю споживача та мапи цінності (Value Proposition Canvas):

На основі обраних суб'єктів ринкових відносин заповнити «Канву ціннісної пропозиції»:

**Профіль клієнта:** задачі (jobs), болі (pains), вигоди (gains).

**Мапа цінності:** товари та послуги, знеболювальні, фактори вигоди.

Результат: Візуалізована модель Value Proposition Canvas (табл.3).

Таблиця 3

#### Профіль споживача та мапи цінності (Value Proposition Canvas)

Блок аналізу	Складові елементи (фактори)	Опис для обраного об'єкта дослідження	Пріоритетність (High/Medium/Low)
Профіль клієнта (Jobs)			
Болі клієнта (Pains)			
Вигоди (Gains)			
Товари та послуги			
Знеболювальні			
Генератори вигод			

## 2. Емпіричне дослідження (Пілотне опитування):

**Розробка інструментарію:** Створити анкету (рекомендовано в Google Forms або Typeform) для оцінювання важливості та задоволеності характеристиками продукту/послуги.

**Проведення опитування:** Опитати цільову групу (мінімум 50 респондентів — клієнтів або експертів галузі). Пояснити, чому ці респонденти є репрезентативними для проведення дослідження

**Аналіз розривів (Gap Analysis):** Порівняти цінність, яку компанія декларує (Internal View), із тією, яку реально сприймає споживач (External View).

Результат: Таблиця порівняння середніх балів очікувань та сприйняття.

## 3. Розрахунок маркетингових індикаторів (NPS/CSI):

На основі зібраних даних розрахувати:

**CSI (Customer Satisfaction Index):** індекс задоволеності клієнтів.

**NPS (Net Promoter Score):** індекс лояльності (схильність до рекомендації).

Результат: Аналітичний висновок щодо рівня клієнтського капіталу.

## 4. Побудова карти шляху клієнта (Customer Journey Map):

Відобразити основні етапи взаємодії клієнта з брендом (від виникнення потреби до післяпродажного сервісу).

Ідентифікувати «точки болю» та можливості для впровадження **Cross-sale** (супутніх продажів) та **Upsell** як інструментів підвищення цінності. У моделі CJM виділити точки контакту, де застосовується ШІ (впровадження AI-чатботів та персоналізованих рекомендацій).

Результат: Графічна модель CJM (табл.4).

Таблиця 4

Карта взаємодії клієнта з продуктом (Customer Journey Map — CJM)

Етап шляху клієнта	Дії споживача	Точка контакту (Touchpoint)	Емоційний стан (від - до +)	Бар'єри та «Точки болю» (Pains)	Можливості для Cross-sale та Upsell
1. Усвідомлення та пошук					
2. Оцінювання та вибір					
3. Прийняття рішення (Купівля)					
4. Отримання та використання					
5. Лояльність та адвокація					

## Завдання №6. Комплексний стратегічний аналіз середовища та аудит конкурентних переваг ланцюга створення цінностей

**Мета роботи:** Оволодіти методологією багаторівневого аналізу маркетингового середовища для ідентифікації стратегічних розривів та обґрунтування стійких конкурентних переваг об'єкта дослідження.

**Теоретичні основи:** PESTEL, ICEDRIPS (для аналізу макрофакторів), SWOT-TOWS, SPACE-аналіз, VRIO-аналіз ресурсів.

**Завдання до виконання:**

### 1. Детермінація впливу середовища (Macro-level Analysis):

Провести **PESTEL-аналіз** для оцінювання глобальних чинників впливу на ланцюг створення цінностей.

PESTEL-аналіз — це інструмент стратегічного планування, який використовується для виявлення та оцінювання зовнішніх факторів макросередовища (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових), що можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства. Головна мета методу полягає в тому, щоб допомогти менеджменту виявити потенційні загрози та нові можливості, що виникають поза межами контролю організації, для розроблення адаптивної довгострокової стратегії.

Результат: PESTEL-аналіз факторів макросередовища ланцюга створення цінності (табл.5).

Таблиця 5

### PESTEL-аналіз факторів макросередовища ланцюга створення цінності

Група факторів	Назва фактору	Ймовірність впливу (0–1)	Ступінь впливу (-5 до +5)	Значущість	Стратегічна реакція
Р (Політичні)					
Е (Економічні)					
С (Соціальні)					
Т (Технологічні)					
Е (Екологічні)					
Л (Правові)					

Доцільно доповнити дослідження аналізом за моделлю ICEDRIPS (Innovation, Competitors, Economic, Demographic, Regulatory, Infrastructure, Partners, Social), акцентуючи увагу на інноваційній та партнерській складових ланцюга.

## 2. Стратегічний аналіз позиції ланцюга (SPACE-matrix):

Оцінити об'єкт за чотирма вимірами: фінансова сила (FS), конкурентні переваги (CA), стабільність середовища (ES) та сила галузі (IS).

Визначити тип рекомендованої стратегії (агресивна, конкурентна, консервативна або оборонна).

