

nuvannia ta pobudova kart [Strategic Activity of Enterprises: Technologies of Planning and Construction of Maps]. Lviv: Miski informatsiini systemy, 2011.

Oherchuk, Yu. V., and Peredalo, Kh. S. "Marketynhovi stratehii ta yikh vzaiemozvi'azok z orhanizatsiiny my strukturamy pidpriemstv" [Marketing Strategies and Their Relationship with Organizational Structures of Enterprises]. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». 2006. [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/35820/1/21\\_124-132.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/35820/1/21_124-132.pdf)

Sokolenko, V. A., and Bondarenko, O. M. "Sutnist ta vydy stratehii rozvytku" [The Essence and Types of Development Strategy]. Visnyk NTU «KhPI». Thematic issue : Aktualni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodarskoi diialnosti pidpriemstva. 2015. [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/20263/1/vestnik\\_KhPI\\_2015\\_53\\_Sokolenko\\_Sutnist.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/20263/1/vestnik_KhPI_2015_53_Sokolenko_Sutnist.pdf)

Tompson, A. A., and Striklend, A. Dzh. *Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza* [Strategic Management: Concepts and Cases]. Moscow: Vilyams, 2006.

Yeremenko, A. O. "Stratehiia korporatyvnoho upravlinnia yak osnova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv vydavnycho-polihrafichnoi diialnosti" [Corporate Governance Strategy as a Basis for Increasing Competitiveness of Enterprises of Publishing and Printing Activity]. Naukovi zapysky [Ukrainkoi akademii drukarstva]. 2018. <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-56/25.pdf>

Zalutska, Kh. Ya. *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise Strategy]. Lviv: Rastr-7, 2017.

УДК 658.7:001.8+005.1  
 JEL: F10; F19; L81; O20; O24

## ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ В ТОРГІВЛІ: СИСТЕМАТИЗАЦІЯ НАУКОВИХ ПОГЛЯДІВ ТА ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

©2020 П'ЯТНИЦЬКА Г. Т., ШЕВЧУН М. Б.

УДК 658.7:001.8+005.1  
 JEL: F10; F19; L81; O20; O24

### П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б. Логістичні процеси в торгівлі: систематизація наукових поглядів та оцінювання впливу на управління підприємствами

Метою статті є розвиток наукових підходів до оцінювання впливу логістичних процесів на управління підприємствами торгівлі. Для досягнення мети були застосовані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Встановлено, що на малих підприємствах торгівлі України немає окремих відділів, які б прямо займалися забезпеченням якості логістичних процесів. Тоді як на великих і середніх підприємствах торгівлі та в різного роду торговельних об'єднаннях і мережах логістичним процесам сьогодні приділяється особлива увага. З'ясовано, що підприємства торгівлі можуть співпрацювати з підприємствами-партнерами, які надають різного роду спеціалізовані логістичні послуги, або шляхом об'єднання в межах єдиної компанії (корпорації) та генерування таким чином синергетичного ефекту, або шляхом побудови взаємодії на засадах аутсорсингу. Проведена систематизація наукових поглядів на логістичні процеси в торгівлі та специфіку управління ними дозволила об'єднати їх у сім груп даних. За результатами опитування керівників і менеджерів підприємств торгівлі побудовано матрицю ідентифікації сили впливу індикаторів управління логістичними процесами на показники результативності загального управління підприємством. Зроблено висновок, що запропонований науковий підхід до оцінювання впливу логістичних процесів на управління підприємствами торгівлі дозволить удосконалити управління якістю їх логістичних процесів. Виявлено, що на зростання доходів та задоволення покупувачів підприємств торгівлі найбільше впливає якість логістики, а на їх прибутковість – ефективність витрат на виконання логістичних процесів. Констатовано, що отримані результати можуть бути використані для встановлення причинно-наслідкових зв'язків забезпечення результативного управління якістю логістичних процесів на підприємствах торгівлі.

**Ключові слова:** логістичні процеси, управління підприємствами, торгівля, якість логістики, гнучкість, ефективність витрат, інноваційні зміни, бізнес-процеси.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-322-330>

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 26.

**П'ятницька Галина Тезіївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** gal\_x67@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3463-133X>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/N-2033-2016>

**Scopus Author ID:** 56658682700

**Шевчун Марина Борисівна** – асистент кафедри менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

UDC 658.7:001.8+005.1

JEL: F10; F19; L81; O20; O24

**Piatnytska G. T., Shevchun M. B. The Logistic Processes in Trade: Systematizing Scientific Views and Assessing the Impact on Enterprise Management**  
 The article is aimed at developing scientific approaches to assessing the impact of logistic processes on the management of trade enterprises. To achieve the goal, general scientific and special research methods were applied. It is determined that there are no separate departments at small trade enterprises of Ukraine that would directly deal with the quality of logistic processes. Whereas in both large and medium-sized trade enterprises and in various kinds of trade associations and networks today special attention is paid to logistic processes. It is found that trade enterprises can cooperate with partner enterprises that provide various specialized logistic services, either by combining within a single company (corporation) and generating in this way synergistic effect, or by building interaction on the basis of outsourcing. The carried out systematization of scientific views on logistic processes in trade and the specifics of their manage-

ment allowed to combine them into seven data groups. According to the survey of directors and managers of trade enterprises, a matrix of identification of the force of influence of the indicators of logistic processes management on the performance indicators of the general management of the enterprise is built. It is concluded that the proposed scientific approach to assessing the impact of logistic processes on the management of trade enterprises will improve the quality management of their logistic processes. It is identified that the growth of revenues and satisfaction of consumers of trade enterprises is most affected by the quality of logistics, and their profitability – by the efficiency of the costs of logistic processes. It is stated that the results obtained can be used to determine the cause-and-effect relationships to ensure effective management of the quality of logistic processes at the enterprises of trade.

