

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

УВАРОВА АНАСТАСІЯ ЄВГЕНІВНА

УДК 658.15: 658.87

ДИСЕРТАЦІЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Спеціальність 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Галузь знань «Управління та адміністрування»

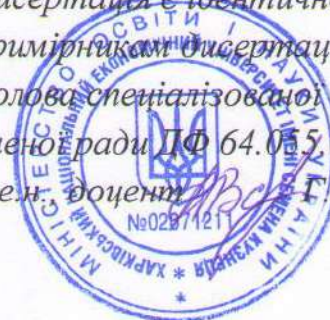
Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник
Шталь Тетяна Валеріївна,
доктор економічних наук, професор

*Дисертація є ідентичною іншим
примірникам Дисертації
Голова спеціалізованої
вченої ради ДФ 64.055.006
д.е.н., доцент Г.В. Строкович*



Харків – 2020

АНОТАЦІЯ

Уварова А.Є. Організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (07 – Управління та адміністрування). – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2020.

У дисертаційній роботі обґрунтовано теоретичні засади, розроблено науково-методичний інструментарій та надано практичні рекомендації щодо організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств.

Проблематику організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства розглянуто з урахуванням розвитку економічної науки та практики господарювання. Дослідження генезису логістики як науки та інструменту підприємницької діяльності дозволило визначити основні етапи її еволюції та особливості впровадження на підприємствах за сучасних економічних умов, а саме дотримання інтеграційної концепції та клієнтоорієнтованого підходу в організації логістичної діяльності.

Обґрунтовано доцільність розгляду логістичної діяльності з дотриманням процесно-функціонального підходу, що дало можливість визначити логістичну діяльність як сукупність процесів із реалізації функціональних завдань та управлінських рішень, сформованих з урахуванням цілей підприємства у сфері логістики. Ураховуючи сутність логістичної діяльності та особливості функціонування торговельного підприємства, поняття організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства визначено як сукупність дій із розподілу й узгодження функцій між учасниками логістичних процесів, з огляду на організаційну структуру логістики, та комплекс заходів з

формування та підтримки ресурсів, що залучені та використовуються у логістичній діяльності торговельного підприємства.

Обґрунтовано підсистеми організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства, основними елементами яких визначено організаційне, кадрове, матеріальне, інформаційно-технологічне та фінансове забезпечення логістичної діяльності, що конкретизують напрями розробки та прийняття рішень щодо підтримки реалізації логістичних функцій на підприємстві торгівлі.

Розроблено методичний підхід до оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства, який базується на системі багатокритеріальних оцінок, передбачає ідентифікацію рівня організаційного та економічного забезпечення логістичної діяльності за результатами адитивного загортання стандартизованих показників, розрахованих за результатами експертної оцінки й динамічного аналізу його локальних компонент та дозволяє диференціювати підприємства торгівлі за рівнем організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності.

Для оцінювання організаційно-економічного забезпечення сформовано систему одиничних, комплексних та інтегрального показників організаційного та економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств. Для визначення рівня організаційного забезпечення запропоновано використання системи показників, які характеризують повноту реалізації логістичних функцій на підприємстві та якість організації логістичної діяльності, що включає показники стану реалізації основних завдань логістики, розподілу повноважень і відповідальності, характеру вертикальної та горизонтальної комунікацій, ресурсної підтримки організаційної діяльності, а також якості роботи менеджерів, задіяних у сфері логістики. Для оцінювання економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства обґрунтовано показники, що відображають активність формування кадрових, матеріальних, інформаційно-технологічних і фінансових ресурсів, а також ефективність діяльності щодо підтримки їх на

належному рівні. За результатами аналізу, проведеного з використанням зазначених показників, діагностовано середній рівень організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності за підприємствами торгівлі вибіркової сукупності.

Із метою визначення передумов розвитку логістики в торгівлі аргументовано доцільність дослідження змін зовнішнього середовища та обґрунтовано систему показників, що відображають стан й динаміку попиту на ринку оптової та роздрібною торгівлі, ефективність логістичних послуг, рівень конкуренції у сегменті підприємств торгівлі. У результаті досліджень діагностовано низький рівень розвитку логістичних послуг в Україні та зниження ефективності логістичної діяльності торговельних підприємств.

Із метою забезпечення прийняття обґрунтованих рішень для удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства обґрунтовано методичний інструментарій для визначення проблемних зон організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства, який передбачає встановлення рівня організаційно-економічного забезпечення з урахуванням ефективності та результативності логістичної діяльності. Для дослідження організаційно-економічного забезпечення з урахуванням ефективності та результативності логістичної діяльності обґрунтовано використання коефіцієнта ефективності логістичної діяльності, який сформований шляхом консолідації нормованих значень показників собівартості, оборотності активів, рентабельності необоротних та оборотних активів, а також показників, що відображають вплив логістичних витрат та логістичних активів на динаміку рентабельності власного капіталу підприємства торгівлі.

Обґрунтовано методичний підхід до визначення ієрархії локальних компонентів організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства за пріоритетністю їх покращення, в основу якого покладено методи інтегральної, експертної, рейтингової оцінок, матричний, коефіцієнтів, декомпозиції, адитивного згортання, аналізу ієрархій, що

здійснюється з урахуванням критеріїв значущості, фактичного стану та готовності підприємства торгівлі до впровадження змін щодо організаційно та економічного забезпечення логістичної діяльності. Розроблений науково-методичний підхід ґрунтується на взаємопов'язаних етапах з ідентифікації логістичних процесів, що потребують удосконалення, визначення заходів для підвищення якості реалізації логістичних процесів і спрямований на формування обґрунтованих управлінських рішень щодо удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства.

Наукові результати дисертації, які мають прикладний характер, набули практичного втілення в діяльність підприємств ТОВ «Восторг» (довідка № 12- 10 від 07.10.2019 р.), ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ» (довідка № 2/19 від 18.04.2019 р.), ПФ «Бригантіна» (довідка № 15 від 11.02.2020 р.). Науково-методичний підхід до оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності й сукупність одиничних та інтегральних показників організаційного та економічного забезпечення впроваджено в діяльність торговельних підприємств ТОВ «Восторг», ПФ «Бригантіна», ТОВ «ВЕГА- ПЛАСТ»; методичний інструментарій для визначення проблемних зон організаційно-економічного забезпечення з урахуванням критеріїв логістичної діяльності торговельного підприємства – у діяльність ТОВ «Восторг», ПФ «Бригантіна»; науково-методичний підхід до формування портфеля заходів з удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності – у діяльність ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ».

Результати дисертаційного дослідження впроваджено в навчальний процес кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця під час викладання дисциплін «Міжнародний маркетинг» і «Міжнародний логістичний менеджмент» (довідка № 20/86-02-92/1 від 11.03.2020 р.).

Ключові слова: логістична діяльність, організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності, підприємство торгівлі, оцінювання організаційно-економічного забезпечення, критерії, показники.

SUMMARY

Uvarova A. Organizational and economic support of logistics activities of trade enterprises. – Qualifying scientific work printed as manuscript.

The dissertation for the Doctor of Philosophy Degree in specialty 076 Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities (07 – Management and Administration). – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2020.

In the dissertation a theoretical background is established, scientific and methodological tools are developed and practical recommendations for organizational and economic support of logistics activities of a trade enterprise are provided.

The problems of organizational and economic support of logistic activity of the trade enterprise are considered in the course of development of the Economic science and management practices. The study of logistics genesis as a science and a tool of entrepreneurial activity allowed to determine the main stages of its evolution and the features of implementation in enterprises in modern economic conditions, namely compliance with the integration concept and customer-oriented approach in logistics.

The expediency of considering logistics activities in compliance with the process and functional approach is justified, which allowed to define logistics activities as a set of processes for the implementation of functional tasks and managerial decisions, which are formed according to the goals of the enterprise in the field of logistics. Taking into account the essence of logistics activities and the peculiarities of a trade enterprise, the concept of organizational and economic support of logistics activities of a trade enterprise is defined as a set of actions for distribution and coordination of functions between the participants of logistics processes, considering the organizational structure of logistics and a complex of activities to form and support the resources which are used in the logistics activities of a trade enterprise.

Subsystems of organizational and economic support of logistics activity of a trade enterprise are substantiated, the main elements of which are organizational, human, material, informational and technological, financial support of logistics activity, which specify directions of development and decision-making which are to support logistics functions at a trade enterprise.

A methodical approach to assessing the organizational and economic support of logistics activities of a trade enterprise has been developed, which is based on the system of multicriteria evaluations and identifies the level of organizational and economic support of logistics activities using the results of additive wrapping of standardized indicators, calculation of which is based on the results of expert assessment and dynamic analysis of its local components and allows to differentiate trade enterprises according to the level of organizational and economic support of logistics activities.

To assess the organizational and economic support a system of simple, complex and integral indicators of organizational and economic support of logistics activities of trade enterprises is formed. To determine the level of organizational support, it is proposed to use a system of indicators that characterize the completeness of logistics functions at the enterprise and the quality of logistics activities, including indicators of implementation of basic logistics tasks, distribution of powers and responsibilities, nature of vertical and horizontal communications, resource support, as well as the quality of work of managers involved in the field of logistics. To assess the economic support of the logistics activities of a trade enterprise, indicators are substantiated, which reflect the activity of the formation of human, material, informational and technological and financial resources, as well as the effectiveness of activities to maintain them at the appropriate level. According to the results of the analysis carried out with the use of these indicators, the average level of organizational and economic support of logistics activities for trade enterprises out of the sample was diagnosed.

In order to establish the preconditions for the development of trade logistics, the expediency of studying the changes in the external environment is proved and the system of indicators that reflect the state and dynamics of demand in the

wholesale and retail trade market, the efficiency of logistics services and the level of competition in the segment of trade enterprises are substantiated. As a result of the conducted research the low level of development of logistic services in Ukraine and the decrease in efficiency of logistic activities of the trade enterprises were diagnosed.

In order to provide proved decisions to improve the organizational and economic support of the logistics activities of a trade enterprise, methodological tools for identifying problem areas of organizational and economic support of the logistics activities of a trade enterprise are provided. These methodological tools allow to establish the level of organizational and economic support, taking into account the efficiency and effectiveness of logistics activities. For this, the use of the coefficient of efficiency of logistics activities, which is formed by consolidating the normalized values of cost, assets turnover, return on non-current and current assets, and indicators reflecting the impact of logistics. on the dynamics of return on equity of the trade enterprise are substantiated.

The methodical approach to definition of hierarchy of local components of organizational and economic support of logistic activity of a trade enterprise on the base of priority of their improvement is substantiated, which is based on the methods of integrated, expert, rating, matrix method, methods of coefficients, decomposition, additive folding, analysis of hierarchies, which is carried out taking into account the criteria of significance, actual state and readiness of a trade enterprise to implement changes in organizational and economic support of logistics activity. The developed scientific and methodological approach is based on interrelated stages of identification of logistics processes, which need improvement and identification of measures to improve the quality of logistics processes and is aimed at forming reasonable management decisions to improve organizational and economic support of logistics activities of a trade enterprise.

The scientific results of the dissertation, which are applicable, have been put into practice in the activities of enterprises Ltd. Vostorh (note № 12-10 dated 07.10.2019), Ltd. VEGA-PLAST (note № 2/19 dated 18.04.2019), PC Brihantina (note № 15 dated 11.02.2020). Scientific and methodological

approach to the assessment of organizational and economic support of logistics activities and a set of individual and integrated indicators of organizational and economic support introduced into the activities of trade enterprises Ltd. Vostorh, PC Brihantina, Ltd. VEGA-PLAST; methodical tools for determining the problem areas of organizational and economic support, taking into account the criteria of logistics activities of a trade enterprise — in the activities of Ltd. Vostorh, PC Brihantina; scientific and methodological approach to the formation of a portfolio of measures to improve the organizational and economic support of logistics activities - in the activities of Ltd. VEGA-PLAST.

The results of the dissertation research are implemented into the educational process of the Department of International Economics and Management of Foreign Economic Activity of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics while teaching the disciplines “International Marketing” and “International logistics management” (note № 20/86-02-92/1 dated 11.03.2020).

Key words: logistics activities, organizational and economic support of logistics activity, a trade enterprise, evaluation of organizational and economic support, criteria, indicators

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Статті, у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу

1. Уварова А.Є. Методичні засади оцінки організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2020. Svazek 6, Vydání 2. С. 164—172. DOI: 10.46340/eujem.2020.6.2.19 (**Index Copernicus**)

Наукова публікація у виданні, віднесеному до третього квартилю (Q3) відповідно до класифікації SCImago Journal and Country Rank або Journal Citation Reports

2. Shtal T.V., Uvarova A.Ie., Ostapenko I.I. Evaluation of the Influence

of External Environmental Factors on Logistics Activities Case Study of Ukrainian Retail Trade Enterprises. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2018. Vol. 9 (7). P. 1593—1605. DOI: [https://doi.org/10.14505//jemt.v9.7\(31\).22](https://doi.org/10.14505//jemt.v9.7(31).22) (Scopus)

Статті у наукових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз Scopus та Index Copernicus

3. Уварова А.Є. Теоретичні основи логістичного процесу суб'єкта підприємницької діяльності. *Управління розвитком*. 2016. № 3. С. 91—95.
4. Уварова А.Є. Сутність та основні характеристики логістичного управління підприємством. *Науковий вісник ПУЕТ. Економічні науки*. 2017. № 5 (84). С. 93—102.
5. Уварова А.Є. Обґрунтування напрямів удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет*. 2018. Т. 28. № 3. С. 208—216. DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2018.03.207>
6. Уварова А.Є. Методичні засади оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2019. Вип. I (73). С. 113—122. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2019-1.73.09>
7. Шталь Т.В., Уварова А.Є. Логістична діяльність торговельного підприємства: сутнісні характеристики та формалізація моделі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 204 (3). С. 64—71. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2019/204-3/9>
8. 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>
9. Shtal T., Uvarova A., Proskurnina N., Savytska N. Strategic Guidelines for the Improvement of Logistic Activities of Trade Enterprises. *Journal of*

Information Technology Management. 2020. Vol. 12, No. 3. P. 69—81. DOI: 10.22059/jitm.2020.76295 (Scopus)

Розділ у монографії

10. Уварова А.Є. Управління логістичним процесом в підприємницькій діяльності. *Підприємництво, торгівля, біржі в процесі соціально-економічного розвитку: кол. монографія* / за заг. ред. І.В. Гонтарева. Харків.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 120—131.

11. Shtal T.V., Proskurnina N.V., Uvarova A.Ye. Features of logistic management of a trading enterprise in innovative economy. *Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі: кол. монографія* / за заг. ред. Н.Л. Савицької. Харків: ХДУХТ, 2018. С. 40—53.

Публікації за матеріалами конференцій

12. Уварова А.Є. Ефективність логістичних процесів суб'єктів підприємництва. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали Міжнародної наукової конференції* (01—02 червня 2017 р.). Харків.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. С. 284—287.

13. Уварова А.Є. Методичні підходи до оцінки ефективності логістичних процесів суб'єктів підприємницької діяльності. *Стратегія підприємства: підприємницький контекст: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (16—17 листопада 2017 р.). Київ: ХНЕУ, 2017. С. 100—102.

14. Шталь Т.В., Уварова А.Є. Концепції логістичного управління торговельним підприємством. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали Міжнародної наукової конференції* (31 травня—01 червня 2018 р.). Харків.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 268—269.

15. Уварова А.Є. Теоретичні аспекти організаційного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств. *International Trends in Science and Technology: II International Scientific and Practical Conference* (March 16). Warsaw, Poland, 2018. P. 20—22.

16. Уварова А.Є. Теоретичний зміст поняття «організаційно-

економічне забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств. *Актуальні питання менеджменту і маркетингу*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 27-28 квітня 2018 р.). Херсон: Молодий вчений, 2018. С. 18—22.

17. Уварова А.Є., Дмитрієв Г.Б. Запровадження логістичного управління підприємством як умова його конкурентоспроможності. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (15 — 16 листопада 2018 р.). Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2018. С. 266—268.

18. Уварова А.Є. Аналіз впливу зовнішнього середовища на логістичну діяльність торговельного підприємства. *Інвестиційно-інноваційні моделі розвитку підприємств в умовах сучасної нестабільності*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (27 жовтня 2018 р.). Львів: ГО «Львівська економічна фундація», 2018. С. 88 —91.

19. Уварова А.Є. Удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Current directions of scientific research: International Scientific Conference (December 28)*. Nuremberg, Germany, 2018. P. 63—66.

20. Уварова А.Є. Сутнісні характеристики логістичної діяльності торговельного підприємства. *Development of Socio-economic systems in a global competitive environment: II International Scientific Conference (May 24)*. Le Mans, France, 2019. С. 103—105.

21. Uvarova A. Evaluation of the influence of external environmental factors on logistics activities of Ukrainian trade enterprises. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: матеріали Міжнародної наукової конференції (30—31 травня 2019 р.). Харків.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. С. 269—270.

22. Уварова А.Є. Наукові методи та інструментарій удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, фінансів та права: теорія і практика*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (23 серпня 2019 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 1. С. 31—33.

23. Уварова А.Є. Діагностика і прогнозування результативності логістичної діяльності торговельного підприємства на основі багатофакторної моделі рентабельності власного капіталу. *Наука та сьогодні*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (30—31 серпня 2019 р.). Київ: Європейський центр науки «Альманах науки», 2019. Вип. 9 (30). С. 38—41.

24. Уварова А.Є. Особливості логістичної діяльності торговельного підприємства. *Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 5 грудня 2019 р.): у 10 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 6. С. 15—16.

25. Уварова А.Є. Вдосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (23 квітня 2020 р.). Харків: ХДУХТ, 2020. С. 78—80.

26. Уварова А.Є. Модель організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти*: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (8 травня 2020 р.). Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2020. С. 78—82.

27. Уварова А.Є. Формування методичного підходу до оцінки організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (21—22 травня 2020 р.). Київ: КНЕУ, 2020. С. 206—208.

28. Уварова А.Є. Науково-методичні засади ієрархії локальних компонент організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Актуальні питання сучасної науки*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (05—06 червня 2020 р.). Київ: МЦНІД, 2020. С. 14—16.

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	24
1.1. Еволюція та етапи розвитку логістичної концепції управління підприємством	24
1.2. Логістична діяльність торговельного підприємства	39
1.3. Сутність і методичні засади оцінювання організаційно- економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства	57
Висновки за розділом 1	83
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	85
2.1. Вплив зовнішнього середовища на логістичну діяльність підприємств торгівлі	85
2.2. Особливості організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств	105
2.3. Організаційно-економічне забезпечення як передумова ефективності й результативності логістичної діяльності	122
Висновки за розділом 2	141
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	144
3.1. Стратегічні орієнтири вдосконалення організаційно- економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства	144

3.2. Обґрунтування заходів з удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства з використанням матричного методу	156
3.3. Ієрархізація локальних компонент організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності	170
Висновки за розділом 3	185
ВИСНОВКИ	187
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	193
ДОДАТКИ	222

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування торговельного підприємства пов'язують з інтеграцією матеріальних, технічних та інформаційних ресурсів, що забезпечується дотриманням логістичного підходу в управлінні та організацією ефективної логістичної діяльності. Частка логістичних витрат у вартості продукції оцінюється на рівні 10...30 %, що зумовлює сприйняття логістики як інструменту формування і реалізації конкурентних переваг торговельного підприємства та пояснює значну увагу науковців до питань організації логістичної діяльності загалом і дослідження організаційно-економічних засад її забезпечення, зокрема.

Різні аспекти й проблеми формування організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємства знайшли відображення у працях Д.Р. Стока, Д.М. Ламберта, Д. Дж. Бауерсокса, Д. Дж. Клосса, М.Р. Ліндерса, Х.Е. Фірона, О.А. Біловодської, О.П. Величка, Т.О. Колодизевої, Є.В. Крикавського, М. Кристофера, М.А. Окландера, А.А. Пилипенка, Г.В. Строкович, О.М. Сумця, Л.В. Фролової, Т.В. Шталь, О.М. Ястремської та інші.

Результати вивчення опублікованих робіт і практика господарської діяльності свідчать, що низка важливих питань з організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства залишаються невирішеними та потребують подальших наукових досліджень. Недостатньо уваги приділено формалізації сутнісних характеристик організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств. Розробки з оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності не повною мірою враховують особливості функціонування підприємств торгівлі. Існує об'єктивна потреба в методичному інструментарії для визначення проблемних

зон і обґрунтування ієрархії заходів з удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств.