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) — це комплексний метод стратегічного планування, який дозволяє оцінити привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства за чотирма групами показників: фінансова сила (FS), конкурентні переваги (CA), стабільність середовища (ES) та сила галузі (IS). Результатом аналізу є побудова вектора в системі координат, напрямком якого вказує на найбільш доцільний тип стратегії для організації: агресивну, консервативну, оборонну або конкурентну.

Результат: SPACE-матриці та висновок щодо стратегічного вектора (табл.6).

Таблиця 6

Матриця стратегічного SPACE-аналізу

Вимір (Критерії оцінювання)	Показники для аналізу	Середня оцінка (1–6)	Координата вектора (X; Y)
Фінансова сила (FS)			$Y = (FS + ES) / 2$
Стабільність середовища (ES)			
Конкурентні переваги (CA)			$X = (IS + CA) / 2$
Сила галузі (IS)			

Після проведення розрахунків за методом SPACE-аналізу та побудови вектора в системі координат (X; Y), доцільно виявити один з чотирьох стратегічних станів (квадрантів). Кожен стан диктує певну логіку поведінки ланцюга створення цінності:

1) Агресивний стан (Aggressive). Координати: Вектор спрямований у верхній правий квадрант (позитивні значення X та Y). Галузь є привабливою та зростаючою, середовище стабільне, а суб'єкт ринкових відносин має потужні конкурентні переваги та фінансову стійкість. Стратегія в ланцюгу цінності: максимальне розширення та захоплення частки ринку; інвестування в інновації та нові ланки ланцюга; вертикальна та горизонтальна інтеграція (поглинання конкурентів або постачальників).

2) Конкурентний стан (Competitive). Координати: Вектор спрямований у нижній правий квадрант (позитивне значення X, негативне Y). Суб'єкт ринкових відносин має сильні конкурентні переваги в привабливій галузі, але його фінансовий стан нестабільний або саме середовище є занадто турбулентним (висока інфляція, технологічні стрибки). Стратегія в ланцюгу

цінності: пошук додаткових фінансових ресурсів для підтримки зростання; оптимізація логістичних витрат для покращення грошового потоку; злиття з фінансово стабільними партнерами.

3) Консервативний стан (Conservative). Координати: Вектор спрямований у верхній лівий квадрант (негативне значення X, позитивне Y). Типова позиція для зрілих компаній у стабільних галузях з низькими темпами росту. Фінансовий стан стабільний, але конкурентні переваги слабкі. Стратегія в ланцюгу цінності: фокус на утриманні існуючої частки ринку; скорочення витрат та підвищення ефективності існуючих ланок (Lean-підхід); розробка нових продуктів для переходу в агресивний стан.

4) Оборонний стан (Defensive). Координати: вектор спрямований у нижній лівий квадрант (обидва значення X та Y негативні). Найкритичніша позиція. Підприємство не має конкурентних переваг, фінансово слабке, а галузь перебуває в стані спаду або високої нестабільності. Стратегія в ланцюгу цінності: «згортання» нерентабельних ланок ланцюга цінності; економія на маркетингу та сервісі; вихід з ринку або диверсифікація в інші галузі.

### 3. Ресурсний аудит за методологією VRIO.

Проаналізувати ключові ресурси та компетенції ланцюга створення цінності (визначені у Завданні №1) за чотирма критеріями: Цінність (Value), Рідкісність (Rarity), Відтворюваність (Imitability), Організованість (Organization).

Методологія VRIO є інструментом внутрішнього аналізу, який дозволяє визначити стратегічний потенціал ресурсів та компетенцій підприємства. Згідно з цією концепцією, лише той ресурс може стати джерелом стійкої конкурентної переваги, який одночасно є цінним (V), рідкісним (R), важким для імітації конкурентами (I) та належним чином організованим у бізнес-процесах компанії (O). Якщо ресурс відповідає лише критерію цінності, він забезпечує лише конкурентний паритет, а відсутність належної організації за наявності унікальних активів призводить до невикористаного потенціалу.

Результат: Таблиця VRIO, яка ідентифікує, які саме ланки ланцюга забезпечують стійку конкурентну перевагу, а які є лише точками паритету (табл.7).

Таблиця 7

#### Оцінювання стратегічного потенціалу за моделлю VRIO

Ресурс / Компетенція	Цінність (V)	Рідкісність (R)	Важкість імітації (I)	Організація (O)

#### 4. Синтез аналітичних даних (SWOT & TOWS):

Побудувати матрицю SWOT на основі виявлених факторів середовища та ресурсів ланцюга.

Розробити матрицю TOWS для формування стратегічних заходів:

Поле SO: Як використати сили для реалізації можливостей?

Поле WO: Як подолати слабкості за рахунок можливостей?

Поле ST: Як силами нейтралізувати загрози?

Поле WT: Як мінімізувати слабкості та уникнути загроз?

**SWOT-аналіз** — це інструмент стратегічного аудиту, що дозволяє систематизувати інформацію про внутрішній стан підприємства (сильні та слабкі сторони) у поєднанні з чинниками зовнішнього середовища (можливості та загрози). Він слугує основою для первинного оцінювання стратегічного положення організації та ідентифікації ключових зон, що потребують управлінського втручання.