**Keywords:** logistics processes, enterprise management, trade, logistics quality, flexibility, cost efficiency, innovative changes, business processes.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 26.

**Piatnytska Galyna T.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

**E-mail:** gal\_x67@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3463-133X>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/N-2033-2016>

**Scopus Author ID:** 56658682700

**Shevchun Maryna B.** – Assistant of the Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

Сучасна практика поширення застосування процесного підходу в управлінні підприємствами (у т. ч. у сфері торгівлі), розвитку логістичного менеджменту (зокрема, концепції інтегрованої логістики), з одного боку, та наявність прорахунків в управлінні логістичними процесами, брак знань у керівників і менеджерів підприємств для прийняття зважених рішень, спрямованих на забезпечення їх якості, з іншого боку, обумовлюють актуальність досліджень логістичних процесів і проблемних аспектів управління ними.

Варто наголосити, що окремі питання класифікації, ідентифікації та управління логістичними процесами на підприємствах різних видів економічної діяльності були предметом досліджень як іноземних, так і вітчизняних науковців. Проте відсутність джерел, де як науковці, так і практики могли б комплексно оцінити можливості застосування наукових розробок на діючих підприємствах у реальних бізнес-ситуаціях, вимагає систематизації поглядів науковців і практиків на логістичні процеси, їх специфіку та управління ними з урахуванням особливостей сфери економічної діяльності підприємств, де вони реалізуються. Важливим з точки зору розвитку методології управління логістичними процесами (у т. ч. їх якістю) є й розробка науково-теоретичних і методичних підходів до оцінювання впливу логістичних процесів на загальне управління підприємствами.

Організація логістичних систем управління, логістичні функції підприємств, проблеми управління логістичними операціями тощо досліджували як іноземні, так і вітчизняні науковці. Так, наприклад, показники й інструменти облікового та аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами (передусім, логістичними), а також система КРІ логістичного менеджменту підприємств були презентовані у працях Л. Шевців та А. Шевців [1], Л. Титенко [2] та ін. Окремі аспекти торговельної логістики (зокрема, логістичні стратегії у торгівлі, управління логістикою магазинів, цифровізація логістичних процесів у торгівлі, часові обмеження, що впливають на логістику

торгівлі, тощо) вивчали Н. Ільченко [3], О. Bouzaabia, A. C. R. van Riel, J. Semeijn [4] та ін. Розглядалися вони і в деяких наших попередніх дослідженнях [5–7]. Проте, як уже наголошувалося вище, є питання, що потребують подальшого, більш глибокого та системного розгляду.

Метою цього дослідження є розвиток наукових підходів до оцінювання впливу логістичних процесів на управління підприємствами торгівлі, що буде ґрунтуватися на систематизації наявних наукових поглядів щодо логістичних процесів у торгівлі й управління ними та на результатах опитування керівників і менеджерів підприємств торгівлі в м. Києві щодо впливу індикаторів управління логістичними процесами на показники результативності загального управління цими підприємствами.

Для досягнення поставленої мети будуть використані загальнонаукові та специфічні *методи дослідження*, а саме: групування та аналізу, порівняння, систематизації, спостережень, опитування та ін. Інформаційною базою служитимуть наукові публікації іноземних та вітчизняних науковців, а також результати власних досліджень авторів на діючих підприємствах торгівлі України, дані Державної служби статистики України тощо.

Підприємства торгівлі виконують важливі соціально-економічні функції, що впливають на якість життя населення будь-якої країни світу. Тому результативне та ефективне управління їх діяльністю, у т. ч. пов'язане з управлінням їх логістичними процесами, є вкрай важливим.

В Україні, за даними Державної служби статистики [8], станом на 1 січня 2020 р. налічувалося близько 102 тис. од. підприємств торгівлі – юридичних осіб, більшість з яких (майже 96,7%) були малими, з яких 85,6% становили мікропідприємства. Частка великих і середніх підприємств торгівлі була трохи більше 3%. Варто наголосити, що тенденція, пов'язана з домінуванням частки малих підприємств торгівлі, притаманна всім регіонам України. Це обумовлює певну

специфіку як у логістичних процесах підприємств торгівлі, так і в побудові систем управління ними.

У ході дослідження встановлено, що на малих, у т. ч. мікропідприємствах торгівлі України, немає окремих відділів чи інших підрозділів, які б прямо займалися діяльністю, спрямованою виключно на забезпечення якості логістичних процесів та результативне й ефективне управління їх реалізацією. Однак певні елементи логістики в управлінні та організації різних бізнес-процесів (передусім, пов'язаних з поповненням і зберіганням запасів товарів, а також їх продажем) є практично на всіх без виключення підприємствах торгівлі.

Безумовно, на великих і середніх підприємствах торгівлі та в різного роду торговельних об'єднаннях і мережах логістичним процесам сьогодні приділяється особлива увага. На таких підприємствах напрями використання Інтернету, передусім, спрямовані на забезпечення логістики обміну інформацією, що необхідна для результативного виконання логістичних бізнес-процесів. Крім того, можуть бути створені спеціальні управління (або відділи) логістики, як, наприклад, у ТОВ «Сільпо-Фуд». Водночас такі підприємства також можуть співпрацювати з підприємствами-партнерами, які надають різного роду спеціалізовані логістичні послуги як, наприклад, у ТОВ «АТБ-Маркет» корпорації «АТБ». При цьому зазначена співпраця, як показали проведені нами спостереження, у різних підприємств торгівлі відбувається по-різному: у одних на рівні об'єднання в межах єдиної компанії (корпорації) та генерування таким чином синергетичного ефекту; в інших – на рівні побудови взаємодії на засадах аутсорсингу.