Необхідність удосконалення теоретичних і науково-методичних аспектів організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємств торгівлі зумовлює актуальність теми дисертаційної роботи, її мету та завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертаційної роботи пов'язана із загальною тематикою наукових досліджень кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, зокрема, з такими бюджетними науково-дослідними темами: «Організаційно-економічний механізм забезпечення маркетингової діяльності торговельних підприємств» № 0118U000717 (особистий внесок полягає у формуванні методичного підходу до оцінювання чинників зовнішнього середовища, що впливають на логістичну діяльність торговельного підприємства, та проведенні статистичного аналізу обсягів оптової та роздрібною торгівлі в Україні), «Управління розвитком торговельного підприємства в умовах формування інноваційної економіки» № 0119U103439 (особистий внесок полягає у формуванні системи показників, що включає одиничні та інтегральні показники, які відображають рівень організаційного та економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств, та визначенні рівня організаційного й економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка науково-методичних і практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємств торгівлі. Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких завдань:

уточнити суть організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства;

обґрунтувати елементний склад організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства;

розробити науково-методичний підхід до оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства;

обґрунтувати систему показників для оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства;

обґрунтувати систему показників для визначення проблемних зон організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства;

розробити науково-методичний підхід до визначення ієрархії локальних компонентів організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес логістичної діяльності торговельних підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичний інструментарій організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дисертаційної роботи стали наукові праці з управління підприємницькою діяльністю, економіки підприємства. У дисертації використано загальнонаукові й спеціальні методи дослідження: *аналізу та синтезу* – під час дослідження особливостей логістичної діяльності торговельних підприємств; *системного та функціонального підходів* – для визначення елементів організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств; *морфологічного аналізу* – для уточнення визначення поняття «організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності підприємства»; *динамічного, горизонтального та вертикального аналізу, розрахунку середніх та відносних величин* – під час дослідження

тенденцій розвитку підприємств торгівлі; *коефіцієнтний метод, інтегральної оцінки, методи динамічного, кореляційного аналізу* – для оцінки впливу чинників зовнішнього середовища на ефективність логістичної діяльності торговельних підприємств; *узагальнення* – для обґрунтування методичного інструментарію для оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства; *методи експертної оцінки, матричний, коефіцієнтний, середніх величин, порівняльний* – під час оцінювання організаційного та економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств; *метод реляційних матриць* – під час обґрунтування напрямів удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств; *методи декомпозиції, аналізу ієрархій* – під час визначення ієрархії локальних компонент організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. Висновки сформульовано з використанням методів системного аналізу та наукової абстракції.

Інформаційною базою дослідження стали відомості Державної служби статистики України; дані статистичної та фінансової звітності підприємств оптової та роздрібною торгівлі; дані анкетного опитування; власні аналітичні розрахунки. Поставлені завдання вирішено з використанням пакетів прикладних програм Microsoft Excel.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних засад та розробці науково-методичних і практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємств торгівлі. Основні положення наукової новизни полягають у такому:

удосконалено:

науково-методичний підхід до оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності, який, на відміну від існуючих, базується на засадах експертної оцінки організаційних методів та динамічного аналізу показників, що дозволяє ідентифікувати рівень організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства;

методичний інструментарій оцінювання організаційно-економічного забезпечення, відмінність якого полягає в обґрунтуванні системи одиничних, комплексних та інтегрального показників, які відображають повноту та якість організаційних передумов логістичної діяльності, а також активність формування та ефективність використання економічних ресурсів торговельного підприємства за кадровою, матеріальною, інформаційно-комунікаційною, фінансовою складовими забезпечення, що забезпечує комплексність досліджень щодо забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств;

науково-методичний підхід до визначення ієрархії локальних компонент організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства за послідовністю їх покращення, який, на відміну від існуючих, подано етапами діагностики логістичної діяльності, групування заходів та інструментів удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності з урахуванням критеріїв їх значущості, фактичного стану та готовності підприємства до впровадження змін щодо організаційного та економічного забезпечення, що забезпечує підґрунтя для розвитку логістичної діяльності підприємств торгівлі;

методичний інструментарій для визначення проблемних зон організаційно-економічного забезпечення, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на системі оцінок його стану з урахуванням ефективності й результативності логістичної діяльності, що дозволяє ідентифікувати рівень проблем та визначити напрями вдосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства;

набуло подальшого розвитку:

визначення поняття «організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності підприємства», яке відрізняється від існуючих трактувань, урахуванням процесного та системного підходів до управління логістикою, що сприяє розвитку наукових основ теорії управління логістичною діяльністю;

елементний склад організаційно-економічного забезпечення логістичної

діяльності торговельного підприємства, який, на відміну від існуючих, представлений підсистемами організаційного та економічного забезпечення, які подані комплексом дій щодо розподілу й узгодження функцій між учасниками логістичних процесів та заходами з формування та підтримки ресурсів, що залучені та використовуються торговельним підприємством в межах кадрового, матеріального, інформаційно-технологічного та фінансового забезпечення логістичної діяльності, що забезпечує підґрунтя для систематизації заходів щодо підтримки реалізації логістичних функцій на торговельному підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає в доведенні теоретичних положень дисертаційної роботи до рівня узагальнень, конкретних методик і практичних рекомендацій, що дає можливість керівництву підприємств торгівлі приймати обґрунтовані рішення щодо організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності.

Наукові результати дисертації, які мають прикладний характер, набули практичного втілення в діяльність підприємств ТОВ «Восторг» (довідка № 12- 10 від 07.10.2019 р.), ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ» (довідка № 2/19 від 18.04.2019 р.), ПФ «Бригантіна» (довідка № 15 від 11.02.2020 р.). Науково-методичний підхід до оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності й сукупність одиничних та інтегральних показників організаційного та економічного забезпечення впроваджено в діяльність торговельних підприємств ТОВ «Восторг», ПФ «Бригантіна», ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»; методичний інструментарій для визначення проблемних зон організаційно-економічного забезпечення з огляду на критерії логістичної діяльності торговельного підприємства – у діяльність ТОВ «Восторг», ПФ «Бригантіна»; науково-методичний підхід до формування портфеля заходів з удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності – у діяльність ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ».

Результати дисертаційного дослідження впроваджено в навчальний процес кафедри міжнародної економіки та менеджменту

зовнішньоекономічної діяльності Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця під час викладання дисциплін «Міжнародний маркетинг» і «Міжнародний логістичний менеджмент» (довідка № 20/86-02-92/1 від 11.03.2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним науковим дослідженням. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в дисертації, одержані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й емпіричного матеріалу. Внесок автора в роботи, виконані у співавторстві, відображено у списку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертації оприлюднені автором на 17 міжнародних конференціях, а саме: міжнародній науковій конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (м. Харків, 2017 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Стратегія підприємства: підприємницький контекст» (м. Київ, 2017 р.); міжнародній науковій конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (м. Харків, 2018 р.); II International Scientific and Practical Conference «International Trends in Science and Technology» (м. Варшава, 2018 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання менеджменту і маркетингу» (м. Запоріжжя, 2018 р.); міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики» (м. Харків, 2018 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Інвестиційно-інноваційні моделі розвитку підприємств в умовах сучасної нестабільності» (м. Львів, 2018 р.); International Scientific Conference «Current directions of scientific research» (м. Нюрнберг, 2018 р.); II International Scientific Conference «Development of Socio-economic systems in a global competitive environment» (м. Ле-Ман, 2019 р.); міжнародній науковій конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (м. Харків, 2019 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку,

фінансів та права: теорія і практика» (м. Полтава, 2019 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації» (м. Полтава, 2019 р.); I Міжнародній науково-практичній конференції «Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід» (м. Харків, 2020 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти» (м. Ужгород, 2020 р.); міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Сучасні технології комерційної діяльності і логістики» (м. Київ, 2020 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання сучасної науки» (м. Київ, 2020 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 28 наукових працях загальним обсягом 12,71 друк. арк., з яких 9 статей – у наукових фахових виданнях обсягом 7,53 друк. арк., серед них: 1 стаття в періодичному науковому виданні інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу; 2 статті в закордонних виданнях, які проіндексовані у базі даних Scopus; 6 статей у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України, 2 розділи в колективних монографіях загальним обсягом 1,58 друк. арк., 17 тез доповідей конференції обсягом 3,6 друк. арк. Особисто дисертанту належать 9,5 друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 320 сторінок друкованого тексту (11,98 авт. арк.). Обсяг основного тексту дисертації становить 173 сторінки (7,06 авт. арк.). Дисертація містить 41 таблицю, з них 4 таблиці займають 4 повних сторінки; 29 рисунків, з них 10 рисунків займають 10 повних сторінок; список використаних джерел з 294 найменувань – на 23 сторінках; 7 додатків – на 99 сторінках.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Еволюція та етапи розвитку логістичної концепції управління підприємством

Світові тенденції глобалізації господарських процесів, відкритість національної економіки та активність інформатизації суспільства посилюють роль логістики в забезпеченні цільових настанов діяльності підприємства й актуалізують проблематику дослідження теорії та практики логістичного управління. Попри активне використання в економічній літературі термінів «логістика», «логістична діяльність», «управління логістичною діяльністю» серед науковців відсутня єдина точка зору щодо їх сутності (табл. А.1, додаток А.). За результатами контент-аналізу визначено, що логістична діяльність у наукових працях розглядається як: процес (Дж.Д. Бауерсокс [1], Є. Крикавський [4], Г. Карпенко [7]), сукупність функцій (Д.Р. Сток [2]), специфічний вид діяльності [7]. Розбіжності існують не тільки з приводу сутності. Автори по-різному визначають сфери логістичної діяльності та напрями її реалізації. Так, Р. Ларіна [5], Г. Карпенко [7] пропонують розглядати закупівельну, виробничу, розподільчу, транспортну, логістику запасів, складування, сервісу та інформаційну логістику. Натомість В. Смиричинський [21], Л. Ковальська [22] вважають, що до сфер логістики відносяться усі функціональні області менеджменту (виробничий, фінансовий, кадровий, інвестиційний). Щодо напрямів реалізації, то логістичний менеджмент розглядають як локалізовану систему управління в межах мікросередовища (Майкл Р. Ліндерс [3], Л. Ковальська [22], А. Расулова [23])

або як філософію бізнесу, що реалізується в межах ланцюга поставок (Д.Р. Сток [2, с. 50]). Із метою визначення сутності та особливостей реалізації логістичної діяльності на підприємстві зміст і основні характеристики логістики досліджено з огляду на еволюції теорій підприємства та менеджменту, а також з урахуванням сучасних концепцій управління підприємством.

Термін «логістика» має давні історичні корені та різні сфери застосування. У словнику Брокгауза та Ефрона логістика визначена як мистецтво управління переміщенням військ та їх тилового забезпечення [25]. Інший зміст терміна логістика пов'язаний із застосуванням її принципів у математиці, зокрема Г. Лейбниць ототожнював поняття «логістика» і «математична логістика». Зв'язок математики та логістики найкращим чином відображає розвиток прикладних теорій оптимального використання ресурсів, управління запасами (оптимізація розміру запасів), лінійного програмування (оптимізація транспортних перевезень), сітьових методів планування та управління (оптимізація тривалості реалізації певного проекту) [29]. У сучасній літературі логістику визначають як науку, інструментарій, діяльність з управління матеріальними та іншими потоками, що сприяє досягненню цілей організації бізнесу [1–4, 11, 54].

Становлення логістики як концепції управління почалося з другої половини ХХ сторіччя. На можливість використання логістичного підходу у сфері економіки вказував О. Моргенштерн (1951), який писав, що існує абсолютна подібність між підходом до управління і методами забезпечення військ та проблемами з управління матеріалами у промисловості [35]. Узагальнивши результати досліджень, наведені у працях [36, 37], виділимо основні етапи розвитку логістики, що відрізняються особливостями впровадження логістичної концепції управління у практику господарської діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція та етапи концепцій логістики

Період	Тенденції в економіці	Концепція управління підприємством	Концепція логістики	Характеристика
20–50-ті рр. XX ст.	Криза перевиробництва	Технологічна концепція підприємства	Аналітична	Фрагментарне управління матеріальними потоками; позиціонування логістики як чинника внутрішнього середовища, що впливає на собівартість продукції
60–70-ті рр. XX ст.	Зростання ринків, стагфляція	Концепція ціннісно-орієнтованого управління підприємством	Інформаційна	Внутрішньофірмові аспекти розвитку логістики
80–90-ті рр. XX ст.	Глобалізація, розвиток інформаційних технологій	Концепції ключових компетенцій, спеціалізація компаній, впровадження процесного підходу до управління підприємством	Маркетингова	Міжфірмові аспекти розвитку логістики, створення логістичних ланцюгів
2000-ні рр. XXI ст. і дотепер	Посилення взаємозалежності національних економік, розвиток транспортних та комунікаційних технологій	Концепція динамічних здатностей, розвиток теорії стратегічного управління	Інтеграційна	Упровадження засад логістичного управління, розвиток логістичних альянсів

Розроблено на основі [32, 34, 36, 37, 41].

Перший етап розвитку логістики (до 50-х років XX століття) визначають як період її становлення [41, с. 16]. Ці роки відзначаються в історії світової економіки як період перевиробництва, що стало результатом «Великої депресії» 1937–1938 рр. [43, с. 35].

За таких умов економічна поведінка підприємства визначалася вибором обсягів і структури ресурсів, що залучаються, а відтак, і продукції, що виробляється. Домінувала технологічна концепція підприємства. За технологічного підходу метою господарюючого суб'єкта визнана максимізація прибутку, як результат використання чинників виробництва, з формалізацією моделі підприємства у вигляді виробничої функції, що виражає залежність результатів діяльності від витрачених факторів (елементарних та управлінських). З огляду на це логістична діяльність розглядалась із точки зору внутрішньофірмових чинників зниження собівартості продукції, зокрема як чинник зменшення витрат за основними сферами діяльності. У цей період логістична діяльність здійснювалась фрагментарно, а використання послуг галузевої логістики сприймалось як шкода для підприємства [36, 37].

Другий етап – період розвитку (60–70-ті рр.) – пов'язаний з поширенням маркетингової концепції підприємства (П. Друкер, Т. Левітт), теорії стратегічного управління (І. Ансоф) і позиціонуванням логістики як чинника конкурентоспроможності підприємства в умовах посилення ринку споживача. Як чинники активного впровадження логістики на підприємстві в той час відзначають збільшення цін на нафту (1973), повільне зростання ринків, стагфляцію, активність третіх країн на зовнішніх ринках [36]. Зокрема, П. Друкер визначав логістику як непізнаний континент економії, а дистрибуцію як найбільш перспективний напрям розвитку бізнесу [38].

Цей період характеризується розширенням функцій логістики та переходом від аналітичної до інформаційної її концепції. Це супроводжувалось інтенсивним розвитком теоретичних засад і практики впровадження логістичних інструментів на підприємствах різних галузей, створенням відділів логістики для вирішення проблем сфери обігу та впровадженням інформаційно-програмних модулів для внутрішньофірмового планування, зокрема процесів управління запасами, виробництва і поставки готової продукції споживачам. Формування

таких модулів ґрунтувалося на теорії компромісів та оптимізації параметрів моделі в системі розподілу. Хоча критерієм управлінських рішень у таких модулях, як і раніше, залишався мінімум витрат, проте він стосувався не окремої локальної сфери логістичних завдань (закупівля, збереження, реалізація), а певної системи (закупівля і замовлення, збереження і реалізація) фізичного розподілу матеріалів (сировини, продукції).

Цей принцип управління (принцип оптимальності витрат), зокрема, реалізовано в моделі оптимального розміру замовлення (Economic Order Quantity – EOQ). Запропонована Ф. Харрісом (1913) і розвинута К. Андлером (1927) та Р. Вільсоном (1934) модель EOQ спрямована на визначення оптимального розміру замовлення за умови мінімальних сукупних витрат, які включають витрати на придбання, оформлення замовлення, збереження запасів і втрати від дефіциту запасу. Попри припущення та обмеження щодо попиту, незмінності витрат та ціни на продукцію, модель управління запасами з певними модифікаціями знайшла реалізацію у практичній діяльності, що підтверджується публікаціями з цього приводу. Зокрема, за Джонсоном (1962), щорічний виграш від раціонального планування запасів військово-повітряних сил Канади складав 300 тис. дол. за одночасним збільшенням боєготовності літаків на 24,0% [31, с. 28]. У роботі Ф. Хеннсмента (1966) повідомлялося, що окремим компаніям вдавалося знизити рівень запасів наполовину за умови покращення обслуговування споживачів [31, с. 28].

Наступний етап розвитку логістики (80–90-ті рр.) пов'язаний з активним розвитком маркетингової концепції підприємства та пошуком джерел підвищення ефективності діяльності в зовнішньому середовищі через механізм створення цінності. Макроекономічна ситуація, зокрема зниження темпів розвитку економіки розвинутих країн, призвели до перегляду бізнес-моделі підприємства з акцентуванням уваги на потребах споживача. Так, Т. Левітт (1960) критично висловлювався на адресу управлінців, які приділяють надмірну увагу

виробництву, та відзначав, що менеджер повинен думати про створення цінності для споживачів [44]. Ф. Котлер, визнаючи необхідність орієнтації на споживача, підкреслював, що саме від того, чи відповідає пропозиція виробника очікуваній споживачем цінності залежить ступінь задоволення останнього та ймовірність повторної покупки [45, с. 64]. У роботі «Маркетинг менеджмент» [45] автор наводить визначення маркетингової логістики як такої, що містить «планування, впровадження і контроль матеріальних потоків, починаючи від пункту походження і закінчуючи пунктом призначення, в цілях задоволення потреб покупців» [45, с. 382], та наголошує на тому, що «ефективним є підхід, відповідно до якого компанія повинна досліджувати вимоги ринку, а уже потім формувати ланцюг поставок» [45, с. 382].

З огляду на цільову настанову задоволення потреб споживача як основні елементи успіху підприємства виділяли внутрішньофірмову інтеграцію (Б. Шапіро), клієнтоорієнтованість (Ф. Котлер), отримання інформації про ринок (А. Колі, Б. Яворські), орієнтованість на клієнта та конкурента одночасно (Д. Нарвер, С. Слейтер) [45–48]. Фокусуючись на різних аспектах господарювання, концепції ринкової орієнтації спирались на базові засади маркетингу і логістики, що позиціонувалась на той час як елемент маркетингу підприємства, зокрема в контексті вирішення проблем дистрибуції. У праці Ж.Ж. Ламбена «Менеджмент, орієнтований на ринок» акцентовано увагу на необхідності узгоджених дій щодо забезпечення відповідності пропозиції попиту на товари та послуги. Як відзначає автор, такий збіг не виникає сам по собі, а потребує узгодженої діяльності на двох рівнях: організації обміну, тобто фізичного потоку товарів між виробником і споживачем; організації комунікації, тобто потоку інформації до, під час та після обміну для того, щоб приведення попиту і пропозиції у відповідність один одному було більш ефективним [49, с. 42]. Згідно Ж.Ж. Ламбеном, ефективний обмін реалізується через певні функції (сортування, пакування, транспортування, географічного розподілу,

зберігання), що створює додаткову цінність у вигляді вигід стану, місця та часу [49, с. 43].

У 80–90-ті роки в економічній науці переважають концепції ключових компетенцій, спеціалізації компаній; розвитку набуває стратегічна концепція та процесний підхід до управління підприємством. Зростання ринкової активності компаній пов'язане зі стратегічною концепцією управління, характерною для господарюючих суб'єктів, які активно впливають на ринок. Як відзначає В.П. Третьяк, у такому випадку ціна, якість і кількість товару, що визначаються логістикою, є чинниками стратегічної поведінки фірми, на базі яких компанія реалізує свої цілі [39, с. 47]. Значущим при цьому є зміна джерел доданої вартості товару. Як відзначено у праці [40], за традиційного управління одиницею компанії є технологічна операція, отримана на основі правильного для галузі й масштабів виробництва розподілу праці, тобто спеціалізація діяльності з наступною кооперацією технологічних операцій у єдине ціле за допомогою внутрішньофірмового управління [40, с. 29]. Згідно зі стратегічною теорією одиниця компанії є принципово іншою. Це не технологічна операція, а бізнес-процес, спрямований на споживача поза фірмою або в її межах.