**Матриця TOWS** є логічним продовженням SWOT-аналізу, яка використовується для розроблення конкретних стратегічних дій шляхом зіставлення зовнішніх факторів із внутрішніми ресурсами. Завдяки побудові перехресних зв'язків, TOWS-аналіз дозволяє сформувати багатоваріантну стратегічну карту розвитку ланцюга створення цінності.

Результат: Побудована матриця TOWS-стратегій (табл.8).

Таблиця 8

Матриця SWOT-аналізу та формування стратегій TOWS

Фактори	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливості (Opportunities)	Поле SO (Стратегії зростання)	Поле WO (Стратегії розвитку)
Загрози (Threats)	Поле ST (Стратегії захисту)	Поле WT (Стратегії виживання)

#### 5. Конкурентний профіль та формування переваг:

Визначити 5–7 ключових факторів успіху для галузі, що досліджується.

Провести порівняльне оцінювання суб'єкта ринкових відносин та його основних конкурентів.

Обґрунтувати модель формування доданої цінності (унікальність ланцюга створення цінностей).

Результат: матриця конкурентного профілю та ідентифікація ключових факторів успіху (табл.9).

Таблиця 9

## Матриця конкурентного профілю та ідентифікації ключових факторів успіху

Ключові фактори успіху	Вага фактору	Об'єкт дослідження (Оцінка 1-5)	Конкурент А (Оцінка 1-5)	Конкурент Б (Оцінка 1-5)	Обґрунтування переваги
Технологічність виробництва					
Ефективність логістики (7R)					
Сила бренду та лояльність					
Цінова конкурентоспроможність					
Екологічність (ESG-фактор)					
РАЗОМ (зважена оцінка):	1.0				

### Завдання №7. Проектування маркетингових стратегій та механізми їх інтеграції в архітектуру ланцюга створення цінностей

**Мета роботи:** Навчитись обирати та обґрунтовувати комплекс маркетингових стратегій, забезпечуючи їх синергію з операційними процесами ланцюга створення цінності для забезпечення сталого зростання бізнесу.

**Теоретичні основи:** STP-маркетинг (Segmentation, Targeting, Positioning), Матриця Ансоффа, Життєвий цикл товару (ЖЦТ). Модель життєвого циклу організації І. Адізеса. Маркетингові стратегії за комплексом 4P/7P.

#### Завдання до виконання:

##### 1. Стратегічне фокусування та STP-моделювання:

На основі результатів опитування (Завдання №4) провести сегментацію ринку та обрати цільовий сегмент.

Сформулювати стратегію позиціонування: визначити унікальну цінність, яку ланцюг поставок забезпечує для обраного сегмента.

Результат: Карта позиціонування (Perceptual Map) та опис цільового профілю споживача.

##### 2. Визначення вектору розвитку за Матрицею І.Ансоффа:

Обрати одну з чотирьох стратегій зростання (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту або диверсифікація).

Матриця І.Ансоффа дозволяє обрати одну з чотирьох базових стратегій зростання залежно від новизни продукту та новизни ринку (табл.10).

## Матриця Ансоффа

Продукт / Ринок	Існуючий продукт	Новий продукт
Існуючий ринок	1. Проникнення на ринок (Market Penetration)	2. Розвиток продукту (Product Development)
Новий ринок	3. Розвиток ринку (Market Development)	4. Диверсифікація (Diversification)

Оцінити, які зміни в ланцюгу створення цінності (виробничі потужності, логістика, нові постачальники) необхідні для реалізації цієї стратегії.

Результат: Матриця І. Ансоффа з обґрунтуванням обраного напрямку.

### 3. Синхронізація маркетингових стратегій із Життєвим циклом:

Визначити поточну стадію життєвого циклу продукту (ЖЦТ) та стадію зрілості організації за І. Адізесом.

Адаптувати маркетинг-мікс (цінову політику, канали розподілу та комунікації) до поточної стадії.

Результат: аналітична таблиця «Матриця інтеграції маркетингового комплексу в ланцюг цінностей» (табл. 11).

Таблиця 11

## Матриця інтеграції маркетингового комплексу в ланцюг цінностей

Елемент стратегії (STP / Ансофф / Адізес)	Маркетинг-мікс (4P/7P)	Необхідна трансформація в ланцюгу створення цінності	Очікуваний стратегічний ефект (КРІ)

### 4. Механізми інтеграції маркетингу в ланцюг створення цінності:

Обґрунтувати конкретні управлінські рішення щодо взаємодії маркетингу з іншими ланками:

**Маркетинг та Логістика:** вибір стратегії розподілу (інтенсивна, селективна, ексклюзивна).

**Маркетинг та Виробництво:** стратегія диференціації продукту або лідерства у витратах.

**Маркетинг та Ціноутворення:** обґрунтування методу ціноутворення (на основі витрат, конкуренції або цінності для споживача).

Результат: Схема інтеграційних зв'язків між маркетинговими рішеннями та операційними процесами.