Оскільки бізнес-процеси та логістична діяльність підприємств торгівлі вже була предметом досліджень різних науковців, обґрунтованим вважаємо рішення щодо систематизації їх наукових розробок, що прямо чи опосередковано стосувалися аспектів опису логістичних процесів та/або управління їх реалізацією на практиці (табл. 1). Це дозволить, по-перше, оцінити можливості подальшого використання даних різних досліджень у процесі управління якістю логістичних процесів підприємств торгівлі, а, по-друге, сконцентрувати увагу фахівців-практиків на тих із них, які мають цінність з огляду на різновид торгівлі, що здійснюють їх підприємства.

Незважаючи на виявлені можливості використання деяких результатів досліджень, що презентовані в табл. 1, для організації результативного управління якістю логістичних процесів у торгівлі, вважаємо за доцільне запропонувати власний авторський підхід до оцінювання впливу цих процесів на результати діяльності підприємств торгівлі. Дана пропозиція обумовлена проведеними спостереженнями на малих підприємствах торгівлі, у ході яких нами було з'ясовано, що менеджери та керівники цих підпри-

емств прагнуть мати достатньо прості, але результативні інструменти для прийняття управлінських рішень, у т. ч. пов'язаних із забезпеченням якості логістичних процесів, що безпосередньо впливають і на рівень ефективності загального управління. На жаль, систематизовані нами в табл. 1 дані досліджень не створюють достатніх передумов для цього, хоча і можуть бути використані за необхідності застосування більш комплексного підходу до оцінювання впливу логістичних процесів на деяких підприємствах торгівлі (зокрема, великих за розміром або тих, що використовують у своїй діяльності омніканальну бізнес-модель, тощо).

**Ш**видкий висновок про успішність діяльності (або результативність управління) на підприємствах оптової та роздрібною торгівлі, як показали результати проведеного нами в липні 2020 р. опитування менеджерів та керівників 35 діючих у м. Київ підприємств торгівлі, як правило, можна зробити за трьома такими показниками, як: прибуток (зростання якого, як правило, є основною цільовою установкою практично на всіх підприємствах торгівлі); зростання доходу або ринкової частки; задоволення покупців. Зуважимо, що, за даними Державної служби статистики України [8], станом на кінець 2019 р. у країні 77,2% від загальної кількості підприємств торгівлі – юридичних осіб отримали прибуток, а фінансовий результат (сальдо) до оподаткування по всіх підприємствах торгівлі становив понад 131,3 млрд грн.

Водночас, на думку опитаних нами респондентів про управління логістичними процесами на підприємствах торгівлі, доцільно робити висновок, спираючись на дані про:

- 1) *якість логістики*, що, передусім, описується через показники доступності товарів для покупців, пунктуальності, точності та часу їх доставки, надійності (що, перш за все, може бути пов'язано із забезпеченням належних умов перевезення та/або зберігання товарів, а іноді й їх розміщення в торговельній залі);
- 2) *гнучкість*, що характеризується через чутливість і спритність в операційній діяльності разом з еластичністю, що стосується кількості необхідних товарів, щоб відрегулювати логістичні процеси переміщення товарних потоків та їх обсягів для задоволення змін у попиті;
- 3) *ефективність витрат*, що передбачає здатність забезпечити виконання логістичних процесів та/або надання логістичних послуг у такий спосіб, щоб зберегти ресурси та мінімізувати витрати на забезпечення цих процесів/послуг;
- 4) *здатність оновлювати процеси*, тобто здатність до інноваційних змін, щоб зробити їх реалізацію більш зручною з точки зору логістики.

**Систематизація даних про логістичні процеси та управління ними на підприємствах торгівлі за результатами наукових досліджень з визначенням можливості їх використання в управлінні якістю логістичних процесів \***