Дотримання процесного підходу та ціннісних орієнтирів в управлінні підприємством для логістики розглядається у двох аспектах. Перший пов'язаний з упорядкуванням процесів закупівлі, виробництва та реалізації продукції у межах всього підприємства. Обмеженість маркетингової концепції логістики в забезпеченні ефективності бізнес-процесів зумовила виділення логістики як окремої сфери діяльності з такими підсистемами, як закупівельна, виробнича, збутова, інформаційна логістика та, відповідно, розвиток певної сфери менеджменту підприємства – логістичного менеджменту. Перехід від управління окремими потоками в межах реалізації певних функціональних сфер до управління наскрізним потоком відповідав концепції створення цінності за М. Портером (1985) та сприяв формуванню стійких конкурентних переваг

підприємства на основі управління витратами. Об'єднання відділів збуту, складування, перевезення в єдину логістичну підсистему свідчить про перехід від маркетингової до інтеграційної концепції логістики.

Другий аспект ціннісного управління для розвитку логістики пов'язаний з актуалізацією міжфірмових зв'язків. Втрата позицій вертикально-інтегрованих структур і розвиток компаній, діяльність яких орієнтована на певний сегмент ринку, зумовили трансформацію відносин між компаніями та побудову їх на засадах інтеграції та організації суспільної роботи. Розмірковуючи про джерела конкурентоспроможності підприємства, Г. Клейнер відзначає, що «довгостроковий успіх фірми забезпечується сполученням внутрішньої цілісності підприємства та гармонійністю відносин із зовнішнім середовищем. Така гармонія вміщує у себе і конкуренцію, і кооперацію» [52, с. 131].

Наступний період, який розпочався наприкінці 90-х рр. XX століття і триває дотепер, у науковій літературі визначають як період розвитку логістичних альянсів [36], логістизації економіки [34], що пов'язують з інформатизацією та глобалізацією світової економіки, посиленням взаємозалежності національних економік, розвитком транспортних та комунікаційних технологій. Стрімке збільшення обсягу товарної пропозиції, короткий життєвий цикл продукції та зростаючі темпи розробок нової продукції визначено як основні передумови теорії інтеграції логістичної діяльності [26], що набула розвитку в концепціях логістичного управління підприємством та управління ланцюгом поставок. Особливість цих концепцій – види інтеграційних процесів, що реалізуються на підприємстві.

Враховуючи вищезазначене, виділяють два види інтеграції логістичної діяльності – внутрішню та зовнішню. Внутрішня інтеграція логістичної діяльності ґрунтується на інтеграційній концепції підприємства, що передбачає узгодження діяльності в межах окремого господарюючого суб'єкта та зумовлює розгляд логістики у взаємозв'язку з іншими функціональними сферами

підприємства – виробництвом, фінансами, маркетингом та ін. У такому разі об'єктом управління стає не матеріальний потік як відображення процесів, що відбуваються у сфері логістики, а логістичний потік, який крім матеріального включає також інші потоки економічної системи – фінансові, інформаційні, сервісні та ін.

Щодо зовнішньої інтеграції, то вона базується на трансакційній теорії підприємства. Стосовно логістики це передбачає координацію дій підприємств-учасників через механізм контрактів і угод, а також спирається на теорію логістичних ланцюгів поставок, що ґрунтується на партнерстві та інтеграції окремих процесів різних учасників у межах одного ланцюга. Практика формування ланцюгів поставок на мікро- та мезорівні в період 90-х років довела, що цільова настанова забезпечення ефективності діяльності учасників ланцюга не може бути реалізована за простої координації дій та потребує не узгодження, а інтеграції бізнес-процесів у ланцюгу.

Висока ефективність діяльності підприємств у форматі ланцюгів зумовила розвиток теорії логістичного ланцюга як сучасної філософії управління господарюючим суб'єктом, орієнтованим на формування та реалізацію цінності для споживача. Із приводу суті управління ланцюгами поставок К. Олівер і М. Вебер (1982) відзначали таке: «Управління ланцюгом поставок охоплює потік продукції від постачальника, крізь виробника і канали розподілу до кінцевого споживача» [41, с. 9]. М. Кристофер звертав увагу на необхідність формування ланцюга з орієнтиром безпосередньо на кінцевого споживача. На його думку, «управління ланцюгами поставок – це менеджмент мережі організацій, які залучені через спадні та висхідні зв'язки, у різних процесах і діяльності, що створює цінність у вигляді продуктів і послуг в руках кінцевого споживача» [27, с. 13]. Ключовою у розумінні особливостей, специфіки та ролі управління ланцюгів поставок була робота К. Купера [28], після публікації якої Рада з

логістики була перейменована на Раду професіоналів у галузі управління ланцюгами поставок [41, с. 13].

Отже, починаючи з кінця 90-х років на етапі появи теорії ланцюгів поставок відбулось розмежування логістики (як функції мікрорівня) та ланцюга поставок (як способу формування логістичних систем) не тільки на мікро-, але й мезо-, макро- та мега рівні [34, с. 32]. А висока ефективність діяльності підприємств у разі впровадження засад логістичного управління у практичну діяльність зумовила розвиток логістичної концепції як сучасної філософії управління господарюючим суб'єктом (табл. 1.2).

З огляду на суть інтегрованого управління та враховуючи загальну тенденцію логістизації економіки на різних рівнях, об'єктивно виникає питання щодо сутності логістичного управління, логістичної діяльності, управління нею та управління ланцюгами поставок.

Щодо логістичного управління, то уніфікацією та стандартизацією термінології з логістики переважно займаються три організації: Європейська логістична асоціація (European Logistics Association, ELA) [69], Рада професіоналів у сфері управління ланцюгами поставок США (CSCMP) [70] та Рада в галузі управління ланцюгами поставок (The Supply Chain Council, APICS SCC) [80]. Слід зазначити, що незважаючи на великий внесок цих організацій у сферу систематизації логістичної термінології, жодна з них не надає визначення поняттю «логістичне управління».

Із точки зору функціонального виду управління виділяють організаційне, виробниче та економічне управління, що розрізняються за предметними сферами. Так, організаційне управління концентрує увагу на методології управління та створенні передумов для її використання підприємством на основі обґрунтованого вибору форми організації управління; виробниче передбачає зосередження на виробничому процесі, його передумовах, наслідках, процесах розвитку; економічне пов'язане з вирішенням проблем забезпечення діяльності

підприємства та створенням передумов для його розвитку, що передбачає здійснення системного аналізу господарської діяльності, обґрунтування параметрів його стійкого функціонування [60, с. 8].

Таблиця 1.2

Основні логістичні концепції та їх характеристики в контексті забезпечення розвитку підприємства

Концепція логістики	Сутність	Використання в управлінні господарською діяльністю
Just-in-Time	Синхронізація процесу поставок матеріальних ресурсів з календарним графіком виробництва	Дозволяє підвищити якість продукції, сприяє зменшенню собівартості продукції, прискоренню оборотності оборотних активів, скороченню страхових запасів
DRP – Distribution requirements planning	Планування та регулювання рівнів запасів на базах та складах компанії	Зумовлює зменшення логістичних витрат, пов'язаних зі збереженням та управлінням запасами, зменшення потреби у складських площах, покращення координації між підрозділами
MRP – Materials / manufacturing requirements / resource planning	Планування потреби в матеріальних ресурсах під час планування виробництва й доставки продукції споживачам	Забезпечує низький рівень запасів матеріальних ресурсів і продукції, забезпечує планування закупівлі, виробничих операцій
MRP – Materials / Manufacturing-requirements / resource planning	Поєднання високої якості продукції, низьких рівнів запасів, висококваліфікованого персоналу	Забезпечує зменшення розмірів партії продукції, контроль якості всіх процесів, скорочення логістичних витрат, партнерство з постачальниками
Quick response	Швидке реагування між підприємствами роздрібною та оптовою торгівлі	Дозволяє зменшити запаси продукції до необхідного рівня, сприяє підвищенню оборотності запасів
Kanban	Організація постачання матеріальних ресурсів відповідно до графіка виробництва	Забезпечує збалансованість виробництва, зменшення логістичних витрат, зменшення собівартості продукції
Automatic replenishment	Забезпечення виробників (постачальників) продукції набором правил із прийняття рішень щодо товарних категорій	Дозволяє зменшити витрати торговельних підприємств, пов'язані з забезпеченням надійності та поповненням запасів

Складено на основі [42]

У такій концепції логістичне управління позиціонується як вид спеціального (функціонального) управління, що реалізується в межах економічного управління підприємством.

Сумець О.М. вважає, що логістичний підхід як філософія управління реалізується через систему логістичного менеджменту, яка формується залежно від ступеня використання логістики і рівня інтеграції логістичних активностей [18, с. 196]. Порівнюючи традиційний та логістичний підходи до управління, В.І. Кацьма відзначає, що ключова відмінність між ними полягає в особливостях результуючого потоку та можливостях передбачення його параметрів. На думку автоар [8], за традиційного підходу до управління підприємством його результат є непередбачуваним, що зумовлено незалежністю управлінських дій на різних етапах логістичного ланцюга. Водночас логістичне управління, об'єктом якого є наскрізний потік, забезпечує передбачуваність результатів цього управління [8, с. 62]. Така сама позиція викладена у праці [105], автор якої акцентує увагу на зміні об'єкта управління: «особливістю логістичного управління є зміна пріоритетів господарської діяльності: головним стає не продукт, а процес у вигляді потоку – матеріального, інформаційного й т.д.» [105, с. 66].

У зарубіжній практиці «логістичне управління» визначається як частина менеджменту ланцюгів поставок (supply chain management), під яким мається на увазі планування, реалізацію прямих та зворотних потоків, контроль за їх ефективністю, зберігання товарів, послуг і пов'язану з ними інформацію між ланкою «виробництво» та ланкою «споживання» з метою задоволення потреб клієнтів (табл. 1.3).

Менеджмент ланцюгів поставок включає в себе три рівні: стратегічний, оперативний і тактичний. У свою чергу, логістичне управління виконує інтеграційну функцію в менеджменті ланцюгів поставок, координуючи та оптимізуючи всі логістичні процеси, об'єднуючи їх з іншими бізнес-процесами підприємства.

Таблиця 1.3

**Сутнісне визначення понять «логістичне управління»
та «логістичний менеджмент» в економічній літературі**

Автор	Визначення
С. Кравчук [9, с. 68]	Логістичне управління – це діяльність, яка створює комплексну концепцію логістичних заходів, беручи до уваги їхній перебіг як на підприємстві, так і у партнерів та координацію, реалізації (в широкому сенсі) цієї концепції відповідними відділами, використовуючи відповідні інструменти керування та контролю
Р. Ларіна [5]	Логістичне управління – це процес або діяльність, яка підпорядкована наперед окресленим цілям, здійснюється у логічній послідовності, може бути організована на стратегічному та тактичному рівнях, здійснюється безперервно і включає планування, організацію, реалізацію та контроль товаропросування на виробництво, та до споживача на основі формування логістичної системи товаропросування та логістичної сітки
Д. Бауерсокс, Д. Клосс [1]	Логістичний менеджмент – це база для розробки ділової стратегії фірм з управління матеріальними потоками та виробничим процесом
Л. Фролова [11]	Логістичне управління – це процес цілеспрямованого впливу на логістичні потоки з метою збалансування їхнього руху у просторі й часі та досягнення ефекту синергізму, що проявляється в чистому грошовому потоці підприємства
Абт Штефан [10, с. 21]	Логістичне управління – це розробка стратегії, планування, керування та контроль за потоками та зберігання сировини, незавершеного виробництва, готових виробів та відповідної інформація, від придбання до споживання, як краще адаптуватись до потреб клієнта та задовольнити їх

Складено самостійно

Проаналізувавши погляди науковців (таблиця 1.3), можна зробити висновок, що в тлумаченні понять «логістичне управління» та «логістичний менеджмент» покладено такі основні ознаки: логістична стратегія; три рівні управління – стратегічний, тактичний та оперативний; функції управління (планування, організація, реалізація, контроль); логістичні потоки.

Щодо логістичної діяльності та управління нею, ключовою характеристикою є функціональна сфера. Логістична діяльність підприємства є комплексом операцій, пов'язаних із логістичними потоками, а управління логістичною діяльністю стосується рішень у логістичній сфері підприємства. У цьому сенсі ми дотримуємось позиції І.П. Міщука, який зазначає, що «логістична діяльність підприємства – це комплекс логістичних процесів з організації, реалізації та управління матеріальними та супутніми інформаційними, фінансовими, сервісними та іншими логістичними потоками підприємства, що здійснюється шляхом послідовного та взаємоузгодженого виконання логістичних операцій з метою доведення матеріальних (товарних) потоків до кінцевих споживачів товарів» [6, с. 38].

У розвиток цієї тези відзначимо праці Є. Г. Крикавського та Л. В. Фролової, у яких вказано, що «логістична модель підприємства потребує інноваційного підходу до управління, яким є логістичне» [11, с. 28], а розуміння логістичного менеджменту ґрунтується на інтеграції логістики та менеджменту у формі «логістико-менеджменту» як комплексної локалізованої системи управління потоками» [23, с. 75; 24], що передбачає поєднання загальних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) та конкретних функцій логістики (транспортування, зберігання товарів, фізичний розподіл товарів та ін.).

Щодо управління логістичною діяльністю та ланцюгами поставок (постачання), то ключовою ознакою для цих понять є напрям інтеграційних процесів. Управління логістичною діяльністю пов'язане з внутрішньою, а ланцюгом поставок – із зовнішньою інтеграцією окремих ланок логістичного ланцюга до єдиної системи. У такому розумінні управління логістичною діяльністю є частиною управління ланцюгом постачання, що здійснюється в межах окремого суб'єкта господарювання, включеного до ланцюга постачання в [6, с. 35]. Міщук І.П. у праці [6] зазначав, що «у випадку виходу функції

управління логістикою за організаційні межі підприємства, при розширенні управлінської діяльності на процеси взаємодії залучених до логістичного ланцюга суб'єктів, управління логістикою перетворюється на управління ланцюгами постачань» [6, с. 35–36]. Розмежовуючи ці поняття, А. Сток відзначав, що логістика – це частина процесу в ланцюгах поставок, у ході якого планується, реалізується і контролюється ефективний і продуктивний потік товарів, їх запасів, сервіс і пов'язана інформація від точки виникнення до точки споживання з метою задоволення вимог споживачів [2, с. 53].

Завершуючи дослідження сутнісних ознак логістики (як практичної діяльності), управління логістичною діяльністю та ланцюгами поставок, відзначимо, що кожне з понять відображає різні аспекти впровадження логістичного підходу в діяльність підприємства. Логістика відображає функціональні, управління логістикою – міжфункціональні, ланцюги поставок – міжорганізаційні аспекти організації діяльності підприємства, а впровадження логістичного підходу за вказаними етапами передбачає поступовий перехід від управління логістикою до управління ланцюгами поставок. Так, об'єднання сфер логістики в межах підприємства та формування системи логістичного менеджменту створюють передумови для внутрішніх інтеграційних процесів, ефективність реалізації яких забезпечує перехід підприємства до моделі організації бізнесу у вигляді логістичного ланцюга.

Унаслідок узагальнення матеріалу, наведеного вище, зроблено такі висновки. Становлення та розвиток логістики зумовлені загальними тенденціями в економіці, розвитком концепцій управління. З огляду на зазначене виділено основні етапи розвитку логістики: зародження (60–70-ті рр. ХХ ст.); становлення (80–90-ті рр. ХХ ст.); інтеграція (кінець 90-х р. ХХ ст. і дотепер). Відзначено, що сучасний етап розвитку логістичного управління підприємством базується на клієнтоорієнтованому підході в управлінні та інтеграційній концепції підприємства.

1.2. Логістична діяльність торговельного підприємства

Упровадження на підприємстві логістичної концепції управління знаходить відображення в організації та здійсненні логістичної діяльності, зміст якої трактується в науковій літературі через характеристики логістичних функцій, фаз логістики, логістичних потоків (матеріальних, інформаційних, фінансових та ін.) [16, 17, 19]. Всебічний аналіз логістичної діяльності є підґрунтям для визначення сутності й основних компонент її організаційно-економічного забезпечення, що актуалізує дослідження логістичної діяльності з огляду на основні її характеристики та особливості реалізації на підприємстві з урахуванням сфери його функціонування.

Як зазначено вище, одним із підходів до трактування логістичної діяльності підприємства є представлення її сукупністю логістичних функцій. Дотримуючись функціонального підходу, науковці тим не менше мають різні позиції щодо їх складу. За твердженням А. Стока [2, с. 18], логістична діяльність пов'язана з рухом матеріальних цінностей. Вона включає такі види логістичної діяльності як обслуговування покупців, прогнозування попиту, управління запасами, логістичні комунікації та інше, що здійснюється у процесі переміщення продукції від місця її виготовлення до місця споживання. Розглядаючи логістику в контексті маркетингової діяльності, О.В. Птащенко та Я.М. Куц виділяють такі її основні функції: обробка замовлень, використання складів, управління запасами, перевезення [58].

Схожий підхід до трактування логістичної діяльності наведено у працях [59, 87], у яких логістична діяльність розглядається з оперативної точки зору та подана сукупністю практичних дій, а саме транспортуванням, маркуванням, складуванням вантажів тощо. Інше трактування логістичної діяльності підприємства подано у праці [54]. На думку авторів, логістична діяльність

включає не тільки систему практичних дій, але й рішень, зокрема рішень з оптимізації логістичних потоків, що передбачає включення до складу логістичних функцій управління. Управлінський аспект логістичної діяльності відзначено також у працях [2, 67]. У цих роботах функції логістики подано переліком, до якого крім пакування, складування та збереження включено також прогнозування попиту, вибір місця розміщення виробничих і складських приміщень, логістичні комунікації [2, с. 18], що відображають управлінський аспект логістичної діяльності. Визначаючи, функції логістики, науковці виділяють такі як інтегруючі, регулюючі, результуючі функції [67], що є загальними функціями логістики з концептуальних позицій.

З огляду на класифікаційні ознаки логістичних функцій, наведені у працях [2, 5, 16, 17, 67], у подальшому логістичну діяльність підприємства розглянуто з урахуванням концептуальних позицій, характеру функцій, а також розподілу логістичних функцій між різними учасниками логістичного процесу та рівнями реалізації логістичних рішень.

Упровадження логістичної концепції управління в діяльність підприємства, орієнтованої на оптимізацію матеріальних і пов'язаних з ними інформаційних і фінансових потоків, зумовлює виділення функцій логістики з концептуальних позицій. Такими функціями в науковій літературі визнано дослідницьку, системоутворюючу, інтеграційну, координаційну, регулювальну, контролюючу, плануючу, обслуговуючу [67]. Зазначені функції виділено з огляду на глобальні завдання логістики в межах підприємства, що подані в літературі як досягнення максимального ефекту та забезпечення надійності функціонування логістичної системи.