## 5. Вплив AI-технологій на трансформацію ланцюга створення цінності

Обґрунтування інтеграцію інтелектуальних технологій у ланцюг створення цінності

**Мета:** Навчитись ідентифікувати технологічні точки зростання в архітектурі бізнес-процесів та обґрунтовувати вибір конкретних AI-інструментів для підвищення стратегічної стійкості ланцюга.

### **Зміст завдання:**

На основі декомпозиції ланцюга (Завдання №1) обрати 3–4 ключові ланки, які мають найбільший вплив на формування маржі.

Для кожної обраної ланки підібрати відповідну технологію штучного інтелекту або цифровий інструмент, що здатні нівелювати існуючі неефективності («вузькі місця»).

Охарактеризувати функціональні зміни в бізнес-процесах та спрогнозувати кінцевий вплив на додану цінність для споживача.

Таблиця 12

### Вплив AI-технологій на трансформацію ланцюга створення цінності

Ланка ланцюга	Цифрова технологія / III-інструмент	Функціональне завдання	Вплив на додану цінність
R&D / Дизайн			
Закупівлі			
Маркетинг			
Сервіс			

### **Завдання №8. Маркетингове стратегічне управління та динамічний аналіз продуктового портфеля в умовах оптимізації ланцюгів створення цінностей**

**Мета роботи:** оволодіти методами портфельного аналізу (БКГ, GE/McKinsey, Shell, ADL) для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку бізнес-одиниць, дослідити динаміку їхнього розвитку за останні 3-5рр. та спрогнозувати майбутню позицію в ланцюгу створення цінності після впровадження авторських рекомендацій.

**Теоретичні основи:** матриця Бостонської консультативної групи (BCG), модель GE/McKinsey, матриця Shell/DPM, модель життєвого циклу галузі ADL/LC, концепція KPI в портфельному менеджменті.

### **Завдання до виконання:**

#### **1. Статичний та динамічний портфельний аналіз (БКГ & GE/McKinsey):**

Розподілити продукти або стратегічні бізнес-одиниці підприємства в координатах матриць БКГ та GE/McKinsey.

**Динамічний аналіз:** відобразити на матриці траєкторію руху ключових стратегічних бізнес-одиниць за останні 3-5рр. (використовуючи ретроспективні дані щодо частки ринку та прибутковості). Пояснити причини зміни позицій.

Результат: Матриці БКГ та GE/McKinsey з векторизацією змін.

## **2. Вибір стратегічних рішень за моделлю ADL/LC та матрицею Shell:**

Визначити стадію життєвого циклу галузі та конкурентну позицію стратегічних бізнес-одиниць за моделлю ADL.

Провести аналіз за матрицею Shell/DPM для оцінювання здатності бізнесу генерувати грошові потоки та доцільності подальших інвестицій у відповідні ланки ланцюга цінності.

Результат: Обґрунтування вибору стратегії (інвестування, підтримка, «збір врожаю» або «дивестиція»).

## **3. Прогностичне моделювання («ТО-ВЕ» позиція):**

**Прогноз:** на основі розробленої обраної стратегії спрогнозувати цільову позицію стратегічних бізнес-одиниць на матриці через 2–3 роки.

Обґрунтувати, які саме заходи з оптимізації ланцюга створення цінностей (технологічне оновлення, зміна маркетингових комунікацій, сервісна трансформація) забезпечать цей перехід.

Результат: Прогностична модель розвитку портфеля (табл.13).

Таблиця 13

### Динаміка та прогноз стратегічних бізнес-одиниць

Назва стратегічних бізнес-одиниць	Динамічний вектор (за останні 3-5рр.)	Поточний статус (AS-IS)	Прогноз статусу (ТО-ВЕ)	Ключовий важіль змін

## **4. Розробка системи КРІ для управління портфелем:**

Сформувати перелік ключових показників ефективності (КРІ) для моніторингу реалізації обраної стратегії (рентабельність стратегічних бізнес-одиниць, темп зростання продажів, індекс задоволеності клієнтів у розрізі продуктових груп).

Результат: Панель стратегічних індикаторів (Dashboard).

## **Завдання №9. Проектування стратегії сталого розвитку та ESG-трансформація ланцюга створення цінностей**

**Мета роботи:** Сформувати здатність до стратегічного планування трансформації ланцюга створення цінностей на засадах сталого розвитку (ESG), розробити систему цільових показників та візуалізувати етапи впровадження змін у формі дорожньої карти.

**Теоретичні основи:** Концепція сталого розвитку (Sustainable Development), ESG-критерії (Environmental, Social, Governance), циркулярна економіка (Circular Economy), модель Triple Bottom Line (TBL).

**Завдання до виконання:**

**1. Екологізація та оптимізація ресурсних потоків (Environmental):**

Проаналізувати «екологічний слід» ланцюга створення цінностей.

Запропонувати заходи з декарбонізації, впровадження відновлюваної енергії або переходу до замкненого циклу (вторинна переробка, еко-пакування).

Результат: Опис ініціатив «Зеленого ланцюга цінностей».

**2. Соціальна відповідальність та етика взаємовідносин (Social):**

Визначити вплив ланцюга на стейкхолдерів: безпека праці, інклюзивність, розвиток персоналу та підтримка місцевих громад.