Науковець(и) / джерело(а)	Основні наукові результати, пов'язані з логістичними процесами й управлінням ними	Можливості використання в процесі управління якістю логістичних процесів **
1	2	3
<i>Дані про розвиток логістичних процесів, моделей і т. п. у контексті історії та сучасного стану розвитку оптової, роздрібною, електронної торгівлі (комерції)</i>		
<p>S. Niemeir, A. Zocchi, M. Catena [9];  A. Мазаракі [10];  Н. Ільченко [3];  В. Аполій, І. Копич [11];  S. Dixit, A. K. Sinha [12];  О. Григоренко [13];  Є. Крикавський, Н. Косар, Н. Кузьо [14];  B. Oskarsson, H. Aronsson, B. Ekdahl [15];  B. Лісіца [16];  О. Бурдяк [17] та ін.</p>	<p>Надані характеристики еволюції логістичних процесів у торгівлі від перших свідчень про зберігання товарів або запасів у централізованих сховищах (доісторичних складах) з подальшим їх перерозподілом так званими координаторами до побудови моделі вертикальної роздрібною торгівлі та поширенням цифрового покоління вертикальних брендів (англ. – <i>Digital Native Vertical Brands – DNVB</i>), логістики торговельного менеджменту за умови мульти- та омніканального обслуговування споживачів, розвитку логістичних процесів у торгівлі через Інтернет з формуванням багатоканальних торговельних мереж і «відсічення» роздрібною торгівлі від жорсткої прив'язки до фізичних ринків збуту товарів. Визначено, що специфіка розвитку сучасних логістичних процесів у торгівлі тісно пов'язана з ІТ-сектором та цифровізацією бізнес-процесів, передусім на великих і середніх за розміром підприємствах торгівлі та за умови утворення різного роду торговельних об'єднань або мережевих структур</p>	<p>Може бути використано для кращого розуміння сучасних логістичних процесів на різних підприємствах торгівлі з подальшим урахуванням варіативних факторів впливу на управління ними, у т. ч. оцінювання якості. У країнах, де цифровізація бізнес-процесів у торгівлі слабо поширена, корисним буде досвід розвитку логістичних процесів у торгівлі протягом минулих часових періодів. Декомпозиція деяких логістичних процесів дозволяє більш чітко зрозуміти, за якими показниками варто оцінювати їх якість на кожному етапі реалізації</p>
<i>Дані про класифікацію та підходи до оптимізації логістичних витрат на підприємствах торгівлі</i>		
<p>Л. Радецька, Ю. Єгорова [18]</p>	<p>На основі аналізу існуючих підходів до визначення сутності та класифікації логістичних витрат запропоновано багатокритеріальну класифікацію логістичних витрат з урахуванням галузевих особливостей підприємств оптової торгівлі з метою їх подальшої оптимізації. Визначено основоположну роль управлінського обліку в логістичній системі підприємств торгівлі стосовно ідентифікації, аналізу, оптимізації логістичних витрат, оцінювання економічного ефекту від змін обсягу та структури таких витрат</p>	<p>Можливе використання в управлінні якістю логістичних процесів підприємств торгівлі (передусім, оптової) за умови врахування в цьому процесі економічних характеристик реалізації логістичних процесів</p>
<i>Дані про логістичні операції, послуги та вплив логістичної нерухомості на електронну торгівлю та загальний розвиток оптової та роздрібною торгівлі</i>		
<p>M. Linell, T. Riise [19]</p>	<p>Обґрунтовано, що в міру зростання сектора електронної комерції зростають вимоги до основних логістичних операцій. Визначено, що більший обсяг торгівлі означає більшу потребу в складах і логістичній нерухомості. Встановлено, що збільшення обсягів електронної торгівлі обумовлює те, що для ефективної реалізації логістичних процесів на підприємствах, які нею займаються, потрібно мати відповідну до зазначеного збільшення логістичну нерухомість</p>	<p>Може бути використано для оцінювання якості логістичних процесів підприємств, що займаються електронною торгівлею в частині оцінювання впливу логістичної нерухомості на роздрібну торгівлю</p>
<p>M. Григорак [20];  S. Niemeir, A. Zocchi, M. Catena [9]</p>	<p>Запропоновано організаційно-управлінські заходи реалізації логістичного потенціалу України в системі глобальних логістичних мереж з використанням сучасних ІКТ, електронного документообороту та процедур спрощення міжнародної торгівлі. Обґрунтовано, що логістичні процеси, ефективність і результативність управління ними в роздрібній торгівлі прямо пов'язана з розвитком логістичної нерухомості та логістичних послуг і навпаки – розвиток торгівлі впливає на зміни та вдосконалення логістичної нерухомості, трансформацію логістичних послуг</p>	<p>Може бути використано для оцінювання якості логістичних процесів підприємств торгівлі, що пов'язані з наявністю та використанням логістичної нерухомості та наданням різного роду логістичних послуг</p>

1	2	3
<i>Дані про управління логістичним ланцюгом; систему логістики суб'єктів торговельного підприємства; логістичні потоки та управління ними в торгівлі</i>		
J. Žurek [21]	Ідентифіковано появу нової стратегії управління логістичним ланцюгом, що охоплює як процес обробки онлайн, так і офлайн-каналу продажів. Обґрунтовано висновок, що належним чином адаптовані методи управління логістичними потоками стануть засобом для досягнення мети діяльності підприємства торгівлі на ринку. Встановлено, що нові моделі співпраці, наприклад, такі як дропшипінг (від англ. <i>drop-ship</i> – переміщувати (товари) від виробника безпосередньо до роздрібно торгівлі, не проходячи звичайними каналами дистрибуції), обумовлюють нову специфіку деяких логістичних процесів на підприємствах торгівлі	Можливе використання на різних підприємствах торгівлі (але, передусім, на тих, що здійснюють торгівлю онлайн) за умови акцентування уваги в процесі управління якістю логістичних процесів на показниках, що відображають упорядкування процесів потоку, підвищення ефективності логістичних процесів, а також їх пристосування до вимог ринку
Н. Міценко, І. Міщук [22]	Досліджено особливості функціонування суб'єктів малого торговельного підприємства в Україні та у середні параметри товарних потоків у цьому секторі економіки. Визначено чинники формування специфіки організації логістичних потоків у сегменті роздрібно торгівлі, що впливають на вимоги до створення та функціонування систем логістики торговельних підприємств та вибір підходів до їх побудови. Обґрунтована необхідність урахування як основного чинника формування системи логістики торговельного комплексу операційно-функціональних процесів логістичної діяльності, які здійснюються підприємством торгівлі з метою доведення товарних потоків до кінцевих покупців товарів. Установлено, що під час визначення структури системи логістики підприємства торгівлі доцільно враховувати наявні в торговця ресурси з метою налагодження ефективної взаємодії з іншими учасниками ланцюгів постачання	Можливе використання визначеної в дослідженні пріоритетності окремих функціональних блоків системи логістики підприємств торгівлі. Проте брак інформації про малі підприємства торгівлі, на основі даних з яких була визначена зазначена пріоритетність, не дають можливості дати одно-значну відповідь щодо прийнятності застосування її до великих і середніх підприємств торгівлі
<i>Дані про логістичні процеси, пов'язані з організацією торговельного обслуговування, логістикою розподілу; оцінкою впливу попиту на логістичні процеси та конкурентоспроможність підприємства торгівлі</i>		
K. H. Lau [23]	Визначено особливості використання методів управління попитом для підвищення ефективності в оптовій та роздрібній торгівлі, тим самим підвищуючи стійкість і прибутковість бізнесу. Надано рекомендації щодо того, як методи управління попитом можуть сприяти підвищенню ефективності розподілу. Встановлено, що заходи управління попитом, такі як сегментація споживачів та цінова дискримінація, можуть допомогти підвищити загальну ефективність розподілу ланцюга поставок, забезпечуючи при цьому необхідну реакцію на задоволення справжніх потреб клієнтів. Інші заходи управління, такі як управління запасами товарів і раціоналізація роздрібно мережі, можуть полегшити агрегацію попиту та покращити використання транспортних засобів у розподілі, що незначно, але впливає на обслуговування клієнтів	Може бути використано з урахуванням того, що управління якістю логістичних процесів підприємств оптової та роздрібно торгівлі тепер може бути зосереджено не тільки на оптимізації доставки шляхом маршрутизації та планування, а і на результатах управління попитом для підвищення ефективності розподілу
A. Ghomrassi, G. Tigu [24]	Обґрунтовано такі висновки: 1) «постачальники з логістичними навичками та знаннями» – найважливіша категорія, яка обумовлює підвищення задоволеності клієнтів; 2) сьогодні кінцева упаковка є важливою настільки ж, як і якість продукту, оскільки більшість світового населення турбується та маніпулює асоціаціями захисників навколишнього середовища;	Може бути використано шляхом урахування показників лояльності клієнтів або рівня задоволення споживачів (передусім, часом і місцем надання торговельних послуг,