Незалежно від галузевих особливостей як базові функції логістики виділяють постачання, виробництво й збут. Окрім того, виділяють ключові та підтримуючі логістичні функції, включаючи до першої групи функції підтримки стандартів обслуговування споживачів, забезпечення певного рівня якості

продукції (товарів, послуг), управління закупівлями, транспортуванням, запасами, замовленнями, до другої – функції складування, вантажопереробки, сервісного обслуговування, забезпечення повернення товарів та ін. З огляду на результати аналізу функцій логістики, наведених у науковій літературі [1, 2, 3, 5, 11, 12, 55, 56], основними видами логістики, процеси та операції за якими становлять суть логістичної діяльності підприємства, визначено закупівельну, транспортну, складську, збутову, сервісну логістику та логістику запасів. Результати узагальнення складових елементів логістики, наведені в науковій літературі, подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Підпроцеси логістичної діяльності підприємства

Автор	Закупівлі, обробка	Транспортування	Складування і зберігання	Забезпечення виробництва	Розподіл і збут	Надання послуг	Управління запасами	Внутрішньомагазинні процеси	Операції із зворотними потоками	Постачання	Прогнозні оцінки
Бауерсокс Доналд Дж. [1]	-	+	+	+	+	+	+	-	-	-	+
Бойко Н.І. [19]	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-
Гаджинський А.М. [13]	-	+	+	-	+	-	+	-	-	+	+
Гончар Л.А. [53]	+	+	+	-	-	+	+	-	-	-	-
Джонсон С. Джеймс [54]	-	+	+	-	+	+	+	-	-	-	+
Ільченко Н.Б. [77]	+	-	+	-	+	-	+	-	-	+	+
Ковальов К.Ю. [115]	+	-	+	-	+	-		+			+
Коніщева Н.Й. [20]	-	+	-	+	+	-	+	-	-	+	
Крикавський Є.В. [24]	-	-	-	+	+	-	-	-	-	+	
Крючкова І.В. [57]	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	+
Малярець Л.М. [60]	+	+	+	+	+	-	+	-	-	-	
Мішук І.П. [6]	-	+	+	-	-	+	-	+	+	-	+
Окландер М.А. [12]	+	+	+	-	+	+	+	-	-	-	+
Пономаренко В.С. [62]	+	+	-	-	+	-	+	-	-	-	+
Сток Дж. Р. [2]	+	+	+	-	+	+	+	-	-	-	+
Сумець О.М. [63]	-		+	+	+	+	-	-	+	+	
Тягунова Н.М. [64]	+	+	-	-	+		-	-	-	-	+

Продовження таблиці 1.4

Автор	Закупівлі, обробка	Транспортування	Складування і зберігання	Забезпечення виробництва	Розподіл і збут	Надання послуг	Управління запасами	Внутрішньомага- зинні процеси	Операції із зворотними	Постачання	Прогнозні оцінки
Харісон А. [26]	+		-	-	+	+	-	-	-	-	
Шкробот М.В. [65]	+	+	-	+	+	-		+	+	-	-
Птащенко О.В. [58]	+	+	+	-	-	-	+	-	-	-	-

Складено самостійно

Дотримання функціонального підходу та визначення логістичної діяльності через сукупність певних функцій відповідає базовим засадам логістики як інтегрованого управління логістичним потоком. Логістичний потік є об'єктом логістичної діяльності. Значущим при цьому є розуміння сутності логістичного потоку, що надає можливість інтерпретації логістичної діяльності з урахуванням функцій та операцій, пов'язаних із ним.

За результатами узагальнення наукових публікацій визначено, що логістичний потік є синтетичною характеристикою, що відображає матеріальний, інформаційний, фінансовий, сервісний потоки [2, 3, 12, 52, 63, 64]. Попри різні варіації базовим елементом логістичного потоку є матеріальний потік, що визначається як «сукупність сировини, матеріалів, напівфабрикатів, які у вигляді предметів праці надходять від постачальників до виробничих підрозділів і, перетворюючись там на готові продукти праці, крізь канали розподілу доводяться до споживачів» [5, с. 507]. Щодо інших потоків (інформаційний, фінансовий, сервісний), то вони позиціонуються як такі, що супроводжують основний (матеріальний) потік та, хоча й не відповідають йому за напрямом руху та можуть бути асинхронними, необхідні для реалізації цілей і завдань логістики.

Беручи до уваги склад потоків, об'єктивною є позиція щодо визначення логістичної діяльності з урахуванням комплексних функцій практичної логістики

(закупівля, транспортування, зберігання, виробництво, розподіл, збут) і загальних функцій управління (організація, облік, контроль, прогнозування) та виділення у зв'язку із цим виробничих та управлінських функцій логістики, що наведено у праці [5, с. 510]. Позицію щодо виділення управлінських функцій у складі логістичних висловлено Є.В. Крикавським у праці [52, с. 162–163] під час визначення складу логістичних рішень. Обґрунтовуючи умови трансформації планування логістики в систему логістичного планування, науковець використовує поняття логістичних рішень, до складу яких включає прогнозування потреб ринку, планування потреб матеріалів [52, с. 162], моніторинг, контролювання та регулювання переміщення окремих ланок логістичних процесів [52, с. 163], оцінку ефективності збутової діяльності [52, с. 164].

Результати дослідження, наведені вище, дозволяють зробити висновок, що логістична діяльність може бути представлена двома групами функцій, а саме: функціями, що пов'язані з рухом товарно-матеріальних цінностей (фізичний розподіл продукції, переміщення товарів та ін.) і підтримкою їх у належному стані (вантажно-розвантажувальні роботи, організація складського господарства, збереження, сортування, пакування, маркування продукції та ін.), та функціями, що мають супроводжувальний і координаційний характер (аналіз ринкового середовища, обґрунтування місця розташування виробничих і складських приміщень та ін.) і пов'язані з інформаційними потоками.

Логістичні функції підприємства реалізуються через логістичні процеси, що в загальному вигляді включають процеси формування та перетворення потоків сировини, товарів, дослідження та прогнозування ринку, планування закупівлі, контролю за формуванням матеріального потоку, зберіганням сировини, товарів, готової продукції [5, с. 68]. Проведений аналіз (табл. 1.5) показав, що на сьогодні науковці по-різному визначають сутність поняття «логістичний процес».

Таблиця 1.5

**Визначення поняття «логістичний процес»
у науковій літературі**

Автор, джерело	Визначення
Stefan Abt [10, с. 30]	Сукупність дій щодо просторово-часової трансформації ресурсів, мета яких полягає саме у подоланні їх просторового часового бар'єру
Krawczyk S. [9, с. 40]	Дії, пов'язані з просуванням виробів та інформації про вироби (транспортування, складування, випуск, прийняття, тощо), які переміщуються, і мають на меті реалізацію необхідних логістичних завдань
Б.А. Анікін, Т.А. Родкіна [70, с. 48]	Це взаємопов'язана сукупність операцій і функцій, яка переводить ресурси компанії в результат діяльності, який визначається логістичною стратегією фірми
В.І. Сергеев [80, с. 630]	Певним чином організована у часі послідовність виконання логістичних операцій та / або функцій, що дозволяє досягти задані на плановий період цілі логістичної системи або її мережевих (функціональних) підрозділі
Г.А. Плахута [73, с. 3]	Процес управління матеріальними потоками на принципах логістики на стадіях «закупівля – виробництво – збут»
М.А. Окландер [32, с. 13]	Ланцюг з трьома ланками «постачальники – підприємство – споживачі», по яких рухаються два взаємопов'язаних потоки: матеріальний, що збільшує вартість, та інформаційний
Є.В. Крикавський [24, с. 53-55]	Процес передачі та опрацювання замовлення, а також переміщення майна (транспортування, складування, сортування, пакування тощо) шляхом трансформації логістичних потоків (матеріальних, фінансових, інформаційних, людських)
А.М. Родніков [72, с. 125]	Впорядкована на осі часу послідовність логістичних операцій, спрямована на забезпечення споживачів продукцією відповідного асортименту і якості в потрібній кількості в потрібний час і місце

Складено самостійно

Проте за вживаними ключовими словами тлумачення цієї економічної категорії можна виокремити у три основних блоки. Перший блок складають

визначення поняття «логістичний процес», що містять такі спільні ключові терміни: операція, функція, трансформація ресурсів, результат, тобто цьому блоку притаманні основні ознаки процесу як економічної дефініції.

Другий блок складають такі спільні ключові слова: потік, матеріальний, інформаційний потік, трансформація потоків, що безпосередньо вказує на використання потокового підходу під час визначення поняття «логістичний процес». Третій блок представляє собою сукупність спільних ключових термінів, притаманних як першому блоку, так і другому. Таким чином, можна виділити такі основні підходи до визначення поняття «логістичний процес»: процесний, потоковий та інтеграційний (таблиця 1.6).

На нашу думку, найбільш доцільним підходом до теоретичного обґрунтування поняття «логістичний процес» є використання інтеграційного підходу, що являє собою поєднання процесного та потокового підходів. Інтеграційний підхід передбачає застосування водночас головних властивостей процесу як економічної категорії та основних функціоналів логістики – потоків.

У зв'язку з цим раціонально викласти поняття «логістичний процес» у такій редакції: це сукупність взаємопов'язаних операцій, у результаті яких наявні ресурси трансформуються в заплановані результати, внаслідок ефективного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Концептуальну схему логістичного процесу суб'єкта підприємницької діяльності подано на рисунку 1.1.

Інтеграційний підхід у визначенні логістичної діяльності господарюючого суб'єкта, а також виділення практичної та управлінської її компонент є загальними характеристиками, що прийнятні для будь-якого підприємства. Водночас галузева приналежність зумовлює специфіку завдань і способи здійснення логістичних операцій та процесів на підприємствах різних видів економічної діяльності, зокрема в торгівлі (табл. 1.7).

Таблиця 1.6

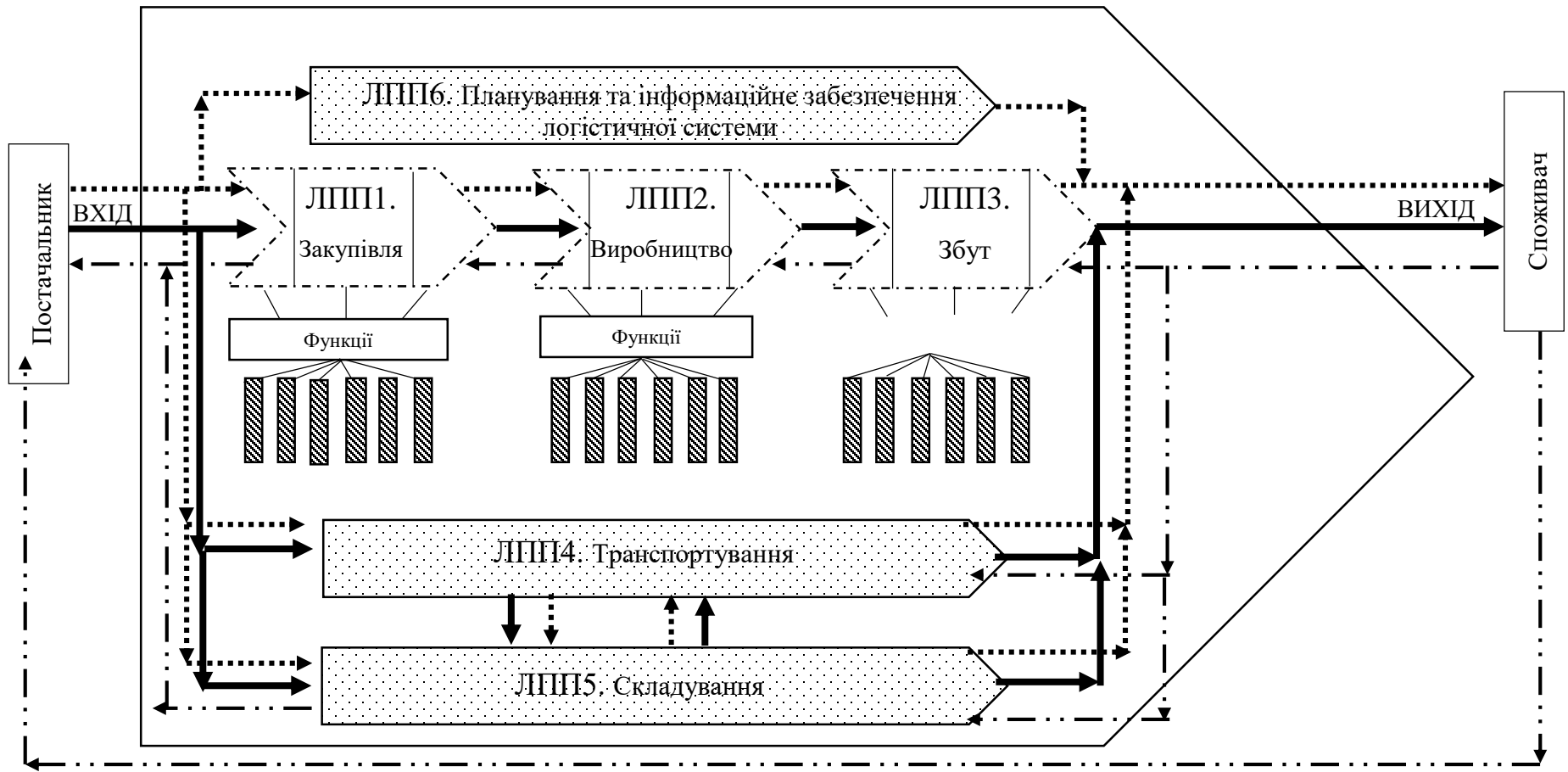
Основні підходи до визначення поняття «логістичний процес»

Підхід	Автори	Ключові слова
Процесний	S. Abt., S. Krawczyk, В. Сергєєв, А. Родніков, Б. Анікікн, Т. Родкіна	Сукупність операцій, функцій та / або дій, трансформація ресурсів та / або цілей у результат, вхід та вихід
Потоковий	М. Окландер, Є. Крикавський, Г. Плахута, А. Гаджинський, Ю. Неруш	Потік, управління потоками, трансформація потоків, матеріальні, інформаційні, фінансові, людські та інші потоки
Інтеграційний	Д. Бауерсокс, Д. Клосс	Сукупність операцій, функцій та / або дій, трансформація потоків, матеріальні та інформаційні потоки, результат

Складено самостійно

Розгляд логістичної діяльності як сукупності процесів не суперечить функціональному підходу, а є його доповненням у частині встановлення послідовності та суб'єктів здійснення логістичних операцій. Дотримання процесного підходу дозволяє розглядати логістичну діяльність через характеристики власника та учасників бізнес-процесів, ресурсів та інформації, необхідних для їх реалізації, опис параметрів вхідних та вихідних об'єктів логістики.

Дотримання концепції процесного менеджменту в логістиці дає можливість стандартизувати різні види роботи та покращити їх керованість, що спрямовано на зниження логістичних ризиків і підвищення задоволеності споживачів.



- - - - - Основні підпроцеси логістичного процесу
- - - - - Допоміжні підпроцеси логістичного процесу
- - - - - Операції в рамках одного логістичного підпроцесу
- - - - - Матеріальний потік
- - - - - Інформаційний потік (перевізні документи та ін.)
- - - - - Зворотні матеріальний, фінансовий та інформаційний потоки
- - - - - Фінансовий потік

Рис. 1.1. Схема логістичного процесу суб'єкта підприємницької діяльності

Розроблено самостійно

Процеси логістичної діяльності суб'єкта торговельного підприємства

Основні процеси		Допоміжні процеси		
		Планування та інформаційне забезпечення	Транспортування	Складування
Закупівля	Моніторинг ринку, аналіз попиту і пропозиції на певних сегментах ринку, пошук і вибір постачальника, проведення переговорів, укладання угоди, формування замовлень, моніторинг виконання замовлення, комунікації із замовником	Планування потреби у ресурсах (фінансових, кадрових, матеріальних і нематеріальних) для досягнення цілей у ланцюгу створення цінності. Відображення, обмін, надання інформації щодо стану процесів у сфері логістики в межах реалізації функцій обслуговування споживача, координації логістичних процесів.	Транспортування товарів, матеріалів, сировини, напівфабрикатів, готової продукції до місця споживання, транспортування в разі повернення товарів, процеси та операції в рамках реалізації транспортно-експедиційних услуг	Розвантаження транспортного засобу, приймання вантажів за кількістю та якістю, розміщення та укладання вантажу для зберігання, внутрішньоскладське переміщення, зберігання, комплектування замовлення, процеси в рамках надання складських послуг (маркування, фасування, пакування, заміна неякісної продукції та ін.), завантаження в транспортний засіб
Зберігання та управління запасами	Визначення оптимальних розмірів запасів, управління запасами з урахуванням специфіки підрозділів, оптимізація руху матеріальних ресурсів на складі (для оптової торгівлі)			
Виробництво (у разі наявності виробничих підрозділів)	Обґрунтування виробничих завдань, визначення обсягу й асортиментного складу вхідних і вихідних матеріальних потоків, матеріальних ресурсів у межах виробничих підрозділів торговельного підприємства			
Збут (реалізація товарів) та обслуговування покупців	Формування і розвиток клієнтської бази, проведення переговорів, укладання угоди з покупцем, формування замовлення, передпродажна обробка товарів, розміщення товарів у торговельній залі, комунікації з покупцем, робота з претензіями, контроль за виконанням замовлень та зобов'язаннями покупця			
Повернення	Аналіз повернень, оформлення претензій та актів			

Складено самостійно на основі [19, 77, 272]

Виділення у складі логістичної діяльності функцій, пов'язаних із рухом і перетворенням товарно-матеріальних цінностей та управлінських функцій дозволяє розглянути останні з точки зору прийняття управлінських рішень, що в науковій літературі визначено як логістичні рішення за рівнем впливу (стратегічні, тактичні, операційні) та періодом реалізації (довгострокові, середньострокові, короткострокові) [67]. Такий підхід Є. Крикавський піддає критиці та вказує на неможливість його використання для дослідження логістичної діяльності. Ми погоджуємось із зауваженнями дослідника щодо періоду реалізації логістичних рішень та вважаємо сумнівним використання цієї класифікації у практиці господарювання. Проте щодо рівня рішень вважаємо такий їх розподіл доцільним та актуальним для забезпечення результативності логістичної діяльності.

З огляду на зміст рішень до оперативних управлінських рішень відносять ті, що пов'язані із забезпеченням поточної діяльності підприємства та організацією логістичних потоків у реальному часі, зокрема прийняття рішень за результатами моніторингу поставок та переміщення товарно-матеріальних цінностей, координація потоків платежів за придбані та реалізовані товари й послуги, надання оперативної інформації про результати діяльності логістичної системи за рівнями управління [67]. Тактичні управлінські рішення в логістиці пов'язані з упорядкуванням міжфункціональних зв'язків на підприємстві, а саме плануванням закупівель, транспортним господарством, складською та збутовою діяльністю, розподілом матеріальних ресурсів за підрозділами з огляду на результативність логістичної діяльності підприємства за звітний період часу. Рівень прийняття управлінських рішень стратегічного характеру передбачає перевірку логістичної діяльності підприємства на предмет відповідності її результатів цілям підприємства з подальшим удосконаленням підсистем логістичної діяльності господарюючого суб'єкта з огляду на результати стратегічного аналізу ринків постачання та споживання.

Трансформація матеріального потоку від постачання до збуту становить є основою для розгляду логістичної діяльності за фазовою ознакою. Дотримуючись фазового представлення логістики. Є. Крикавський подає її трьома блоками: логістика постачання, виробництва та збуту. Відповідно до позиції автора, під логістикою постачання слід розуміти комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку матеріалів і відповідного інформаційного потоку; логістика виробництва включає управління процесами від виробництва до передавання продукції до сфери збуту; логістика збуту – управління переміщенням готових виробів до замовника (покупця) [52, с. 161]. Виходячи з наведеного трактування, логістичні функції представлені двома видами, про що відзначено раніше: перший – функціями, що безпосередньо пов'язані з переміщенням товарно-матеріальних цінностей; другий – функціями управління (управління постачанням, виробництвом, збутом), що, за авторським припущенням, можуть бути подані сукупністю функцій організації, прогнозування, планування, оцінювання. Відзначимо, що на етапі збуту рух матеріального потоку не завершується. У разі повернення товару й тари, утилізації упаковки тощо рух матеріального потоку має зворотний характер, що зумовлює існування логістики зворотних потоків. Таким чином, фазова структуризація логістичної діяльності дає можливість виокремити такі її функціональні сфери як закупівельна, виробнича, збутова та реверсивна логістика.

Грунтуючись на результатах проведеного аналізу, вважаємо, що найбільш повно суть логістичної діяльності господарюючого суб'єкта визначає її розгляд за функціонального та процесного підходів, які доповнюють один одного щодо уточнення суб'єкта і змісту (функціональний), послідовності та результату здійснення (процесний) логістичних операцій. Також вважаємо, що в розумінні сутності логістичної діяльності значущим є виділення операційних та управлінських функцій логістики, поєднання яких забезпечує досягнення мети логістичної діяльності – реалізації логістичного міксу, що в загальному вигляді формулюється як доведення до споживача

потрібного товару відповідної якості й кількості в потрібне місце та визначений час із мінімальними витратами [1, 2, 5, 10]. Слід відзначити, що загальна мета логістичної діяльності реалізується шляхом вирішення завдань за функціональними сферами логістики, конкретизація яких здійснюється з урахуванням оперативних, тактичних та стратегічних логістичних рішень, узгоджених із цілями функціонування та розвитку підприємства.

Дотримання процесно-функціонального підходу та виділення в межах логістичної діяльності функцій операційного та управлінського спрямування дають можливість визначити логістичну діяльність підприємства як сукупність процесів та операцій функціонально-операційного й управлінського характеру з формування та управління логістичними потоками, що базуються на реалізації функціональних завдань і управлінських рішень, сформованих з урахуванням цілей діяльності підприємства.