Сформулювати вимоги до постачальників щодо дотримання етичних норм у ланцюгу.

**3. Прозорість управління та комплаєнс (Governance):**

Запропонувати зміни в системі корпоративного управління для забезпечення прозорості ланцюга (до прикладу, використання Blockchain для відстеження походження сировини).

Визначити механізми антикорупційного моніторингу та управління ризиками.

Результат: Схема оновленої структури стратегічного управління.

**4. Розробка ESG-індикаторів (KPI's):**

Сформулювати перелік показників для моніторингу успішності трансформації в довгостроковій перспективі.

Результат: Таблиця стратегічних KPI.

**5. Побудова Дорожньої карти (Roadmap) трансформації:**

На основі виконаних практичних завдань (№1–8) сформулювати стратегічний план реалізації змін для суб'єкта ринкових відносин. Розділити заходи на короткострокові (1 рік), середньострокові (2-3 роки) та стратегічні (5 років).

Результат: дорожня карта розвитку ланцюга створення цінності (табл.14).

Таблиця 14

Дорожня карта ESG-трансформації ланцюга цінностей

Напрямок ESG	Стратегічна ініціатива	Термін реалізації	Цільовий KPI	Вплив на капіталізацію
Environmental (E)				
Social (S)				
Governance (G)				

## НАУКОВО-ДОСЛІДНИЦЬКА СКЛАДОВА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

**Апробація результатів на міжнародних конференціях:** Результати виконання практичних кейсів рекомендується оформити у вигляді тез доповідей та представити на міжнародних науково-практичних конференціях. Це дозволяє здобувачу отримати експертну оцінку своїх пропозицій щодо трансформації ланцюгів цінності та забезпечити необхідну кількість публікацій для подальшого захисту дисертації.

**Публікація у фахових виданнях та виданнях Scopus/WoS:** Глибоке теоретичне обґрунтування обраної моделі ланцюга цінності та проведене емпіричне дослідження мають стати основою для написання наукової статті у фахових виданнях категорії «Б» України або у журналах, що індексуються в міжнародних наукометричних базах (Scopus, Web of Science). Самостійна робота аспіранта в цьому контексті розглядається як підготовка окремого підрозділу дисертаційного дослідження, що демонструє наукову новизну та практичну значущість обраної теми.

**Підготовка наукових звітів та кейс-стаді:** Самостійна робота також може передбачати розробку авторського кейс-стаді на прикладі конкретного підприємства, де аспірант демонструє вміння інтегрувати маркетингові стратегії в операційну архітектуру ланцюга, що є підтвердженням оволодіння фаховими компетентностями рівня PhD.

## МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ОСВІТНЬОЇ КОМПОНЕНТИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТЕЙ»

Самостійна робота студентів з освітньої компоненти «Стратегічне управління ланцюгами створення цінностей» полягає у вивченні окремих питань з дисципліни, які не розглядаються під час аудиторних занять. Вибір теоретичних питань здійснюється з Переліку питань до самостійного вивчення дисципліни відповідно до варіанту, узгодженого з викладачем (табл. 15).

Таблиця 15

### Дані для вибору теоретичних питань до самостійного вивчення

Перша цифра варіанту	Друга цифра варіанту										
	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	x	36, 57	5, 20	57, 1	5, 22	4, 16	19, 27	1, 23	16, 25	41, 57	58, 16
1	1, 60	26, 18	55, 52	14, 56	48, 9	55, 31	13, 8	47, 6	49, 21	12, 59	33, 6
2	2, 59	3, 32	39, 45	45, 15	56, 46	3, 38	37, 39	38, 21	60, 46	43, 13	27, 43
3	3, 58	54, 40	30, 22	20, 29	9, 26	23, 1	57, 26	33, 1	36, 26	52, 58	9, 55
4	4, 57	42, 50	55, 17	44, 57	30, 24	49, 43	54, 2	14, 5	33, 24	45, 8	15, 57
5	5, 56	16, 10	6, 47	52, 17	41, 40	24, 32	53, 8	6, 36	1, 2	56, 29	7, 28
6	4, 55	44, 19	11, 18	43, 48	15, 2	49, 39	25, 48	40, 9	8, 29	53, 55	17, 6
7	5, 54	26, 60	5, 12	48, 10	4, 18	44, 15	19, 31	20, 19	1, 38	4, 13	41, 20
8	6, 53	36, 51	60, 57	16, 35	27, 44	39, 30	41, 8	4, 33	27, 1	10, 4	46, 6
9	7, 52	31, 60	2, 55	29, 18	1, 2	50, 43	30, 2	30, 14	13, 58	29, 3	24, 38

### Перелік питань до самостійного вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне управління ланцюгами створення цінностей»

1. Еволюція поняття «ланцюг створення цінності»: від М. Портера до сучасних екосистем.
2. Розмежування понять «ланцюг поставок», «логістичний ланцюг» та «ланцюг створення цінності».
3. Генезис теорії доданої вартості та її роль у стратегічному управлінні.
4. Вплив глобалізації на дефрагментацію ланцюгів створення цінності.
5. Концепція «спільної цінності» (Shared Value) М. Портера та М. Креймера.
6. Взаємозв'язок між бізнес-моделлю підприємства та архітектурою його ціннісного ланцюга.
7. Роль інтелектуального капіталу як невидимої ланки у створенні цінності.
8. Теорія фірми, заснована на ресурсах (RBV), у контексті аналізу ланцюгів цінності.