1	2	3
	<p>3) логістичні рішення щодо часу та швидкості доставки продукції відіграють важливу роль для покупців;</p> <p>4) ефективність ІКТ впливає на ефективність логістичних процесів;</p> <p>5) компанії, що використовують логістичний менеджмент, мають більший відсоток задоволеності клієнтів, ніж компанії, які цього не роблять.</p> <p>Встановлено, що орієнтація логістичних процесів підприємства, передусім, на задоволення його клієнтів/споживачів забезпечить безперервність продажів, що означає безперервність бізнесу</p>	через запровадження екологічно чистої та зворотної логістики і т. п.) у процесі управління якістю деяких логістичних (зокрема, пов'язаних з організацією продажів) процесів на підприємствах торгівлі
O. Bouzaabia, A. C. R. van Riel, J. Semeijn [4]	Виявлено, що на більшості роздрібних підприємств налягають на використанні ціни, товару та просування як джерел конкурентної переваги, та, на жаль, ігнорується потенціал логістичних операцій у магазині щодо створення вартості (цінності) для клієнта. Доведено необґрунтованість неухваги до таких показників сприйняття клієнтами логістики магазину, як повернення товарів, інформація про замовлення, години роботи, доступність товару тощо. Надано пропозиції щодо підвищення ефективності логістики магазину	Може бути використано на підприємствах роздрібною торгівлі, якщо брати до уваги, що для споживачів як у режимі офлайн, так і в режимі онлайн дуже важливо в логістичних процесах, пов'язаних з їх обслуговуванням, зважати на такі цінності, як зручність, приємність, результативність і т. п. у процесі здійснення ними покупок
<i>Дані про підходи та показники/коефіцієнти для оцінювання логістичної діяльності роздрібних та оптових підприємств</i>		
Т. Шталь, А. Уварова [25]	Проведено позиціонування вибірки досліджених підприємств торгівлі за кількістю напрямів діяльності та широтою реалізації логістичних функцій; а також за інтегральними показниками організаційного та економічного забезпечення логістичної діяльності. Обґрунтовано наявність зв'язку (але не сильного) між показниками організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності та основними результатами господарської діяльності підприємств торгівлі. Найбільш сильний прямий зв'язок встановлено між коефіцієнтами, що відображають рівень організаційного забезпечення логістичної діяльності та рентабельність діяльності підприємств торгівлі. Помітною також є залежність між якістю організаційного забезпечення та матеріальним забезпеченням логістичної діяльності й динамікою активів торговельних підприємств. Виявлено, що найбільш проблемною зоною для підприємств торгівлі в Україні нині є інформаційно-комунікаційне забезпечення логістичних процесів	Можливе для оцінювання якості логістичних процесів на основі запропонованих коефіцієнтів: широти реалізації логістичних функцій; якості організаційного, кадрового, матеріального, інформаційно-комунікаційного, фінансового й інтегрального показників забезпечення логістичної діяльності підприємства торгівлі. Проте може призвести до суперечливих висновків та потребувати невиправданих фінансових, часових та інших витрат
<i>Дані про залучення підприємств торгівлі до реалізації логістичних процесів у ролі споживачів послуг логістичних компаній або їх конкурентів</i>		
Міжнародна мережа компаній у сфері консалтингу та аудиту «PricewaterhouseCoopers» (PwC) [26]	Розроблено та описано чотири логістичні сценарії ведення бізнесу: 1) «Спільний доступ до фізичного Інтернету»; 2) «Стартап струс» (англ. Start-up, shake-up); 3) «Складна (або комплексна) конкуренція»; 4) «Значущість масштабів». Третя з вищеперелічених моделей передбачає ситуацію, коли великі роздрібні підприємства розширюють свої логістичні пропозиції, щоб задовольнити не тільки власні потреби, ефективно переходячи таким чином від статусу клієнтів (або замовників) та постачальників для логістичних компаній у статус прямих конкурентів цих компаній.	Може бути використано в процесі управління якістю логістичних процесів підприємств торгівлі, коли: 1) підприємство торгівлі є замовником через мережу Інтернет певних товарів/послуг, реалізуючи таким чином деякі свої логістичні процеси;