Процесно-функціональний підхід у визначенні логістичної діяльності господарюючого суб'єкта, а також виділення практичної та управлінської її компонент є загальними характеристиками, що прийнятні для будь-якого підприємства. Водночас галузева приналежність зумовлює специфіку завдань і способи здійснення логістичних операцій та процесів на підприємствах різних видів економічної діяльності. Так, досліджуючи особливості логістичної діяльності у сфері торгівлі, І. Міщук звертає увагу на сфери логістичної діяльності торговельного підприємства, включаючи до їх складу сфери закупівельної, збутової, внутрішньовиробничої, складської, транспортної, інформаційної логістики, управління замовленнями та управління запасами, формування інфраструктури логістичних процесів, а також організаційно-управлінську діяльність зі створення та управління цією системою [5, с. 225–226]. Фролова Л.В. розглядає особливості логістичного управління на торговельному підприємстві, виділяючи як основні етапи його впровадження: моніторинг діючої системи механізмів управління підприємством, розробку стратегії логістичного управління, обґрунтування і конкретизацію моделей оцінки, контролю та прогнозування ефективності

логістичної діяльності підприємства, визначення системи заходів і способів запровадження нових методів і технологій у практику логістичного управління [10, с. 19]. Кочубей Д. звертає увагу на методичні засади оцінювання ефективності логістичної діяльності на торговельному підприємстві [69]. Ільченко І.Б. як основні види логістики торговельного підприємства виділяє логістику постачання, розподілу та збуту [70, с. 54].

З огляду на наведені вище публікації особливості логістичної діяльності торговельного підприємства розглянуто з урахуванням його логістичних потоків. Як відзначено вище, основним об'єктом логістичної діяльності є матеріальний потік, склад елементів якого визначає супровідні його інформаційний та фінансовий потоки. Відзначимо, що пріоритетність матеріального потоку як об'єкта логістичної діяльності є відносною та відповідає суб'єктам господарської діяльності, для яких основна діяльність пов'язана з організацією виробничих процесів (промисловість, будівництво, підприємства сільського, лісового господарства та ін.). Для підприємств фінансової сфери, транспорту, освіти, консалтингу та ін., що функціонують на ринку послуг, пріоритетними в організації логістичної діяльності будуть інші потоки – фінансові, інформаційні, сервісні. Оскільки основною функцією торговельного підприємства є реалізація товарів споживачам, торговельна послуга, то основним об'єктом його логістичної діяльності є товарний потік – маса товарів, що рухається (у фізичному та вартісному вимірі) від виробника до споживача. Цей рух для торговельного підприємства представлений трьома основними етапами: 1) від постачальника до торговельного підприємства; 2) у межах торговельного підприємства (між складами й торговельними об'єктами; у межах підприємства в рамках торгово-технологічного процесу); 3) від підприємства до споживача.

Залежно від виду торговельної діяльності (оптовий, роздрібний продаж) протягом руху від постачальника до споживача товар змінює характеристики внаслідок передпродажної підготовки (фасування, комплектація, упакування та переупакування, сортування), що є продовженням виробничих процесів у

сфері обігу. Проте під час товароруху фізичні та споживчі властивості товарів не змінюються, що є особливістю товарного потоку порівняно з матеріальним потоком виробничого підприємства, який на етапі постачання представлений сировиною й матеріалами, на етапі виробництва – напівфабрикатами, на етапі збуту – готовою продукцією. Під час товароруху змінюються логістичні характеристики товару, зокрема вантажна одиниця, вид упакування, вага одиниці товару в разі фасування, комплект – у разі комплектації, що змінює цінність і вартість товару й параметри товарного потоку в цілому.

Товарний потік знаходить відображення в товарних запасах, що, залежно від етапу просування від виробника до споживача представлені запасами в дорозі, на складі виробника, оптової, роздрібною торгівлі, у торговій залі. До моменту реалізації та переходу прав власності товар є товарним запасом, обсяг і склад якого впливають на товарооборот і прибуток торговельного підприємства. З огляду на це в логістичній діяльності торговельного підприємства значна увага приділяється управлінню товарними запасами, що передбачає їх нормування й планування за прийнятого рівня якості обслуговування, транспортування, складування, контроль за їх станом та організацію поповнення, а її ефективність визначається, зокрема, й характеристиками стану та ефективності формування й використання товарних запасів.

Товарний потік торговельного підприємства визначається його асортиментною політикою та може бути гомогенним (монопродуктовим) чи гетерогенним (поліпродуктовим). Значущим при цьому є специфіка товару (асортимент, терміни реалізації для товарів продовольчої групи, сезонність, габаритні розміри, вид упакування, умови зберігання та ін.), що впливає на організацію логістичних процесів і операцій. У разі, якщо торговельне підприємство є багатопрофільним та окрім торговельної здійснює інші види економічної діяльності (виробництво харчових продуктів, надання послуг з організації харчування), логістичний потік включає не тільки потік товарів, але й потік сировини та матеріалів, необхідних для виготовлення та реалізації

продукції. Тоді сервісна функція буде не менш важливою за матеріальний потік.

Рух товарного потоку супроводжується інформаційним та фінансовим потоками, характеристики яких, крім залежності від параметрів товарного потоку, визначаються також організацією комунікаційного процесу на торговельному підприємстві та технологією обробки інформації, а також політикою фінансування операцій закупівлі, кредитною політикою та формою розрахунків, що формуються з огляду на організаційну структуру та фінансову модель торговельного підприємства.

На відміну від товарного, інформаційного та фінансового потоків, що є об'єктами логістичної діяльності будь-якого торговельного підприємства, сервісні та зворотні потоки мають місце на торговельних підприємствах, що надають послуги, здійснюють операції з повернення товарів і зворотного переміщення матеріальних об'єктів для утилізації, переробки тощо. Параметри сервісних потоків визначаються обсягом та структурою матеріальних, інформаційних та фінансово-кредитних послуг, що надає торговельне підприємство постачальникам і споживачам. До них належать послуги з організації виставок, показу товарів, надання інформації про споживчий попит, контроль за виконанням замовлень, транспортування, упакування, зберігання, комплектування товарів, ремонт і післяпродажне обслуговування, надання послуг з оренди інструментів (для DIY-ритейлу), доставка товарів і надання послуг у покупця вдома (в разі реалізації великогабаритної побутової техніки, меблів), фінансово-кредитне обслуговування. У разі ефективної організації процесу надання торгових послуг рух сервісних потоків, що залежно від послуги супроводжується рухом інформаційних, фінансових та матеріальних потоків, забезпечуватиме оптимізацію та покращення характеристик товарного потоку та реалізацію цільової настанови логістичної діяльності.

Для підприємств торгівлі характерна наявність зворотних потоків, що утворені різними видами товарів (із завершеним терміном реалізації;

недоліками, що виявлені під час приймання, продажу; несезонний товар; товар, що не користується попитом, та ін.), тарою (що є зворотною і підлягає поверненню), відходами виробництва й твердими побутовими відходами торговельного підприємства або акумульовані ним у рамках реалізації акцій екологічного спрямування (полімерні, скляні, дерев'яні, тканинні, металеві та ін.). Ці потоки, залежно від елементного складу та з огляду на угоди, рухаються в бік оптового підприємства або на склад розподільчого центру (несезонний товар – на зберігання), до підприємства-виробника, постачальника (товар із браком), інших торгових об'єктів торговельного підприємства (товар, що не користується попитом, підлягає уцінці та перерозподілу між торговими об'єктами іншого формату), покупців вторинних ресурсів а також підприємств, що надають послуги з утилізації відходів. Попри супровідний характер, формування зворотних потоків має позитивний вплив на результати логістичної діяльності в частині зменшення логістичних витрат на утримання неліквідних товарів та підвищення лояльності покупців до торговельного підприємства (рис. 1.2).

Склад логістичних потоків визначається основними функціями торговельного підприємства, такими як продаж товарів, управління технологічними процесами, процесом обслуговування покупців [71, с. 18], формуванням торгового асортименту, збереження запасів товарів [72, с. 11] та ін. Водночас параметри та характеристики логістичних потоків торговельного підприємства залежать від специфіки його діяльності та впливають на організації логістичних процесів і операцій.

Ураховуючи зазначене вище, а також сутність логістичної діяльності та види логістики підприємства, наведені в науковій літературі (табл. А.1, А.2 додаток А), логістична діяльність торговельного підприємства визначена як сукупність процесів з обґрунтування управлінських рішень і дій щодо реалізації завдань закупівельної, транспортної, виробничої, складської, внутрішньомагазинної логістики, логістики запасів і сервісного обслуговування підприємства.

Ґрунтуючись на визначенні логістичної діяльності підприємства, наведеному вище, та враховуючи основні види логістики торговельного підприємства, визначено види логістики та логістичних потоків торговельного підприємства (рис. 1.2).

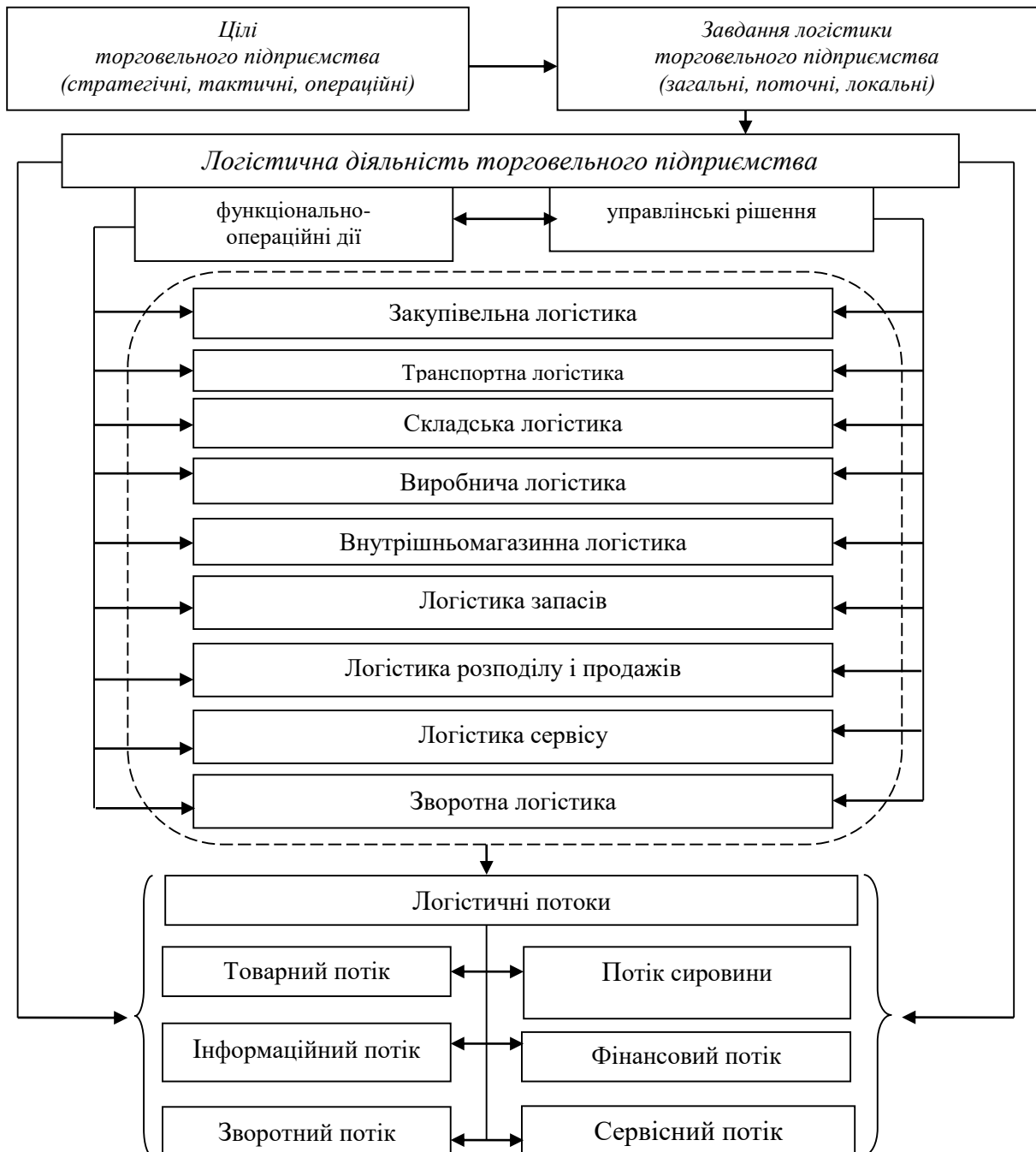


Рис. 1.2. Види логістики та логістичних потоків торговельного підприємства

Розроблено самостійно

1.3. Сутність і методичні засади оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства

З огляду на те, що в загальному вигляді логістична діяльність є сукупністю процесів, що реалізуються за певної організаційної структури з використанням економічних ресурсів, значущим для реалізації цілей логістики є формування її належного організаційно-економічного забезпечення. Незважаючи на існування численних наукових праць [80, 82, 85, 86], поняття організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємства не є усталеним, а думки науковців значно розходяться щодо визначення структурних елементів і форм забезпечення (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Елементний склад підсистеми забезпечення діяльності підприємства

Автор	Нормативне	Правове	Інфраструктурне	Інформаційне	Інноваційне	Інвестиційне	Ресурсне	Фінансове	Технічне	Соціальне	Економічне	Організаційне
	ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ											
Топольницька Т.Б. [82]	+	+	+	+	+	+	-	+	-	-	-	-
Терентьєва О.В. [83]	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+
Щоголева Т.В. [90]	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-
Соломатіна Л.М. [91]	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-
Міщук І.П. [6]	-	+	-	+	-	-	-	+	+	-	-	-
Горяїнов О.М. [99]	-	+	-	+	-	-	+	-	+	+	+	+
Бланк І.О.[100]	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	+	+
Льовкін Г.Г. [101]	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+

Складено самостійно

Так, А. Садеков та В. Цурик розглядають організаційно-економічне забезпечення функціонування підприємства як систему адаптації суб'єктів підприємництва до умов зовнішнього середовища, орієнтовану на пошук і реалізацію можливостей підприємств, що забезпечать їх сталий розвиток та виживання в період трансформаційної економіки [113]. В роботі [80] організаційно-економічне забезпечення функціонування торговельного підприємства трактують як систему формування цілей та стимулів, які дозволять перетворити у процесі трудової діяльності рух (динаміку) матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів.

За Г. Пономарьовою, організаційно-економічне забезпечення ґрунтується на тенденціях розвитку підприємства, враховує досягнутий науково-технічний рівень його розвитку, соціальні, правові та психологічні відносини в колективі підприємства в процесі управління [94, с. 8–9]. Слід зауважити, що науковець особливу увагу приділяє правовому аспекту як складовому елементу організаційного забезпечення.

В свою чергу, С. Кучер розглядає організаційно-економічне забезпечення підприємства як сукупність заходів і засобів, створення умов, які сприяють перебігу економічних процесів, реалізації намічених планів, програм, проектів тощо, наголошуючи на взаємозв'язку між організаційно-економічним забезпеченням та реалізацією поставленої мети підприємства [95, с. 6].

Інноваційного підходу до тлумачення організаційно-економічного забезпечення дотримується О. Міннеханова, визначаючи цей термін як сукупність взаємозалежних елементів організації й управління інноваційними процесами та взаєминами між її учасниками, що перебувають у безперервній взаємодії один з одним і з зовнішнім середовищем у ході визначення, розробки й практичного впровадження нововведень у поточній і перспективній діяльності підприємства, ефективне керування якими дозволяє підвищити

його конкурентоспроможність й інноваційну адаптивність до зовнішніх змін ринку [96, с. 58].

На системності у визначені поняття «організаційно-економічне забезпечення» наголошено в роботі В. Грицишина: організаційно-економічне управління підприємствами складається із сукупності підсистем та елементів ринкового середовища, до яких можна віднести фінансову, організаційну, кадрову, інформаційну та правову підсистеми [97, с. 8].

Згідно з позицією Т. Топольницької [82, с.113], О. Сергєєвої [80, с. 206] організаційно-економічне забезпечення є системою організаційних та економічних дій відносно певного об'єкта управління. У праці О. Божанової [84] це поняття розглядається в широкому та вузькому значеннях: як організація та економічні методи взаємодії підприємства з іншими учасниками господарських відносин або сукупність організаційних та економічних заходів щодо об'єкта управління [84, с. 41]. Подібним до вказаних є трактування організаційно-економічного забезпечення, наведене у праці В. Лакіза і В. Качмар [107, с. 228]. Науковці визначають таке забезпечення з використанням характеристик динамічних процедур, форм, методів та інструментів управління, що відповідає процесному підходу до визначення сутності цього поняття [107, с. 228]. На увагу заслуговує думка О. Ястремської, яка відзначає, що забезпечення (організаційне) має чітко визначати порядок та умови реалізації певних процесів [85, с. 287]. У такій інтерпретації суть забезпечення відповідає процесному підходу, що реалізується за певного алгоритму.

Погоджуючись із визначенням забезпечення як сукупності заходів і дій, що реалізуються в певній послідовності з огляду на умови, про що зазначене у працях [81, 84, 85, 107], вважаємо некоректним ототожнення організаційно-економічного забезпечення з організаційно-економічним механізмом, або включення механізму до складу забезпечення, що має місце у публікаціях В. Семенова, О. Шиловой. Так, у праці В. Семенова організаційно-економічне забезпечення визначено як «системна реакція, що адекватна зовнішнім і

внутрішнім впливам, а також механізми, важелі, інструменти та заходи з планування, фінансування, управління, які дають можливість не тільки узгоджувати, коригувати, враховувати та реалізовувати інтереси підприємства, а й сприяти синергетичному ефекту від розширення функціональних можливостей» [81, с. 209]. Суперечливим також є трактування організаційно-економічного забезпечення, наведене у праці О. Шиловой, за якого авторка ототожнює організаційно-економічне забезпечення з організаційно-економічним механізмом, відзначаючи, що забезпечення «включає методологію, цілевстановлення, методи регулювання, ресурси й управлінські процедури» [108, с. 10].

Щодо співвідношення організаційно-економічного механізму та забезпечення вважаємо, що механізм є більш широким поняттям, що включає забезпечення як один з елементів його структури та погоджуємось з позицією, поданою у праці [6], згідно з якою склад механізму, окрім забезпечення, формують також цільова та функціональна підсистеми, що представлені, відповідно, цілями й основними результатами діяльності підприємства, а також підсистемами планування, організації, мотивації, контролю, регулювання діяльності підприємства.

Як відзначено вище, основними підходами, що розкривають сутність організаційно-економічного забезпечення, є процесний, який надає розуміння забезпечення як сукупності процесів, що реалізуються в певній послідовності за певних умов, та системний, відповідно до якого забезпечення відображає сукупність взаємопов'язаних елементів, основними з яких є організаційне та економічне забезпечення діяльності (рис. 1.3).

За результатами узагальнення існуючих підходів до визначення сутності організаційного та економічного забезпечення з урахуванням процесного та системного підходів уточнено сутність організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства, яке визначено як система взаємопов'язаних елементів, які створюють умови для реалізації цілей логістичної діяльності шляхом узгодження логістичних функцій між

підрозділами підприємства та ефективного управління економічними ресурсами (рис. 1.3).

Щодо організаційного забезпечення логістичної діяльності, то підґрунтям його формування та подальшого вдосконалення є організаційна структура логістики підприємства, що спирається на організаційну структуру підприємства та визначається методами й засобами, що регламентують взаємодію працівників.