9. Методологія дослідження глобальних ланцюгів вартості (GVC) у працях Г. Джереффі.
10. Вплив інституційного середовища на конфігурацію ланцюгів створення цінності.
11. Порівняльний аналіз моделей ланцюга цінності М. Портера та McKinsey.
12. Специфіка моделювання ланцюгів цінності у сфері послуг.
13. Методика VRIO-аналізу для ідентифікації стратегічно значущих ланок ланцюга.
14. Застосування SPACE-аналізу для визначення стратегічного положення ланцюга.
15. Декомпозиція ланцюга створення цінності на бізнес-процеси: методологія BPMN.
16. Використання матриці ADL для аналізу життєвого циклу ланок ланцюга.
17. Інструменти бенчмаркінгу в оцінюванні ефективності ланцюгів конкурентів.
18. Моделювання ланцюгів цінності в умовах багатoproфільних корпорацій.
19. Роль PESTEL-факторів у трансформації ланцюгів створення цінності в Україні.
20. Синергічний ефект при інтеграції ланцюгів цінності під час злиття та поглинання (M&A).
21. Стратегічне вирівнювання (Strategic Alignment) маркетингу та ланцюга поставок.
22. Кастомізація як стратегія створення унікальної цінності для клієнта.
23. Концепція «Блакитного океану» як інструмент радикальної перебудови ланцюга цінності.
24. Вплив стратегії фокусування на витрати в допоміжних видах діяльності.
25. Диференціація через сервісну складову в промислових ланцюгах цінності.
26. Стратегії «наздоганяючого розвитку» в глобальних ланцюгах вартості.
27. Управління ціннісною пропозицією в умовах гіперконкуренції.
28. Побудова карти шляху клієнта (CJM) як інструмент проектування цінності.
29. Вплив брендингу на розподіл маржі між учасниками ланцюга.
30. Коопетиція (Co-opetition) як стратегія взаємодії конкурентів у спільних ланцюгах.
31. Концепція Lean (ощадливе виробництво) в оптимізації ланцюгів створення цінності.
32. Гнучкість (Agility) проти ефективності (Efficiency): стратегічний компроміс.
33. Роль аутсорсингу та інсорсингу в реконфігурації ланцюга цінності.

34. Управління якістю (TQM) як наскрізний процес у ланцюгу створення цінності.
35. Вплив концепції Just-in-Time на стійкість ланцюга до зовнішніх шоків.
36. Оцінювання транзакційних витрат у ланцюгах створення цінності.
37. Стратегічне управління запасами як інструмент вивільнення оборотного капіталу.
38. Вертикальна інтеграція: переваги та ризики для сучасного маркетингу.
39. Проблема «ефекту батога» (Bullwhip effect) у ланцюгах створення цінності.
40. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод радикального підвищення цінності.
41. Вплив Індустрії 4.0 на архітектуру ланцюгів створення цінності.
42. Технологія Blockchain як засіб забезпечення прозорості та довіри у ланцюгах.
43. Роль Big Data та предиктивної аналітики в управлінні попитом.
44. Цифрові двійники (Digital Twins) ланцюгів поставок: стратегічні можливості.
45. Хмарні технології та SaaS-рішення для інтеграції учасників ланцюга.
46. Вплив 3D-друку на локалізацію ланцюгів створення цінності.
47. Електронна комерція та трансформація ланцюгів «останньої милі».
48. Штучний інтелект у стратегічному плануванні ціннісних потоків.
49. Платформенна економіка: ланцюг цінності чи мережа цінності?
50. Кібербезпека як критичний фактор стійкості цифрових ланцюгів.
51. Інтеграція принципів ESG у стратегію управління ланцюгами створення цінності.
52. Концепція циркулярної економіки та замкнені ланцюги створення цінності (Closed-loop).
53. Соціальна відповідальність бізнесу (CSR) у взаємовідносинах із постачальниками.
54. «Зелена логістика» як інструмент підвищення екологічної цінності продукту.
55. Управління ризиками та забезпечення Resilience (життестійкості) ланцюгів.
56. Етичні аспекти сорсингу в глобальних ланцюгах створення цінності.
57. Оцінювання вуглецевого сліду по всьому ланцюгу створення цінності.
58. Роль декарбонізації у формуванні нових конкурентних переваг.
59. Вплив воєнних конфліктів на трансформацію національних ланцюгів створення цінності.
60. Методи оцінювання довгострокової стратегічної ефективності ланцюгів (Beyond Financials).

## **Вимоги до оформлення звіту про самостійну роботу**

Підсумком самостійної роботи над вивченням навчальної дисципліни «Стратегічне управління ланцюгами створення цінностей» є складання письмового звіту за питаннями, відповідно до обраного варіанту.