1	2	3
	Виявлено, що роздрібні та логістичні платформи нині змагаються за домінування на ринку; використання 3D-друку; удосконалені складські роботизовані рішення; можливість для споживачів швидко оцифрувати ланцюги поставок; автономні транспортні засоби, що досягають зрілості на ринку та стають прийнятними для покупців	2) підприємство торгівлі (переважно онлайн роздрібною торгівлі) фактично стає прямим конкурентом логістичних компаній, виконуючи притаманні їм логістичні процеси

**Примітки:**

\* Розроблено на основі аналізу різних наукових публікацій, прямо чи опосередковано пов'язаних з проблематикою управління логістичними процесами в торгівлі.

\*\* Визначено авторами.

Спираючись на думку респондентів – керівників та менеджерів підприємств торгівлі м. Києва – нами було визначено, наскільки ключові індикатори управління логістичними процесами впливають на показники прибутковості, зростання доходу та задоволення покупців на вищезазначених підприємствах. Для цього була використана спеціальна матриця (рис. 1), яка може бути застосована й іншими підприємствами торгівлі, що прагнуть удосконалити управління якістю своїх логістичних процесів.

Як свідчать дані рис. 1, на зростання доходів та задоволення покупців найбільше впливає якість логістики, а на прибутки підприємств торгівлі – ефективність витрат на виконання логістичних процесів.

**ВИСНОВКИ**

Підбиваючи підсумки, можемо констатувати, що за останні десять років міжнародна наукова думка висунула багато цікавих ідей, що можуть сприяти вдосконаленню управління логістичними процесами на підприємствах торгівлі та, як наслідок, підвищити якість цих процесів. Проведена систематизація наукових поглядів на логістичні процеси в торгівлі та специфіку управління ними дозволила об'єднати їх у такі групи даних про:

- 1) розвиток логістичних процесів, моделей тощо в контексті історії та сучасного стану розвитку оптової, роздрібною, електронною торгівлі;
- 2) класифікацію та підходи до оптимізації логістичних витрат на підприємствах торгівлі;

- 3) логістичні операції, послуги та вплив логістичної нерухомості на електронну торгівлю та загальний розвиток оптової та роздрібною торгівлі;
- 4) управління логістичним ланцюгом; систему логістики суб'єктів торговельного підприємства; логістичні потоки та управління ними в торгівлі;
- 5) логістичні процеси, пов'язані з організацією торговельного обслуговування, логістикою розподілу; оцінкою впливу попиту на логістичні процеси та конкурентоспроможність підприємства торгівлі;
- 6) підходи та показники/коефіцієнти для оцінювання логістичної діяльності роздрібних та оптових підприємств;
- 7) залучення підприємств торгівлі до реалізації логістичних процесів у ролі споживачів послуг логістичних компаній або їх конкурентів.

Деякі результати цих досліджень визначено як такі, що можна використати в процесі управління якістю логістичних процесів. Водночас, за даними опитування керівників та менеджерів підприємств торгівлі у м. Київ, побудовано матрицю ідентифікації сили впливу індикаторів управління логістичними процесами на показники результативності загального управління підприємством торгівлі. Встановлено, що на зростання доходів та задоволення покупців підприємств торгівлі найбільше впливає

Показники результативності загального управління підприємствами торгівлі	Індикатори управління логістичними процесами на підприємствах торгівлі			
	Якість логістики	Гнучкість	Ефективність витрат	Інноваційні зміни процесів
Прибуток	2,1	2,0	2,4	1,5
Зростання доходу	2,3	2,0	2,1	1,4
Задоволення покупців	2,7	2,2	1,6	1,6

Рис. 1. Матриця ідентифікації сили впливу\* індикаторів управління логістичними процесами на показники результативності загального управління підприємством торгівлі\*\*

**Примітки:**

\* 0 – немає впливу; 1 – обмежений вплив; 2 – істотний вплив; 3 – вирішальний (або дуже сильний) вплив.

\*\* Побудовано та розраховано авторами за даними опитування керівників та менеджерів підприємств торгівлі у м. Київ.

якість логістики, а на їх прибутковість – ефективність витрат на виконання логістичних процесів.