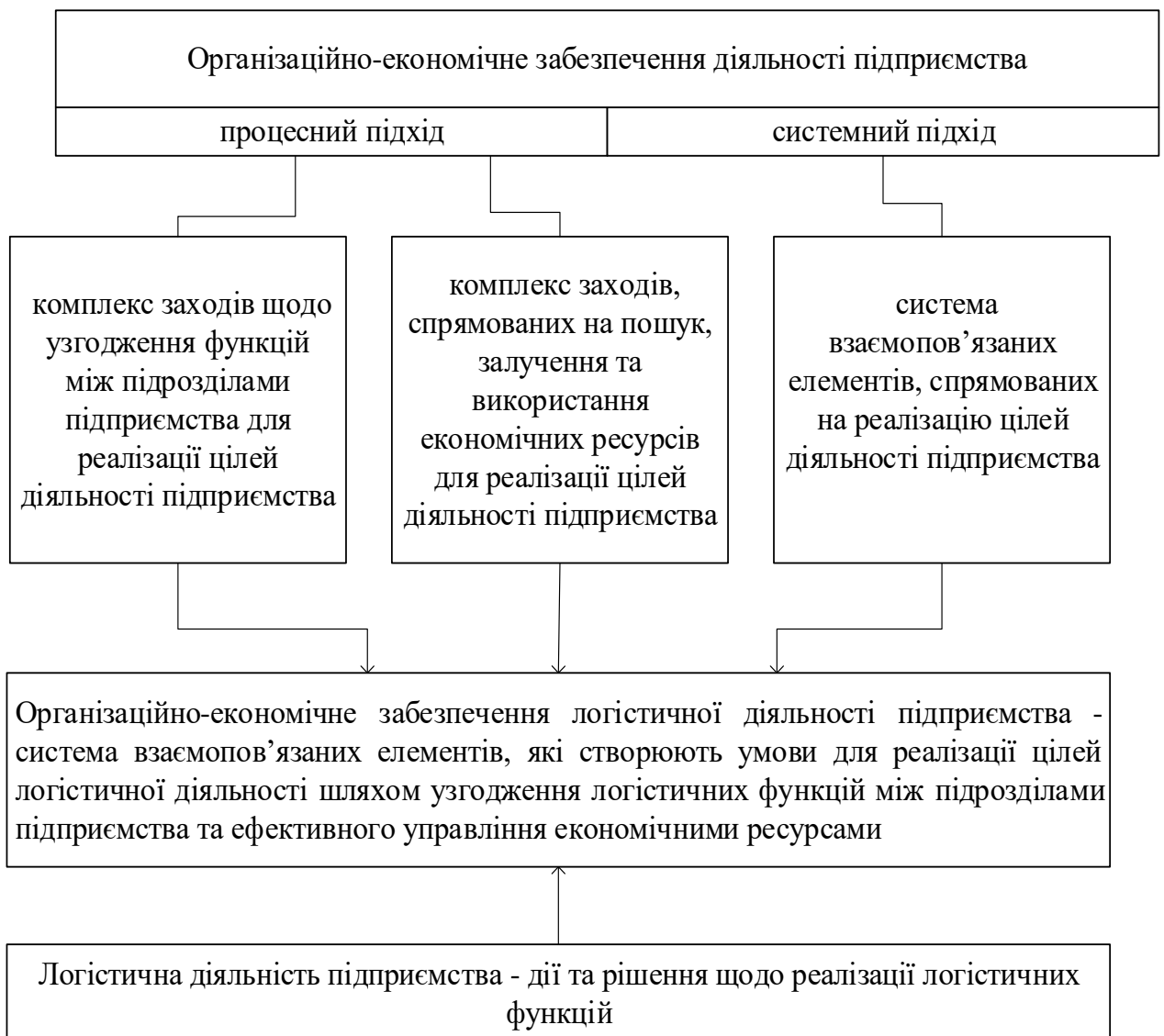


Рис. 1.3. Виведення уточненого визначення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства

Розроблено на основі [6, 24, 58, 77, 82, 94]

Розмірковуючи про особливості організаційних структур логістичної системи, науковці виділяють зовнішній та внутрішній її прояви, відзначаючи залежність зовнішньої організаційної структури логістичного управління від загальної структури управління підприємством, а внутрішньої – від упорядкування операцій логістичної діяльності.

Ураховуючи зазначене, сутність організаційного забезпечення логістичної діяльності становить розподіл повноважень щодо прийняття та реалізації логістичних рішень на підприємстві (Р. Панкращов [114]). Організаційна структура логістики торговельного підприємства формується з огляду на загальну структуру управління підприємством і залежить від форми організації бізнесу та масштабу діяльності. Великі торговельні підприємства мають спеціалізовані підрозділи (компанія «Ельдорадо» [116], використовують технологію категорійного менеджменту (компанія «Варус» [117]) або організують логістичну діяльність в рамках інтегрованих об'єднань (корпорація «АТБ» [118]). У невеликих підприємств служби логістики відсутні, а функції щодо встановлення обсягу замовлення, транспортування, управління запасами розподіляються між працівниками торговельного підприємства та компаніями-постачальниками, що зумовлює особливості організаційного забезпечення логістичної діяльності на підприємстві, а саме розподіл логістичних функцій та зон відповідальності за управлінські рішення.

У логістичній діяльності торговельного підприємства частина функцій може бути передана на аутсорсинг зовнішнім учасникам (транспортування, складування, фасування, пакування, підготовка товарів до акційного продажу, доставка товарів покупцю, установка побутової техніки, ремонт і післяпродажне обслуговування), що дає можливість позбавитись певних бізнес-процесів і зосередитись на профільних для торговельного підприємства логістичних операціях. Водночас ресурсні обмеження з боку підприємства та суб'єктів, що надають логістичні послуги, ставить перед торговельним підприємством завдання вибору між аутсорсингом та інсорсингом

логістичних функцій, що знаходить відображення в процесі організації логістичної діяльності господарюючого суб'єкта.

Щодо економічного забезпечення логістичної діяльності, то його основу становлять ресурси логістичної системи. Ураховуючи етимологію терміна «ресурси», у роботі це поняття трактується як сукупність факторів, що використовуються та можуть бути залучені для реалізації цілей логістичної діяльності. Аналіз наукової літератури (О. Позняк [121], Н. Моїсеєва [122], Т. Наконечна [123]) свідчить про певну розбіжність думок науковців щодо структуризації логістичних ресурсів. Здебільшого дослідники дотримуються їх розподілу на матеріально-речовинні та людські, виділяючи в їх складі матеріальні, нематеріальні, фінансові та кадрові ресурси (О. Позняк [121, с. 255-257], Н. Моїсеєва [122]), що не викликає заперечень, адже відповідає трактуванню ресурсів як засобів, що залучені для реалізації цілей логістичної діяльності. Водночас до складу ресурсів, що забезпечують логістичні потоки підприємства, включають нормативно-правові ресурси (Т. Щоголева [90]) або партнерів (Т. Наконечна [123, с. 667]), що є сумнівним. Вважаємо, що нормативно-правові входять до складу інформаційних ресурсів забезпечення діяльності підприємства. У цьому ми дотримуємось позиції І.О. Бланка, згідно з якою нормативно-правова база становить частину інформаційного забезпечення, яке включає також показники, що формуються із зовнішніх і внутрішніх джерел інформації щодо макро- та галузевого розвитку, кон'юнктури ринку, діяльності контрагентів і конкурентів, цілей та результатів діяльності підприємства [100, с. 74–78]. Щодо включення до переліку ресурсного забезпечення партнерів [123, с. 7], то це, на нашу думку, є недоречним з огляду на неможливість використання цього ресурсу в логістичній діяльності. Водночас відносини з партнерами, як і з покупцями та іншими стейкхолдерами, є предметом дослідження маркетингу відносин та управління партнерськими відносинами.

З огляду на класифікацію ресурсного забезпечення підприємств, подану в науковій літературі (О. Феєр [124], Н. Краснокутська [125, с. 39],

Л. Лігоненко [86, с. 49–50]), економічне забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства представлено кадровим, матеріальним, інформаційно-комунікаційним і фінансовим забезпеченням, що ґрунтується на загальних засадах щодо структуризації ресурсів підприємств торгівлі, а саме виокремлення кадрових, техніко-технологічних, просторових, товарних, фінансових ресурсів (Н. Краснокутська [125, с. 39], Л. Лігоненко [86, с. 49-50]) та логістичних ресурсів зокрема (О. Позняк [121, с. 253], Т. Наконечна [123, с. 665], Н. Моїсєєва [122]).

Функціонально кадрове забезпечення передбачає пошук і відбір працівників для роботи у сфері логістики, а також заходи з їх адаптації, навчання, мотивації, атестації, забезпечення кар'єрного зростання на підприємстві. Під час формування кадрового забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства має значення врахування запиту на пошук менеджера для певного рівня управління (керівник вищого рівня, середньої, низової ланок), а також товарного профілю і спеціалізації торговельного підприємства, видів економічної діяльності, торговельних форматів, способів обслуговування покупців, що знаходить відображення у вимогах до кандидатів щодо рівня їх професійної підготовки та досвіду роботи. Зміст кадрового забезпечення включає не тільки відбір, а й недопущення нестачі кадрів, що передбачає комплекс робіт з аналізу стану кадрового забезпечення, моніторинг рівня задоволеності працівників умовами праці, розміром заробітної плати, а також організацію заходів із навчання та забезпечення кар'єрного зростання працівників.

У складі економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства значущим є матеріальне забезпечення, що, з огляду на основні функції логістичної діяльності та способи ідентифікації матеріальних ресурсів у складі майна торговельного підприємства, представлено технічним, просторовим забезпеченням та забезпеченням запасами товарно-матеріальних цінностей.

Основою технічного забезпечення є технічні засоби й обладнання, які використовуються в логістичних операціях і процесах, а заходи із технічного забезпечення логістичної діяльності передбачають моніторинг їх технічного стану, своєчасний ремонт, оновлення, модернізацію, придбання нових видів обладнання та технічних засобів у разі необхідності. Під час формування й підтримки технічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства важливим є врахування місця торговельного підприємства в ланцюгу просування товару до споживача, а саме особливості організації логістичної діяльності на оптовому та роздрібному підприємстві торгівлі. Для оптових торговельних підприємств, які забезпечують просування товару у сфері обігу та здійснюють продаж товарів партіями для перепродажу чи виробничого споживання, пріоритетність і склад їхнього технічного забезпечення значною мірою залежать від організації руху товарів. За складської форми товарні потоки проходять через склади оптових торговельних підприємств. У такому разі оптові торговельні підприємства здійснюють повний комплекс закупівельних, виробничих (у вигляді складської переробки) і збутових операцій, а також транспортування й обслуговування складського обладнання та транспортних засобів, що потребує використання різноманітних технічних засобів. За транзитної форми оптове підприємство виконує роль посередника між постачальником та покупцем. У цьому разі функції транспортування та складування оптовим підприємством не здійснюються, що впливає на обсяг і структуру його технічного забезпечення.

Для підприємств роздрібною торгівлі технічне забезпечення пов'язане з рівнем економічної самостійності та масштабом діяльності торговельного об'єкта. У разі існування його як самостійного господарюючого суб'єкта, що належить до середнього або малого бізнесу, операції внутрішньомагазинної логістики (розвантаження товару з автотранспорту, приймання товарів за кількістю та якістю, їх розміщення для зберігання, підготовка до продажу, розміщення в торговій залі, поповнення запасів у торговій залі) реалізуються

у повному обсязі. Проблемними зонами при цьому стають операції розміщення та зберігання товарів, а також підготовка товарів до продажу, що пов'язано з плануванням рішення торговельного об'єкта і необхідністю формування та підтримки складу спеціалізованого обладнання та технічних засобів. Для торговельних об'єктів, що функціонують у складі мережевої структури, внутрішньомагазинна логістика реалізується за скороченим переліком операцій, що зумовлено надходженням товарів через розподільчий центр або використанням послуг cross-docking, що зменшує обсяг матеріальних ресурсів підприємства у вигляді обладнання і технічних засобів для забезпечення логістичних операцій і процесів.

У складі ресурсного забезпечення торговельного підприємства важливим є просторове забезпечення, що характеризується обсягом площ (торговельних і складських), кількістю та місцем розташування торговельних об'єктів та являє собою заходи з розміщення логістичних об'єктів торговельного підприємства. У першу чергу це стосується мережевих підприємств роздрібної торгівлі, зокрема вирішення ними питань щодо територіального розміщення торговельних об'єктів з огляду на зони комерційної активності, а також способи розвитку роздрібної торговельної мережі (будівництво власних торговельних об'єктів, придбання або оренда торговельних площ, франчайзинг). Для підприємств оптової торгівлі, для яких просторове забезпечення також актуальне, кількість і територіальне розміщення складів визначаються потужністю матеріальних потоків, концентрацією і розташуванням постачальників і покупців, рівнем пропонованого сервісу.

Безперервність товарного потоку торговельного підприємства забезпечується запасами, що створюються на всіх етапах просування товарів – від закупівлі до продажу. Логістика надає конкурентні переваги торговельному підприємству за факторами витрат і рівня обслуговування, що передбачає актуальність оптимізації запасів за розміром і складом, а також обґрунтування рішень щодо організації виробництва товарів у сегменті private

label та використання цінових знижок під час закупівлі товарів, що становить суть заходів із формування та підтримки запасів на торговельному підприємстві.

Складовою ресурсного забезпечення логістики торговельного підприємства є інформаційно-комунікаційні ресурси, що являють собою комплекс програмних засобів та інструментів автоматизації пошуку, прийому, передачі інформації щодо логістичних потоків. Вибір певних інформаційних систем і програмних продуктів, спрямованих на підтримку логістичної діяльності, моделювання логістичних процесів на торговельному підприємстві залежать від масштабу торговельного бізнесу й актуальності технології для впровадження з огляду на організацію інформаційних потоків на підприємстві та рівень інформаційної взаємодії учасників логістичних процесів як у рамках торговельного підприємства, так і за його межами.

Однією зі складових забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства є фінансове забезпечення, що включає комплекс заходів зі своєчасного задоволення потреби логістики в грошових коштах. З огляду на характер діяльності фінансове забезпечення складається із забезпечення поточної логістичної діяльності та забезпечення її розвитку. У межах забезпечення поточної логістичної діяльності фінансове забезпечення передбачає розробку бюджетів і визначення джерел покриття для формування товарних запасів торговельного підприємства й запасів інших видів товарно-матеріальних цінностей, що використовуються в логістичній діяльності, а також бюджетування логістичних витрат поточного періоду (у частині розрахунку витрат на заробітну плату працівників, задіяних у сфері логістики та утримання складських і торговельних приміщень, транспортних засобів, обладнання та техніки, витрат з аутсорсингу та ін.). Оскільки джерелом покриття зазначених витрат є торговельна надбавка, бюджет логістичних витрат узгоджується з бюджетами доходів і витрат операційної діяльності, а графік виплат грошових коштів за результатами логістичної діяльності (оплата

постачальнику, за сторонні послуги, заробітна плата, утримання логістичних об'єктів та ін.) – із графіком надходжень грошових коштів на підприємство.

Фінансове забезпечення інвестиційних проектів, що реалізуються в рамках розвитку логістичної діяльності, знаходить відображення у складанні відповідних кошторисів та визначенні фінансових джерел для їх реалізації (власні кошти, кредити банків, лізинг) у рамках загального бюджету капітальних вкладень торговельного підприємства.

Спираючись на визначення та враховуючи елементний склад організаційно-економічного забезпечення, обґрунтовано структуру організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства (рис. 1.4).

Організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства представлено підсистемами організаційного та економічного забезпечення, які подані сукупністю дій із розподілу й узгодження функцій між учасниками логістичних процесів з огляду на організаційну структуру логістики (організаційне забезпечення), та комплексом заходів із формування та підтримки ресурсів, що залучені та використовуються в логістичній діяльності торговельного підприємства в межах кадрового, матеріального, інформаційно-технологічного та фінансового забезпечення логістичної діяльності.

Складові елементи організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності не відокремлені один від одного, а взаємопов'язані та взаємообумовлені. Наприклад, запровадження на торговельних підприємствах сучасних техніко-технологічних рішень висуває додаткові вимоги до кадрів, задіяних у логістичній діяльності, що впливає на рішення щодо розміщення торговельних об'єктів і зумовлює зміни у структурі фінансового забезпечення логістичної діяльності. У свою чергу, успішність стратегії омніканальних продажів впливає на рішення просторового забезпечення, створює передумови для зміни структури кадрового забезпечення та зумовлює перегляд кошторису фінансового забезпечення логістичної діяльності.



Рис. 1.4. Структура організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства

Розроблено автором

Оскільки організаційно-економічне забезпечення пов'язане з формуванням і перерозподілом ресурсів та впливає на результати діяльності підприємства (через показник логістичних витрат), то розуміння елементного складу забезпечення та зв'язків між його підсистемами є важливим для

реалізації цілей логістичної діяльності та розвитку торговельного підприємства в цілому.

Для дослідження організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства значущим є оцінювання його стану. З огляду на те, що належне організаційно-економічне забезпечення знижує ризики, пов'язані з виконанням основних логістичних функцій торговельного підприємства, організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності є об'єктом для діагностування як із боку менеджменту торговельного підприємства, так і зовнішніх суб'єктів (менеджменту підприємств-контрагентів, підприємств, що надають спеціалізовані логістичні послуги, науковців, експертів).

Ураховуючи зазначене, ключовим чинником під час обґрунтування методичного інструментарію для дослідження організаційно-економічного забезпечення є інформаційні джерела такої оцінки, що впливає на способи формування вхідної інформації та методичні засади опрацювання її результатів. У разі, якщо суб'єктом оцінки є менеджмент вищої ланки управління торговельного підприємства, методичний інструментарій оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності не матиме суттєвих обмежень і включатиме показники, сформовані з використанням даних по підприємству, розміщених у відкритому доступі, та таких, що належать до внутрішньої інформації. Оскільки зовнішні користувачі не мають доступу до управлінської інформації, оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності має базуватись на публічних даних і результатах спеціально проведених досліджень (анкетувань, опитувань працівників з певної проблематики).

Із приводу публічної інформації торговельних компаній щодо логістичної діяльності загалом та її організаційно-економічного забезпечення зокрема, відзначимо обмежений доступ зовнішніх користувачів до даних про логістику на підприємстві. На корпоративних сайтах торговельних підприємств, які, за даними Державної фіскальної служби України 2017–

2018 рр., входять до складу найбільших платників податків [203] інформація щодо організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності на корпоративних сайтах не надається, а дані щодо економічного забезпечення логістичної діяльності обмежуються повідомленнями про кількість і масштаб логістичних центрів, потужність автопарку, активність компаній з упровадження сучасних технологій та систем управління в цих підрозділах. Окрім обмеження доступу до інформації, під час оцінювання організаційно-економічного забезпечення діяльності виникає питання також щодо напрямів і показників такої оцінки.

Таблиця 1.9

**Розкриття інформації на корпоративних сайтах
торговельних підприємств**

Підприємство	Інформація щодо			
	керівного складу підприємства	результатів діяльності підприємства	організаційного забезпечення ЛД на підприємстві	економічного забезпечення ЛД на підприємстві
ТОВ «ДТЕК Трейдинг»	+	+	частково	частково
ТОВ «Енергосервісна компанія Еско-Північ»	+	+	частково	частково
ТОВ «Монсанто Україна»	+	+	частково	частково
ТОВ «Байер»	+	+	частково	частково
ТОВ АТБ-маркет	+	+	частково	частково
ТОВ «Епіцентр-К»	частково	+	частково	частково
ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»	частково	+	частково	частково
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	частково	+	частково	частково
ТОВ «Фоззі-Фуд» (ГК Фоззі)	частково	+	частково	частково
ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибьюшн»	+	+	частково	частково

Примітка: ЛД – логістична діяльність.

Сформовано за даними: [118, 128 – 131, 133 – 137, 214]

Аналіз наукової літератури свідчить, що публікації з цього питання мають переважно теоретичну спрямованість, а методичні розробки

ґрунтуються на даних управлінського обліку. У роботах (О. Сумець [138], Є. Крикавський [24], Н. Бойко [19], О. Ястремська [85]) надається загальна інформація щодо функцій, які виконує логістична служба на підприємстві [138, с.231–239], організаційної структури логістики загалом [24] та за окремими підприємствами [19, с. 187, 138, с. 236, 238]), послідовність дій з організаційного забезпечення в разі прийняття управлінського рішення [85].

Розробки щодо оцінювання економічного забезпечення логістичної діяльності включають показники якості, безвідмовності обслуговування споживачів, ефективності організації логістичних бізнес-процесів (Н. Ільченко [77, с. 85–95]), побудовані за даними щодо кількості замовлень і вчасно виконаних поставок, загальних логістичних витрат, норм витрат на утримання запасу (Н. Ільченко [77, с. 85–91]) та ін. Інформаційним джерелом для розрахунку зазначених показників є внутрішня звітність підприємства, що унеможлиблює їх використання зовнішніми користувачами, у тому числі й під час цього дослідження.