Обсяг звіту про самостійну роботу повинен бути в межах 15-20 сторінок аркушів формату А-4. Звіт оформлюється на стандартному папері формату А-4 (210 x 297). Поля: верхнє, нижнє та ліве — 20 мм, праве — 10 мм. Звіт може бути рукописним або друкованим і виконується українською мовою.

Захист звіту про самостійну роботу відбувається у терміни, спільно обумовлені студентом і викладачем.

## **Рекомендована література**

### **Основна література**

1. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 848 с.
2. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Видавництво Наш Формат, 2020. 424 с.
3. Сардак О. В. Стратегічне управління в умовах цифровізації. Запоріжжя: ЗНУ, 2021. 242 с.
4. Amason A. C., Ward A. Strategic Management: From Theory to Practice / 2nd ed. Routledge, 2021
5. Christopher M. Logistics & supply chain management / 5th ed. Pearson Education Limited, 2016. 300 p.
6. Kotler P., Keller K. L. Marketing management / 15th ed. Pearson Education Limited, 2020. 832 p.
7. Sheffi Y. The New (Ab) Normal: Reshaping Business and Supply Chain Strategy Beyond COVID-19. CTL Media, 2020.
8. Sheffi Y. The Magic Conveyor Belt: Supply Chains, A.I., and the Future of Work. CTL Media, 2023.

### **Допоміжна література**

9. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу : навчальний посібник. Київ : Наукова столиця. 2018. 200 с.
10. Крикавський Є. В., Патора-Висоцька З. Ланцюг вартості Портера (конструкція, деконструкція, реконструкція) та управління за цінностями. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 2. С.121–133.
11. Мальчик М. В. Маркетинг : навч. посібник / Мальчик М. В., Гонтаренко Н. А., Попко О. В., Толчанова З. О., Король Б. О., Мартинюк О. В., Коваль С. І.; за заг. ред. д.е.н., проф. Мальчик М. В. Рівне : НУВГП. 2014. 444 с.

12. Мальчик М. В., Попко О. В, Оплачко І. О. Моніторинг використання персоналу промислових підприємств в системі обґрунтування управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-172>.

13. Маркетингово-логістичні процеси в економіці: теорія та практика : монографія / за редакцією Мальчик М. В. ; авт. колектив: Мальчик М. В., Попко О. В., Гонтаренко Н. А., Толчанова З. О., Мартинюк О. В., Коваль С. І., Мельник Т. Д. Рівне : НУВГП. 2015. 197 с.

14. Попко О. В. Стратегічні імперативи маркетингової діяльності операторів молочного ринку України : монографія. Рівне : НУВГП. 2020. 251 с.

15. Попко О. В. Формалізація стратегії декомодитизації для вітчизняних операторів молочного ринку в розрізі маркетинг-мікс. *Ланцюги постачання: маркетингові та логістичні рішення* : монографія / За наук. ред. Є. В. Крикавського, О. В. Дейнеги. Львів-Рівне : Волин. обереги, 2023. 272 с. С. 45–73.

16. Попко О. В., Сліпецький О. Є., Кузьо Н. Є. Економіко-математичне моделювання вибору постачальників в маркетингу закупівель. *Фінансово-економічна політика в контексті інноваційного розвитку України* : монографія / Мельник Л. В., Кушнір Н. Б. та ін. Частина 5. Рівне : НУВГП, 2024. 247 с. С. 235–252. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/33512/>.

17. Попко О. В., Філатов В. В. Адаптивні моделі персоналізації: досвід світових електротехнічних компаній. *Фінансово-економічна політика в контексті інноваційного розвитку України* : монографія / Мельник Л. В., Кушнір Н. Б. та ін. Частина 5. Рівне : НУВГП, 2024. 247 с. С. 140–166. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/33512/>.

18. Попко О., Вербовський І. Вплив впровадження технологій Індустрії 4.0 на реалізацію міжнародних конкурентних стратегій національних економік. *Економіка. Управління. Інновації*. 2023. Випуск №2 (33). DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2023-2\(33\)-5](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2023-2(33)-5).

19. Попко О. В, Філатов В. В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3266>.

20. Попко О. В. Оцінювання потенційної привабливості зовнішніх ринків збуту високомаржинальних молочних продуктів. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер. Економічні науки*. 2022. Вип. 4(100). С. 163–175.

21. Попко О. В., Саламаха О. О. Роль технологічних інновацій в системі інноваційного маркетингу підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер. Економічні науки*. Випуск №03 (111). 2025. С.278–287.

22. Попко О. В., Сліпецький О. Є. Розвиток партнерських відносин у закупівельній діяльності підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. Випуск 7 № 1. С. 228–236. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-7-nomer-1->

2025/rozvytok-partnerskyh-vidnosyn-u-zakupivelniy-diyalnosti DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.228>.

23. Попко О. В., Сліпецький О. Є., Кузьо Н. Є. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності маркетингу закупівель промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. DOI: [10.32782/2524-0072/2023-57-111](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-111).