**В**важаємо, що в подальшому результати наших досліджень можуть бути використані для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між сферами діяльності, що пов'язані з управлінням логістичними процесами на підприємствах торгівлі, та результатами управління якістю логістичних процесів, що, зокрема, можуть проявлятися через показники результативності загального управління цими підприємствами. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Шевців Л. Ю., Шевців А. Б. Обліково-аналітичне забезпечення логістично зорієнтованого стратегічного розвитку підприємства. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. № 6/5. С. 32–38. DOI: 10.15587/2312-8372.2015.57189
2. Титенко Л. В., Богдан С. В., Муравський О. Ю. Аналітичне забезпечення оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 867–872. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25\\_2018\\_ukr/143.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/143.pdf)
3. Льченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ, 2016. 432 с.
4. Bouzaabia O., van Riel A. C. R., Semeijn J. Managing in-store logistics: A fresh perspective on retail service. *Journal of Service Management*. 2013. Vol. 24. Issue 2. P. 112–129. DOI: <https://doi.org/10.1108/09564231311323926>
5. П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б., Кострова К. А. Розвиток торгівлі в умовах цифровізації. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. № 25. С. 176–186.
6. П'ятницька Г. Т. Часові обмеження у внутрішній торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 3. С. 53–70.
7. Шевчун М. Б. Особливості управління логістичними процесами на торговельних підприємствах. *Сталлий розвиток економіки*. 2013. № 3. С. 353–356.
8. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Niemeir S., Zocchi A., Catena M. Reshaping Retail: Why Technology is Transforming the Industry and how to Win in the new Consumer Driven World. Wiley, 2013. 208 p.
10. Внутрішня торгівля України : колективна монографія / заг. ред. Мазаракі А. А.. Київ, 2016. 864 с.
11. Система регулювання внутрішньої торгівлі України : монографія / за ред. Апопій В. В., Копич І. М.. Київ : Академія, 2012. 242 с.
12. Dixit S., Sinha A. K. E-tailing Challenges and Opportunities in the Global Marketplace. USA : IGI Global, 2016. 358 p.
13. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М. Електронна комерція B2C: розвиток у Східній Європі, ризики та ефект інституціонального витіснення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2019. Вип. 1. № 1. С. 122–130. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2019.01.122>

14. Крикавський Є. В., Косар Н. С., Кузьо Н. Є. Обґрунтування напрямів розвитку підприємств роздрібно-ї торгівлі України в умовах кризи. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. Вип. 5/2. С. 62–68. DOI: 10.15587/2312-8372.2014.28105
15. Oskarsson B., Aronsson H., Ekdahl B. *Modern logistik – för ökad lönsamhet*. Stockholm : Liber AB, 2013. 328 p.
16. Лісіца В. Омніканальні продажі: тенденції, проблеми та перспективи розвитку в українському ритейлі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 2. С. 100–110. URL: [http://journals.stu.cn.ua/problems\\_and\\_prospects\\_economics\\_management/article/view/117093/111189](http://journals.stu.cn.ua/problems_and_prospects_economics_management/article/view/117093/111189)
17. Бурдяк О. М. Клієнтоорієнтована логістика в інтернет-торгівлі. *Маркетинг*. 2018. Вип. I–II. С. 222–228. URL: <http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2018/36.pdf>
18. Радецька Л. П., Єгорова Ю. В. Багатокритеріальна класифікація логістичних витрат у системі управлінського обліку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 2. Т. 1. С. 113–117. URL: [http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/415/1/2.1\\_11.pdf](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/415/1/2.1_11.pdf)
19. Linell M., Riise T. Logistics in a changing retail landscape. How will warehouses and logistics real estate evolve with the transformation of retail? : Master Thesis, Real Estate economics, 30 HEC. KTH Royal Institute of Technology, Spring 2019. 61 p. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1335019/FULLTEXT01.pdf>
20. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність : монографія. Київ : Сік Груп Україна, 2017. 513 с.
21. Żurek J. E-commerce Influence on Changes in Logistics Processes. *LogForum*. 2015. Vol. 11. Issue 2. P. 129–138. URL: [https://www.logforum.net/pdf/11\\_2\\_1\\_15.pdf](https://www.logforum.net/pdf/11_2_1_15.pdf)
22. Міценко Н., Міщук І. Розбудова системи логістики суб'єктів торговельного підприємництва та її сутнісно-критеріальна характеристика. *Журнал європейської економіки*. 2019. Т. 18. № 1. С. 54–80.
23. Lau K. H. Demand management in downstream wholesale and retail distribution: a case study. *Supply Chain Management*. 2012. Vol. 17. Issue 6. P. 638–654. DOI: 10.1108/13598541211269247
24. Ghomrassi A., Tigu G. The impact of the logistics management in customer satisfaction // Proceedings of the International Conference on Business Excellence. July, 2017. Vol. 11. Issue 1. P. 292–301. DOI: <https://doi.org/10.1515/picbe-2017-0031>
25. Шталь Т. В., Уварова А. Є. Оцінка організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 196–209. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-196-209>
26. Shifting patterns. The future of the logistics industry: PwC's future in sight series. PwC, 2016. 20 p. URL: <https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/future-of-the-logistics-industry.pdf>

#### REFERENCES

- Bouzaabia, O., van Riel, A. S. R., and Semeijn, J. "Managing in-store logistics: A fresh perspective on retail service".