Певна неузгодженість щодо оцінювання логістичної діяльності загалом та її організаційно-економічного забезпечення зокрема полягає в дотриманні різних підходів до проведення такого оцінювання. Так, у праці (Н. Ільченко) логістична діяльність оцінюється з огляду на основні бізнес-процеси [77, с. 322-323]. Разом із тим, розглядаючи передумови управління ланцюгом постачання, Д.Р. Сток і Д.М. Ламберт виділяють дві групи компонентів управління – фізичні та технічні (група 1) а також управління та поведінки (група 2) [2, с. 71], що дозволяє зробити висновок про доцільність урахування під час оцінювання організаційно-економічного забезпечення якісних аспектів організаційних та економічних передумов логістичної діяльності.

Погоджуючись із цим положенням, відзначимо дискусійність пропозиції щодо формування та оцінювання логістичної діяльності на засадах економіко-організаційного забезпечення, що наведено у роботі (Р. Нестеренко, Н. Цапенко [154, с. 318]). Вважаємо, що в цьому разі причинно-наслідковий зв'язок має бути зворотним і саме цільові настанови логістичної діяльності

необхідно враховувати під час формування певного організаційно-економічного забезпечення. Щодо оцінювання логістичної діяльності, то автори роботи [154], хоча й виділяють такий етап, проте інструментарій оцінювання не наводять.

У контексті формування системи показників для оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності відзначимо модель оцінки організаційного забезпечення (Г. Демченко [110]) побудовану з використанням одиничних та узагальнюючих кількісних та якісних показників, що відображають стан певних процесів (управління, формування ціннісної орієнтації, генерації ідей) та ефективність залучення й використання ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних). До переліку запропонованих (Г. Демченко [110]) показників уключено: за групою показників стану процесів – ступінь управління комунікаціями, рівень адаптивності до умов, що змінюються, рівень збалансованості й координації, ефективність комунікацій під час генерації ідей та ін.; до групи показників забезпеченості ресурсами – рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів, коефіцієнт фінансового ризику, фондоозброєність та ін. [110, с. 44].

Необхідність використання якісних характеристик під час оцінювання забезпечення діяльності відзначено у праці [107]. Автори цієї публікації (В. Лакіза, К. Качмар) показників не наводять, проте відзначають, що «оцінювання організаційного ресурсу потребує дослідження існуючої системи управління, розподілу функцій і повноважень у її рамках, професійних та особистих якостей керівників й організаційного клімату зокрема» [107, с. 227].

Під час обґрунтування науково-методичного підходу до оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності вважаємо за доцільне врахувати також методи та показники, що використовуються для оцінювання логістичної діяльності. У цьому аспекті відзначимо розробки Є. Крикавського, який для оцінювання логістичної діяльності запропонував використання якісних та кількісних одиничних та комплексних показників з акцентуванням уваги на реалізації цінності для споживача (через

характеристики задоволення клієнта) та реалізації економічних інтересів підприємства (через використання показників продуктивності, витрат, продажів, повернення інвестицій, прибутку) [24, с. 50]; А. Пилипенка, який, розглядаючи логістичну діяльність торговельних об'єднань у контексті забезпечення їх економічної безпеки спирався на теорію нечітких множин й обґрунтував застосування лінгвістичних змінних і методу бальної оцінки [239, с. 219-220] для оцінювання зрілості логістичної діяльності торговельних об'єднань; Г. Строкович, яка запропонувала здійснювати оцінювання якості логістичних бізнес-процесів з використанням методу розрахунку таксономічного показника та згортання рангових оцінок на основі вагових коефіцієнтів [111, с. 186]; О. Величка, який для характеристики роботи логістичної системи наводив певну систему показників: показники ефективності, продуктивності, надійності та гнучкості логістичної системи [112, с. 47].

Розуміння аспектів і способів оцінювання логістичної діяльності надають також розробки Н. Ільченко [77], відповідно до яких оцінювання ефективності логістичного ланцюга поставок товарів здійснюється за сукупністю фінансових і маркетингових показників, а також показників клієнтоорієнтованості, логістичної діяльності, управління персоналом [77, с. 252–254]; Л. Фролової щодо оцінювання ефективності логістичного управління на основі збалансованої системи показників, згрупованих у п'ять блоків за процесними видами діяльності підприємства (фінансовий, товарний, інформаційний, сервісний та кадровий) [11]; І. Міщука, який запропонував здійснити оцінювання ефективності логістичної діяльності за сукупністю часткових та інтегральних індикаторів ефективності [185, с. 108-109].

Беручи до уваги компоненти управління ланцюгом постачання Д.Р. Стока, Д.М. Ламберта [2] та враховуючи розробки наведені у роботах Л. Фролової [11], Н. Ільченко [77], М. Окландера [12], Є. Крикавського [4], І. Міщука [6], О. Величка [112] обґрунтовано науково-методичний підхід до оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності,

який базується на методичних засадах комплексної оцінки та включає етапи формування масиву даних щодо організаційного та економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства; розрахунку одиничних показників, що відображають організаційне та економічне забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства за локальними компонентами; розрахунку інтегральних показників організаційного та економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства; позиціонування торговельних підприємств за показниками рівня організаційного та економічного забезпечення логістичної діяльності.

Методичний підхід до оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства наведено на рисунку 1.5. Перелік та ієрархію показників наведено на рис. 1.6.

Послідовність розрахунків за етапами така.

1. Визначення цілей і завдань оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства.

Метою оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності є встановлення його рівня для прийняття адекватних управлінських рішень щодо складових (організаційне, економічне) та локальних елементів (організаційне, кадрове, матеріальне, інформаційно-комунікаційне, фінансове) забезпечення. Оцінювання організаційно-економічного забезпечення за складовими та елементами доцільно здійснювати на засадах динамічного або порівняльного аналізу.

2. Формування системи показників щодо організаційного та економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства.

Для оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства розроблено відповідну систему показників. Перелік цих показників сформовано з огляду на існуючі розробки в галузі оцінювання організаційного та економічного забезпечення [110, 138, 144] й логістичної діяльності підприємства [6, 11, 12, 24, 77] а також

ураховуючи склад локальних компонент організаційно-економічного забезпечення суб'єкта торговельного підприємництва. Розроблені показники представлені багаторівневою системою, побудованою за ієрархічним принципом, відповідно якого показник більш високого рівня сформований на основі інтеграції показників попереднього рівня. Перелік та ієрархію показників наведено на рис. 1.6, методика розрахунку – додаток А, табл.А.3.

3. Розрахунок одиничних і групових показників за елементами організаційного та економічного забезпечення (організаційне, кадрове, матеріальне, інформаційно-комунікаційне, фінансове).

До складу розробленої системи включено одиничні та групові показники, що відображають повноту та якість організаційних передумов логістичної діяльності, а також активність формування та ефективність використання економічних ресурсів за кадровою, матеріальною, інформаційно-комунікаційною, фінансовою складовими забезпечення.

Розглянемо систему показників організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. Для оцінювання організаційного забезпечення запропоновано використання показників, що відображають повноту реалізації логістичних функцій на підприємстві та організаційну ефективність логістики. Їх розрахунок ґрунтується на результатах опитування менеджерів торговельних підприємств та на методі бальної оцінки.

З огляду на вихідну інформацію коефіцієнт реалізації логістичних функцій розраховується як співвідношення фактичної та максимальної кількості функціональних сфер логістики торговельного підприємства. Щодо якості організаційного забезпечення логістики, то для обґрунтування одиничних показників враховано методу К. Карналла. Для оцінки економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства обґрунтовано показники, що відображають активність формування кадрових, матеріальних, інформаційно-технологічних та фінансових ресурсів, а також ефективність діяльності для підтримки їх на належному рівні.



Рис. 1.5. Методичний підхід до оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства

Розроблено автором

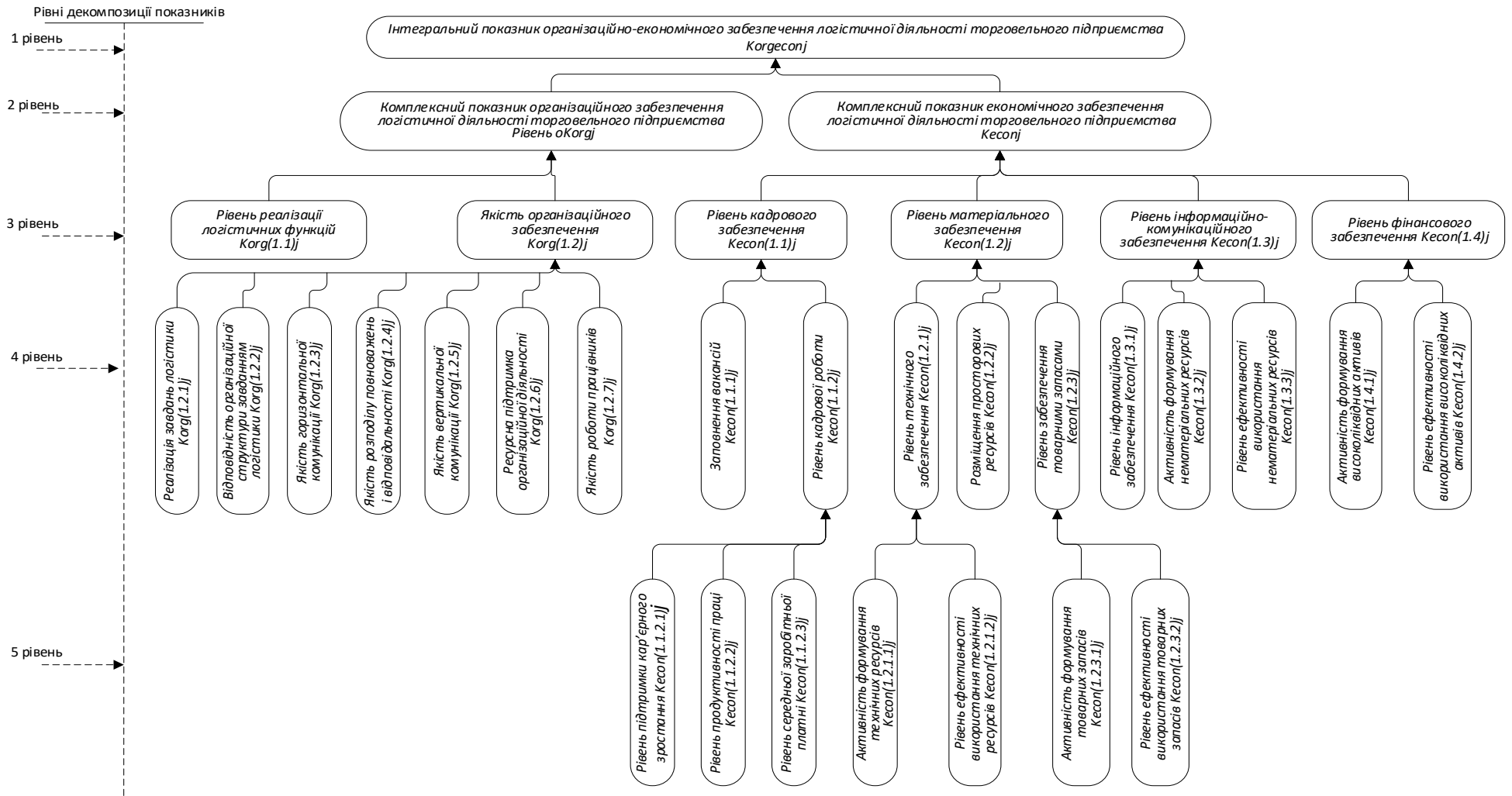


Рис. 1.6. Система основних показників для оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства

Розроблено автором

З огляду на функції кадрового забезпечення для оцінювання якості роботи з підбору, розстановки, навчання, забезпечення кар'єрного зростання, формування системи мотивації працівників рекомендовано використання показників, що відображають укомплектованість штатів та можливості кар'єрного росту. Оскільки логістична діяльність визначена сукупністю процесів функціонально-операційного та управлінського характеру, для розрахунку коефіцієнта забезпечення кадрами слід урахувати укомплектованість штатів за вказаними напрямками, а саме з огляду на рівень заповнення вакансій за групами операційного та управлінського персоналу. Окрім вказаних характеристик, що визначаються за методом бальної оцінки та ґрунтуються на результатах опитування працівників підприємства, для висновку щодо кадрового забезпечення логістичної діяльності рекомендовано використання показників, які традиційно застосовуються для оцінювання ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві – темп змін продуктивності праці та середньої заробітної плати. Порівняння цих показників із максимальними їх значеннями за певним підприємством або вибірковою сукупністю, а саме наближення динаміки продуктивності праці та середньої заробітної плати на підприємстві до максимального значення, свідчитиме про якість кадрової роботи на торговельному підприємстві.

Основними критеріями для оцінювання матеріального, інформаційно-комунікаційного та фінансового забезпечення логістичної діяльності обрано критерії активності формування ресурсу та ефективності його використання. Зазначені показники відображають рівень економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства в непрямий спосіб. Водночас, на відміну від показників, розрахованих за результатами опитування, джерелом інформації про достатність та ефективність використання економічних ресурсів для логістичної діяльності є фінансова звітність підприємства, що підвищує об'єктивність одержаних результатів. Для оцінювання активності формування ресурсу рекомендовано порівняти його динаміку з максимальним значенням, для оцінювання ефективності

використання – динаміку віддачі з максимальним значенням показника віддачі ресурсу за підприємством або вибірковою сукупністю. Показники активності та ефективності формування певного виду ресурсу сформовано на основі оцінювання динаміки їх величини та віддачі, що відображає результат такої діяльності та відповідає загальноновизнаному підходу до оцінювання ефективності. Ураховуючи роль інформаційних технологій в оптимізації логістичних потоків, до переліку показників оцінювання інформаційно-комунікаційного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства включено коефіцієнт, що відображає інформаційне забезпечення оцінки управління логістичними процесами.

Алгоритм розрахунку показників для оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства приведено нижче:

1. В основу розрахунку одиничних показників покладено метод коефіцієнтів. Формула для розрахунку одиничного показника:

$$k_i = \frac{P_{i\text{факт}}}{P_{i\text{max}}}, \quad (1.1)$$

де k_i – одиничний показник за i -ю характеристикою забезпечення, коефіцієнт;

$P_{i\text{факт}}$ – показник за i -ю характеристикою забезпечення, фактичне значення;

$P_{i\text{max}}$ – показник за i -ю характеристикою забезпечення, максимальне значення.

2. Розрахунок комплексних показників організаційного та економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства.

Для розрахунку комплексних показників організаційного та економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства рекомендовано дотримання методу середніх величин.

Комплексні показники організаційного та економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства розраховуються за формулами:

$$K_{org} = \frac{K_{org(1.1)} + K_{org(1.2)}}{2}, \quad (1.2)$$

$$K_{econ} = \frac{K_{econ(1.1)} + K_{econ(1.2)} + K_{econ(1.3)} + K_{econ(1.4)}}{4}, \quad (1.3)$$

де K_{org} – комплексний показник організаційного забезпечення, коефіцієнт;

K_{econ} – комплексний показник економічного забезпечення, коефіцієнт

$K_{org(1.1)}$ – рівень реалізації логістичних функцій, коефіцієнт ;

$K_{org(1.2)}$ – якість організаційного забезпечення, коефіцієнт;

$K_{econ(1.1)}$ – рівень кадрового забезпечення, коефіцієнт;

$K_{econ(1.2)}$ – рівень матеріального забезпечення, коефіцієнт;

$K_{econ(1.3)}$ – рівень інформаційно-комунікаційного забезпечення, коефіцієнт;

$K_{econ(1.4)}$ – рівень фінансового забезпечення, коефіцієнт.

3. Розрахунок інтегрального показника організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства.

Рекомендовано дотримання методу середніх величин. Формула для розрахунку:

$$K_{orgecon} = \frac{K_{org} + K_{econ}}{2}, \quad (1.4)$$

де $K_{orgecon}$ – інтегральний показник організаційно-економічного забезпечення, коефіцієнт.

4. Визначення рівня організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства.

Оскільки розроблені показники (рис. 1.6) формуються на основі порівняння фактичних і максимальних їх значень, результатом порівняння є коефіцієнти, значення яких знаходяться у проміжку від 0 до 1. Для висновку щодо організаційно-економічного забезпечення за певними напрямками оцінки пропонується використовувати рівномірну шкалу розподілу значень цих коефіцієнтів.

Ураховуючи абсолютні значення інтегральних показників за результатами їх розрахунку, діагностується високий, середній та низький рівні організаційного та економічного забезпечення. Принцип оцінки такий: якщо інтегральний показник становить $[0; 0,34]$, діагностується низький, $[0,34; 0,67]$ – середній, $[0,67; 1,0]$ – високий рівень забезпечення логістичної діяльності за локальними елементами та загалом за підприємством.

5. Розробка пропозицій щодо покращення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства.

Результати оцінювання організаційно-економічного забезпечення є основою для рішення щодо збереження діючої системи забезпечення або її зміни та обґрунтування пропозицій з удосконалення організаційно-економічного забезпечення за підсистемами (організаційне, економічне) та локальними їх елементами (організаційне, кадрове, матеріальне, інформаційно-комунікаційне, фінансове).

Розроблені методичний підхід до оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності та систему показників для цієї оцінки за складовими та локальними елементами спрямовано на оптимізацію процесу забезпечення логістики, що сприятиме підвищенню ефективності управління логістичною діяльністю суб'єкта торговельного підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Для визначення особливостей організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності суб'єкта торговельного підприємництва за сучасних умов розвитку економіки досліджено еволюцію концепцій логістики. У результаті ретроспективного аналізу зроблено висновок про формування концептуальних засад сучасної логістики в контексті загальних тенденцій розвитку економічних теорій та концепцій управління. Відзначено, що сучасний етап розвитку логістичного управління підприємством базується на клієнтоорієнтованому підході в управлінні та інтеграційній концепції підприємства.

2. Для визначення сутності організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства узагальнено існуючі підходи до трактування поняття «організаційно-економічне забезпечення» та надано уточнене його визначення. У роботі обґрунтовано, що організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності підприємства – це система взаємопов'язаних елементів, які створюють умови для реалізації цілей логістичної діяльності шляхом узгодження логістичних функцій між підрозділами підприємства та ефективного управління його економічними ресурсами.

3. Обґрунтовано елементний склад організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. Як основні структурні елементи виділено організаційну та економічну складові, основу яких становлять порядок та умови здійснення логістичної діяльності враховуючи організаційну структуру логістики (організаційне забезпечення) та економічні ресурси, що використовуються для забезпечення логістичних процесів на підприємстві у розрізі кадрового, матеріального, інформаційно-технологічного та фінансового забезпечення (економічне забезпечення).

4. Розроблено науково-методичний підхід до оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства, який ґрунтується на використанні методу коефіцієнтів і адитивного згортання та дозволяє диференціювати торговельні підприємства за рівнем організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності.

5. Для оцінювання організаційно-економічного забезпечення обґрунтовано систему одиничних та інтегральних показників, що відображають рівень організаційного та економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств. Рівень організаційного забезпечення запропоновано визначати на підставі показників, що характеризують повноту реалізації логістичних функцій на підприємстві та якість організації логістичної діяльності, що включає показники стану реалізації основних завдань логістики, розподілу повноважень і відповідальності, характеру вертикальної та горизонтальної комунікацій, ресурсної підтримки організаційної діяльності, а також якості роботи менеджерів, задіяних у сфері логістики. Для оцінювання економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства обґрунтовано показники, що відображають активність формування кадрових, матеріальних, інформаційно-технологічних та фінансових ресурсів, а також ефективність діяльності щодо підтримки їх на належному рівні.

Результати дослідження опубліковані у працях [145 – 158].

Список використаних джерел [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 60, 60, 62, 63, 64, 65, 67, 69, 70, 72, 73, 77, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 90, 91, 94, 95, 96, 99, 100, 101, 105, 107, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 138, 144, 154, 185, 203, 214, 239, 272].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Вплив зовнішнього середовища на логістичну діяльність підприємств торгівлі

Сучасна управлінська парадигма клієнтоорієнтованого підходу в організації діяльності підприємства обумовлює підвищений інтерес науковців і практиків до логістики як чинника ефективності функціонування господарюючих суб'єктів, посилення їх конкурентних позицій, забезпечення стійкого розвитку в перспективі. Інтеграція України до міжнародних логістичних систем, зміни на споживчому ринку та розвиток логістичних послуг значною мірою впливають на формування системи управління підприємством загалом та організаційно-методичне забезпечення логістичної діяльності зокрема, що актуалізує проблематику виявлення чинників зовнішнього середовища для організації їх моніторингу з метою вдосконалення системи управління логістикою на різних рівнях економічних систем, зокрема на рівні підприємства.