24. Попко О. В., Сліпецький О. Є., Кузьо Н. Є. Формування партнерських відносин: напрями, перспективи та виклики в умовах воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2024. №81. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/81-2024>.

25. Попко О. В., Твардовський Ю. В. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності логістичних операторів на ринку транспортних послуг. *Ефективна економіка*. 2025. №7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.33>.

26. Попко О. В., Твардовський Ю. В. Цінова політика логістичних операторів перевезень у системі забезпечення конкурентоспроможності логістичних послуг. *Ефективна економіка*. №8. 2025. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.28>.

27. Попко О. В., Тивончук П. В. Формування маркетингової цінової політики на ринку ІТ-послуг в Україні в сучасних умовах. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер. Економічні науки*. Випуск №03 (111). 2025. С.288–308.

28. Попко О. В., Філатов В. В. Адаптивна омніканальна модель взаємодії у B2B: персоналізований підхід на основі переговорних стратегій. *Економічний простір*. Випуск №206/2025. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/206-adaptyvna-omnikanalna-model-vzayemodiyi-u-b2b-personalizovanyj-pidhid-na-osnovi-peregovornyh-strategi/>.

29. Попко О. В., Філатов В. В. Адаптивні моделі персоналізованого маркетингу електротехнічних компаній. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск № 4 (45) 2024. URL: <https://prezi.com/p/qzxtdaygfz0n/copy-of/>.

30. Попко О. В., Філатов В. В. Аналіз впливу персоналізованих маркетингових стратегій на фінансові показники та лояльність B2B клієнтів вітчизняних електротехнічних компаній. *Економічний простір*. № 198, 2025. С. 99–108. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.99-108>.

31. Попко О. В., Філатов В. В. Впровадження екологічного маркетингу в систему управління лояльності клієнтів електротехнічних підприємств на засадах персоналізованого маркетингу. *Інфраструктура ринку*. Випуск №86/2025. С. 89–96. DOI: [10.32782/infrastuct86-15](https://doi.org/10.32782/infrastuct86-15).

32. Попко О., Саламаха О. Проблеми та перспективи розвитку підприємств хімічної промисловості в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*, 2025(71). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-121>.

33. Попко О., Сліпецький О., Кузьо Н., Білик І., Гринів Н., Демко М. Вибір постачальників в умовах невизначеності як складова маркетингу

закупівель. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. 4(57). P. 433–444. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4485> (SCOPUS, WoS).

34. Попко О., Тивончук П. Стратегічний маркетинговий аналіз ринку ІТ-послуг в Україні. *Економіка та суспільство*, 2025(71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-583>.

35. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Є. В. Крикавський та ін. 2-ге вид. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2013. 256 с.

36. Al-Shammari M.. Modeling strategic planning for sustainable competitive advantage in supply chain management. *Business: Theory and Practice*, 2023. 24(1), 102–108. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.17170>.

37. Chan K. W., Mauborgne R. A. Blue ocean strategy. Harvard Business Review Press, 2025.

38. Drury C. Management and cost accounting. Ninth edition. Andover: Cengage Learning, 2015.

39. Hossein Ghorban, S., Hesaam, B. Product Portfolio Management in Competitive Environments, 2022. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2210.02772>.

40. Malchyk M., Popko O., Oplachko I., Martyniuk O., Tolchanova Z. The Impact of Digitalization on Modern Marketing Strategies and Business Practices (Transformation). *Review of Economics and Finance*. 2022. Vol. 20. P. 1042-1050, ISSN: 1923-7529, e-ISSN: 1923-8401, <https://refpress.org/ref-vol20-a116/> (Scopus).

41. Popko O., Malchyk M., Tolchanova Z., Salamakha O., Illin V. Logistic model for forecasting the growth of Ukrainian dairy exports. *BIO Web Conf. International Conference on Agricultural, Biodiversity and Environmental Economics*. 2024. Vol. 114. URL: [https://www.bioconferences.org/articles/bioconf/abs/2024/33/bioconf\\_icabee2024\\_01029/bioconf\\_ica bee2024\\_01029.html](https://www.bioconferences.org/articles/bioconf/abs/2024/33/bioconf_icabee2024_01029/bioconf_ica bee2024_01029.html) (Scopus).

42. Popko O., Yatchuk V., Filatov V., Slipetskyi O., Tvardovskyi Yu. Ecological and economic expediency of introducing modern membrane technologies of deep processing of milk whey. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2023. Volume 1269. 3rd International Conference on Environmental Sustainability in Natural Resources Management. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1269/1/012012> (Scopus).

43. Popko O. V., Yatchuk V. F., Ozarchuk K. S. The question of the formation of competitive advantages of a logistics operator in the cargo transportation market. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер. Економічні науки*. 2023. №2 (102). С. 172–183. <https://doi.org/10.31713/ve2202315>.

44. Tiesheva L, Malchyk M., Nastoiashcha K., Voronina A., Popko O. Startup Approach in Management: Fashion or Long-Term Strategy? *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2023. P.201-206, ISSN 1804-7890, e-ISSN 2464-6733. URL: [https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130235/papers/A\\_35.pdf](https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130235/papers/A_35.pdf) (Web of Science).