- Journal of Service Management*, vol. 24, no. 2 (2013): 112-129.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/09564231311323926>
- Burdiak, O. M. "Kliientoorientovana lohistyka v internet-torhivli" [Client-Oriented Logistics in Internet-Trading]. *Marketynh*. 2018. <http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2018/36.pdf>
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- Dixit, S., and Sinha, A. K. *E-tailing Challenges and Opportunities in the Global Marketplace*. USA: IGI Global, 2016.
- Ghoulmoussi, A., and Tigu, G. "The impact of the logistics management in customer satisfaction". *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, vol. 11, no. 1 (July, 2017): 292-301.  
DOI: <https://doi.org/10.1515/picbe-2017-0031>
- Hryhorak, M. Yu. *Intelektualizatsiia rynku lohistychnykh posluh: kontseptsii, metodolohiia, kompetentnist* [Intellectualization of the Logistics Services Market: Concept, Methodology, Competence]. Kyiv: Sik Hrup Ukraina, 2017.
- Ilchenko, N. B. *Lohistychni stratehii v torhivli* [Logistics Strategies in Trade]. Kyiv, 2016.
- Krykavskiy, Ye. V., Kosar, N. S., and Kuzyo, N. Ye. "Obgruntuvannia napriamiv rozvytku pidpriemstv rozdribnoi torhivli Ukrainy v umovakh kryzy" [Substantiation of Directions of Development of the Enterprises of Retail Trade of Ukraine in the Conditions of Crisis]. *Tekhnologicheskyy audit i rezervy proizvodstva*, no. 5/2 (2014): 62-68.  
DOI: 10.15587/2312-8372.2014.28105
- Lau, K. H. "Demand management in downstream wholesale and retail distribution: a case study". *Supply Chain Management*, vol. 17, no. 6 (2012): 638-654.  
DOI: 10.1108/13598541211269247
- Linell, M., and Riise, T. "Logistics in a changing retail landscape. How will warehouses and logistics real estate evolve with the transformation of retail?" KTH Royal Institute of Technology, Spring 2019. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1335019/FULLTEXT01.pdf>
- Lisitsa, V. "Omnikanalni prodazhi: tendentsii, problemy ta perspektyvy rozvytku v ukrainskomu ryteili" [Omnichannel Sales: Trends, Problems and Prospects in Ukrainian Retail]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. 2017. [http://journals.stu.cn.ua/problems\\_and\\_prospects\\_economics\\_management/article/view/117093/111189](http://journals.stu.cn.ua/problems_and_prospects_economics_management/article/view/117093/111189)
- Mitsenko, N., and Mishchuk, I. "Rozbudova systemy lohistyky subiektiv torhovelnogo pidpriemnytstva ta yii sutnisno-kryterialna kharakterystyka" [Development of the Logistics System of Trade Business Entities and Its Essential-criterion Characteristics]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, vol. 18, no. 1 (2019): 54-80.
- Niemeir, S., Zocchi, A., and Catena, M. *Reshaping Retail: Why Technology is Transforming the Industry and how to Win in the new Consumer Driven World*. Wiley, 2013.
- Oskarsson, B., Aronsson, H., and Ekdahl, B. *Modern logistik – for okad lonsamhet*. Stockholm: Liber AB, 2013.
- Piatnytska, H. T. "Chasovi obmezhenia u vnutrishnii torhivli" [Time Restrictions in Domestic Trade]. *Visnyk KNTEU*, no. 3 (2019): 53-70.
- Piatnytska, H. T., and Hryhorenko, O. M. "Elektronna komertsii V2S: rozvytok u Skhidnii Yevropi, ryzyky ta efekt instytutsionalnoho vytisnennia" [B2C Electronic Commerce: Development in Eastern Europe, Risks and Effect of Institutional Displacement]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 1, no. 1 (2019): 122-130.  
DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2019.01.122>
- Piatnytska, H. T., Shevchun, M. B., and Kostrova, K. A. "Rozvytok torhivli v umovakh tsyfrovizatsii" [Development of Trade in the Context of Digitalization]. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*, no. 25 (2019): 176-186.
- Radetska, L. P., and Yehorova, Yu. V. "Bahatokryterialna klasyfikatsiia lohistychnykh vytrat u systemi upravlinnskoho obliku" [Multicriteria Classification of Logistics Costs in the Management Accounting System]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky»*. 2011. [http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/415/1/2.1\\_11.pdf](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/415/1/2.1_11.pdf)
- "Shifting patterns. The future of the logistics industry: PwC's future in sight series". PwC, 2016. <https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/future-of-the-logistics-industry.pdf>
- Shevchun, M. B. "Osoblyvosti upravlinnia lohistychnymy protsesamy na torhovelnnykh pidpriemstvakh" [Features of Logistics Process Management in Commercial Enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 3 (2013): 353-356.
- Shevtsiv, L. Yu., and Shevtsiv, A. B. "Oblikovo-analitychne zabezpechennia lohistychno zoriientovanoho stratehichnoho rozvytku pidpriemstva" [Accounting and Analytical Support of Logistically Oriented Strategic Development of the Enterprise]. *Tekhnologicheskyy audit i rezervy proizvodstva*, no. 6/5 (2015): 32-38.  
DOI: 10.15587/2312-8372.2015.57189
- Shtal, T. V., and Uvarova, A. Ye. "Otsinka orhanizatsiino-ekonomichnoho zabezpechennia lohistychnoi diialnosti torhovelnnykh pidpriemstv Ukrainy" [Evaluating the Organizational and Economic Provision for the Logistic Activities of Ukrainian Trade Enterprises]. *Biznes Inform*, no. 1 (2020): 196-209.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-196-209>
- Systema rehuliuвання vnutrishnoyi torhivli Ukrainy* [Internal Trade Regulation System of Ukraine]. Kyiv: Akademia, 2012.
- Tytenko, L. V., Bohdan, S. V., and Muravskiy, O. Yu. "Analitychne zabezpechennia otsinky efektyvnosti lohistychnoho menedzhmentu pidpriemstva" [Analytical Support for Evaluation of Efficiency of Logistic Management of Enterprise]. *Infrastruktura rynku*. 2018. [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25\\_2018\\_ukr/143.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/143.pdf)
- Vnutrishnia torhivlia Ukrainy* [Domestic Trade of Ukraine]. Kyiv, 2016.
- Zurek, J. "E-commerce Influence on Changes in Logistics Processes". *LogForum*. 2015. [https://www.logforum.net/pdf/11\\_2\\_1\\_15.pdf](https://www.logforum.net/pdf/11_2_1_15.pdf)