Дослідженню чинників логістики присвячено численні наукові публікації, у яких розглянуто питання щодо критеріїв і факторів логістизації економіки загалом (Д. Вонг [160]), інтеграції підприємства до логістичного ланцюга (Дж. Н. Сток [161]), (П. Маерсон, [162]), аутсорсингу (Дж. Пенг, [162]), організації контролю логістичних процесів (Дж. Доброжек [164]) та оцінювання ефективності різних видів логістики на рівні окремого підприємства (Ш. Мохаммед [165]), (К. Говіндана [166]), обґрунтування чинників вибору системи планування ресурсів за критерію задоволення

стейкхолдерів (А. Тархіні [167]), ефективності його логістичної діяльності (Е. Умбл [168]) та ін.

Певний інтерес викликають розробки щодо оцінювання логістичного потенціалу регіону (Біловодська О.А. [169]), урахування чинників зовнішнього середовища під час формування логістичної стратегії підприємства (В. Божанова [170]), узгодження внутрішніх бізнес-процесів з урахуванням логістичного управління (А. Пилипенко [15]), систематизації чинників логістики (М. Іванова [171]), дослідження логістичних систем з урахуванням глобалізації (С. Мінакова [172]), оцінювання розвитку логістичних систем (О.П. Величко [112]) та ін.

Зважаючи на роль торгівлі в розвитку української економіки (торгівля забезпечує 12,4% ВВП, на торговельних підприємствах акумульовано 21,1% активів, у торгівлі працює 22,3% усього зайнятого населення [182]), у науковій літературі представлено численні дослідження з управління логістичною діяльністю торговельного підприємства, зокрема щодо формування системи логістичного управління (Л. Фролова [11]), логістичної інформаційної системи (М. Талан [183]), аутсорсингу логістичних функцій (М. Коток [184]), оцінювання логістики підприємств торговельної галузі (І. Міщук [185]), оцінювання зрілості логістичних бізнес-процесів у контексті забезпечення безпеки торговельних підприємств (А. Пилипенко [239]) та ін. Водночас питання щодо зовнішніх чинників впливу на логістичну діяльність торговельних підприємств висвітлено фрагментарно, що зумовлює актуальність подальших досліджень із цієї проблематики. Технологія дослідження впливу зовнішнього середовища на логістичну діяльність торговельних підприємств ґрунтується на базових засадах проведення аналітичних досліджень у логістиці [6, 24, 77, 234] та передбачає певні етапи і процедури, основними з яких є визначення чинників і показників зовнішнього середовища підприємств торгівлі та результатів логістичної діяльності, збір і обробка даних, аналіз і подання результатів.

Щодо чинників зовнішнього середовища, то в науковій літературі представлено численні розробки щодо їх класифікації, серед основних виділяють такі: споживачі, постачальники, товари-субститути, потенційні учасники [186, с. 40]; політичні, міжнародні, географічні чинники [187, с. 164]; чинники прямого й непрямого впливу [188, с. 82, 125]; зовнішні, внутрішні, економіко-правові, інноваційні, соціальні, ресурсні, організаційні, інформаційні, технологічні [14, с. 190] та ін. Різні підходи до систематизації зовнішніх чинників зумовлено неодностайними поглядами науковців на зовнішнє середовище та його складові елементи, яке, залежно від позиції автора, представлено у вигляді прямого й непрямого впливу макро- та мікросередовища [44, 187, с. 164], національного, територіального, бізнес-середовища [190] та ін.

Аналіз наукової літератури також свідчить про різноманіття методичного інструментарію, що використовується для дослідження зовнішнього середовища. Для його ідентифікації застосовують SWOT-, PEST-, TEMPLES-, SNW-аналіз, методи профілю, коефіцієнтного та регресійного аналізу, динамічних рядів [33, 187, 191, 192] та ін. Численні публікації зарубіжних і українських науковців присвячені безпосередньо дослідженню чинників, що впливають на логістичну діяльність підприємства. Зокрема, у працях Дж. Д. Бауерсокса [1], М. Окландера [12], А. Пилипенка [15, с. 190] виокремлено ключові чинники логістики підприємства, у роботах О. Ястремської [85], М. Зеленського [85], О. Сумця [193], О. Величка [112] наведено показники логістичної діяльності, у публікаціях Л. Фролової [11], І. Міщука [185] акцентовано увагу на особливостях організації логістичної діяльності торговельних підприємств.

Узагальнивши результати досліджень щодо систематизації чинників зовнішнього середовища [186 – 190] та аналітичного інструментарію їх дослідження [33, 190 – 192], для визначення передумов розвитку логістичної діяльності торговельного підприємства проаналізовано чинники, які формуються під впливом змін попиту, конкуренції в сегменті торгівлі (оптової

та роздрібної), тенденцій на ринку логістичних послуг. Вибір на їх користь у цьому дослідженні базується на підході щодо виділення чинників макро- й мікросередовища [11, 33, 187] та позиції щодо їх прямого впливу [188, с. 79] на результати діяльності підприємства. зазначені чинники не тільки найбільш динамічні, на що звертають увагу науковці [86, с. 459], але й такі, що чинять безпосередній вплив на прийняття рішень щодо закупівель, продажу, транспортування, складування, здійснення торгово-технологічних операцій на рівні окремого торговельного об'єкта, управління запасами, замовленнями, наданням послуг тощо, що становить сутність логістичної діяльності торговельного підприємства. З огляду на це аналіз зовнішнього середовища за вказаними напрямками дозволяє виявити галузеві тенденції та оцінити їх вплив на розвиток логістики торговельних підприємств.

З огляду, на виділені чинники й напрацьований аналітичний інструментарій [6, 12, 187, 194] аналіз впливу зовнішнього середовища на логістичну діяльність підприємств торгівлі здійснено з використанням показників, що є індикативними для діагностики характеру змін зовнішнього середовища та ефективності логістичної діяльності торговельних підприємств. Так, для визначення стану та динаміки попиту використано показники обсягу та структури товарообороту (роздрібного та оптового), тенденції на ринку логістичних послуг визначено за індексом ефективності логістики, розвиток конкуренції в галузі – за індексами концентрації (CR (3)) та Херфіндаля-Хіршмана (ННІ), ефективність логістичної діяльності торговельних підприємств – за даними щодо розвитку торговельної мережі, оборотності товарних запасів у торгівлі та співвідношення запасів товарів у роздрібній та оптовій торгівлі. Зазначені показники також відповідають критеріям значущості, зрозумілості та релевантності інформації, що забезпечує об'єктивність одержаних висновків.

Ураховуючи склад показників та керуючись вимогами щодо достовірності відомостей, під час проведення дослідження використано джерела інформації [182, 195 – 202], що позиціонуються як авторитетні та

надійні. Щодо аналітичного інструментарію, то у процесі визначення впливу зовнішнього середовища на логістичну діяльність торговельних підприємств використано методи аналізу ринку (тенденцій реалізованого попиту в сегменті роздрібною торгівлі, стану ринку логістичних послуг), покупців (дослідження їх поведінки), конкурентів (аналіз конкурентного середовища). Наведені вище чинники та показники, інформаційне забезпечення й аналітичний інструментарій становили основу дослідження, результати якого дозволили визначити тенденції розвитку зовнішнього середовища, логістичної діяльності підприємств роздрібною торгівлі та встановити характер взаємозв'язку між ними.

Серед чинників зовнішнього середовища, ключовим для логістики роздрібного торговельного підприємства є споживчий попит. Закупівля й формування товарних запасів, оцінка і вибір постачальників, доставка й умови реалізації товарів здійснюються за орієнтацією на покупця, а дослідження споживчого попиту є основою планування діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Одним із основних показників, що відображає реалізований попит, є товарооборот, розмір і структура якого свідчать про тенденції суспільних потреб, рівень життя, матеріального та культурного добробуту населення, а отже, становить підґрунтя для організації логістичної діяльності торговельного підприємства. Динаміку роздрібного та оптового товарообороту (у фактичних цінах) за 2010 – 2018 рр. наведено на рис. 2.1, 2.2. та в табл. Б.1, Б.2, додаток Б.

За результатами дослідження товарообороту (роздрібного та оптового) у період 2010 – 2018 рр. зроблено висновок про його зростання (рис. 2.1, 2.2). Середньорічний приріст роздрібного товарообороту у фактичних цінах становив 11,4%. Схожа ситуація відзначається щодо оптового товарообороту, зростання якого становить 10,5% за періодами часу (табл. Б.1, Б.2, додаток Б).

Попри позитивну динаміку роздрібного товарообороту, слід відзначити, що реалізація споживчого попиту залишається на низькому рівні. Населення здебільшого витрачає кошти на задоволення поточних потреб, зокрема на

продукти харчування. У 2010 – 2018 рр. частка цих витрат становила 47,7...55,6% від загального розміру сукупних витрат домогосподарств, зокрема, у 2018 р. – 47,7% (рис. Б.1, додаток Б).

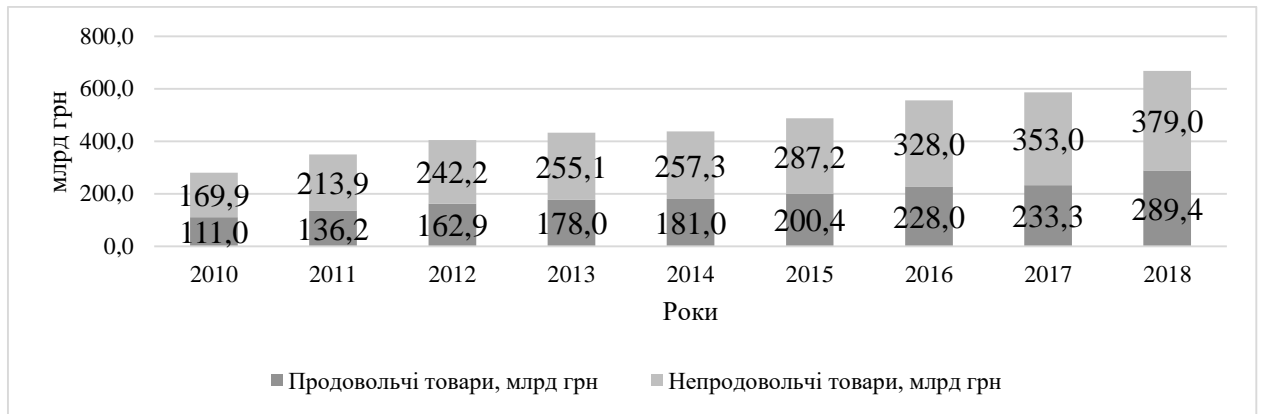


Рис. 2.1. Динаміка роздрібного товарообороту підприємств України за 2010 – 2018 рр., млрд грн, у фактичних цінах

Побудовано самостійно за даними [201, 202]

Загалом у структурі товарообороту переважають непродовольчі товари, питома вага яких становить 56,7...61,1% за роздрібним та 80,3...83,9% за оптовим товарооборотом за періодами часу. За підсумками 2018 р. цей показник становить 56,7% та 83,9% відповідно (табл. Б.1, Б.2, додаток Б).

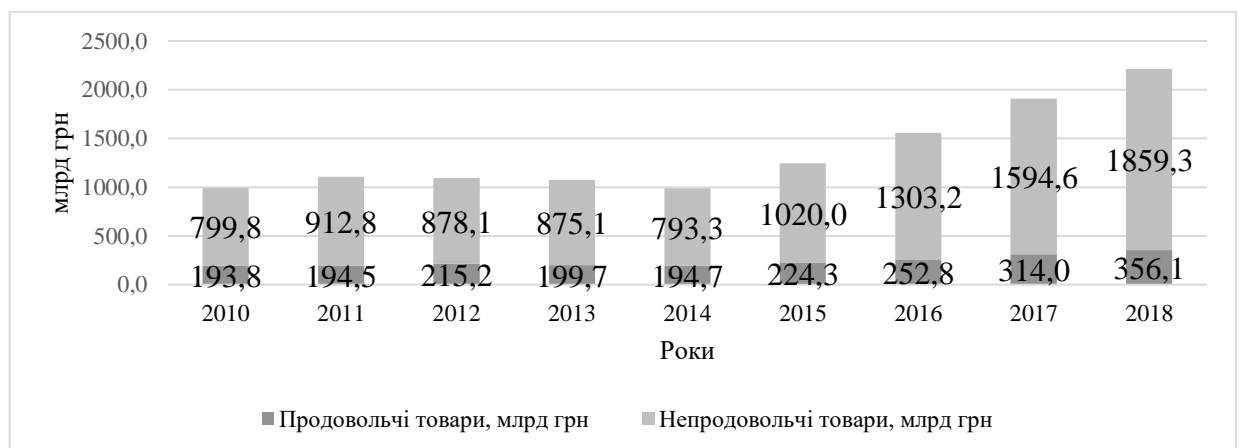


Рис. 2.2. Динаміка оптового товарообороту підприємств України за 2010 – 2018 рр. млрд грн, у фактичних цінах

Побудовано самостійно за даними [201, 202]

Водночас, у складі продажів спостерігається зменшення частки товарів українського виробництва, причому як продовольчої, так і непродовольчої груп. Якщо у 2010 р. у роздрібному товарообороті частка товарів вітчизняного виробництва становила в середньому 64,3%, у тому числі продовольчих – 88,2%, непродовольчих – 50,0%, то за даними 2018 р. ці показники дорівнюють 53,2%, 81,4% та 31,7% відповідно. Такі самі тенденції спостерігаються в оптову товарообороті. У 2010 р. у складі оптових продажів частка українських товарів становила 66,5%, у тому числі продовольчих – 75,1%, непродовольчих – 64,4%, у 2018 р. – відповідно 42,0%, 77,2% та 35,3% (табл. Б.3, додаток Б).

Крім відомостей щодо обсягу та структури товарообороту, значущим для логістики торговельного підприємства є врахування каналів продажів. В Україні активно розвивається електронна торгівля. За даними Державної служби статистики, у 2017 р. частка підприємств торгівлі, що отримували замовлення та здійснювали закупівлі товарів або послуг через мережу Інтернет (за винятком замовлень, отриманих електронною поштою), становила 23,2% та 24,8% від загальної кількості таких підприємств в Україні. У 2018 р. ці показники дорівнювали відповідно 36,9% та 23,9% (табл. Б.4, додаток Б).

Зміни обсягів і структури роздрібного товарообороту за складом і джерелами надходження товарів зумовлюють підвищення уваги з боку торговельних підприємств до питань щодо визначення ланцюга поставок із точки зору витрат, а також оптимізації складського господарства з огляду на цільовий рівень сервісу торговельних об'єктів. Щодо електронної торгівлі, то її зростання в сегменті роздрібних продажів зумовлює появу таких напрямів логістики, які раніше не були затребувані, зокрема фулфілмент (fulfillment), а також упровадження в торговельних компаніях стратегії омніканальності, що, з одного боку, дозволяє усунути суперечності між офлайн- та онлайн-торгівлею, а з іншого – висуває певні вимоги до організації логістичної діяльності, зокрема складської логістики. Для омніканального ритейлу система управління складом має бути універсальною й підтримувати одночасно різні технології, ураховуючи водночас вимоги різних учасників:

інтернет-магазину, роздрібною мережі, логістичних операторів, магазинів, які замовляють оптові партії товарів [77, с. 284].

Одним із чинників, що впливає на логістичну діяльність торговельного підприємства, є рівень розвитку ринку логістичних послуг. Для дослідження тенденцій цього ринку використано індекс ефективності логістики (LPI), запроваджений для оцінювання якості логістичних послуг на міжнародному рівні [195–200]. Дослідження свідчать про складність організації поставок товарів в Україні та невисокий рівень ефективності логістики. За оцінками Світового банку, індекс ефективності логістики в Україні значно менший, ніж у розвинутих країнах світу. Хоча порівняно з 2010 р. позиція України у світовому рейтингу покращилась (із 102-ї позиції у 2010 р. до 66-ї у 2018 р.), проте загалом залишається невисокою (66-та позиція із 160-ти станом на 2018 р.) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка ефективності логістики за показником LPI

Країна	2007		2010		2012		2014		2016		2018	
	індекс	місце	індекс	місце	індекс	місце	індекс	місце	індекс	місце	індекс	місце
Сінгапур	4,19	1	4,09	2	4,13	1	4,0	5	4,14	5	4,00	7
Нідерланди	4,18	2	4,07	4	4,02	5	4,05	2	4,19	4	4,02	6
Німеччина	4,10	3	4,11	1	4,03	4	4,12	1	4,23	1	4,20	1
Канада	3,92	10	3,87	14	3,85	14	3,86	12	3,93	14	3,73	20
Китай	3,32	30	3,49	27	3,52	26	3,53	28	3,66	27	3,61	26
Польща	3,04	40	3,44	30	3,43	30	3,49	31	3,43	33	3,54	28
Україна	2,55	73	2,57	102	2,77	77	2,98	61	2,74	80	2,83	66
Кількість країн	–	153	–	158	–	158	–	163	–	163	–	160

Складено за даними [195 – 200]

За опублікованими даними, найкраще в Україні вирішуються питання щодо відстеження вантажів і своєчасності поставок (56-та та 52-га позиції відповідно за даними 2018 р.), найгірший стан справ з інфраструктурою та оформленням вантажів (119-та та 89-та позиції за даними 2018 р.) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Ефективність логістики України за складовими показника LPI

Елемент	2007		2010		2012		2014		2016		2018	
	індекс	місце	індекс	місце	індекс	місце	індекс	місце	індекс	місце	індекс	місце
Ефективність митного та прикордонного оформлення	2,22	97	2,02	135	2,41	88	2,69	69	2,3	116	2,49	89
Якість торговельної та транспортної інфраструктури	2,35	74	2,44	79	2,69	70	2,65	71	2,49	84	2,22	119
Простота організації міжнародних перевезень за конкурентними цінами	2,53	83	2,80	84	2,70	83	3,00	67	2,60	95	2,83	68
Якість і компетентність логістичних послуг	2,41	90	2,60	77	2,90	61	2,80	72	2,55	95	2,84	61
Відстеження проходження вантажів	2,53	80	2,50	112	3,20	50	3,20	45	2,96	61	3,11	52
Своєчасність поставок вантажів	3,31	55	3,10	114	3,30	68	3,51	52	3,51	54	3,42	56
Індекс LPI	2,55	73	2,57	102	2,77	77	2,98	61	2,74	80	2,83	66
Кількість країн	–	153	–	158	–	158	–	163	–	163	–	160

Складено за даними [195 – 200]

Позитивні зміни на ринку логістичних послуг в Україні пов'язують зі зростанням обсягів промислового виробництва, продажів у сегментах оптової й роздрібною торгівлі, через інтернет-магазини, а також із відновленням ринку складської нерухомості [256]. Попри те, що великі торговельні компанії в Україні (наприклад, ТОВ «Таврія-В», ТОВ «ФоззіФуд») розвивають власні логістичні комплекси [209], очікуваними є позитивні зміни в сегменті логістичного аутсорсингу, зокрема в частині експедиції вантажів, складських послуг та управління ланцюгами поставок,

що сприятиме оптимізації логістичних процесів торговельного підприємства загалом.

Наступний чинник, розглянутий у рамках дослідження впливу зовнішнього середовища на логістичну діяльність підприємств роздрібною торгівлі, – інтенсивність конкуренції на цьому ринку та інтеграційних процесів, що визначено на підставі коефіцієнта концентрації (CR (3)), індексу Херфіндаля–Хіршмана (ННІ) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Інтенсивність конкуренції у торгівлі

Період	Роздрібна торгівля			Оптова торгівля		
	CR (3)	ННІ	Характеристика	CR (3)	ННІ	Характеристика
2015	19,8	136,0	Висока інтенсивність конкуренції при низькій концентрації господарюючих суб'єктів у галузі	5,5	12,3	Висока інтенсивність конкуренції при низькій концентрації господарюючих суб'єктів у галузі
2016	20,0	140,5	Висока інтенсивність конкуренції при низькій концентрації господарюючих суб'єктів у галузі	5,2	10,5	Висока інтенсивність конкуренції при низькій концентрації господарюючих суб'єктів у галузі
2017	24,6	217,3	Висока інтенсивність конкуренції при низькій концентрації господарюючих суб'єктів у галузі	4,2	7,7	Висока інтенсивність конкуренції при низькій концентрації господарюючих суб'єктів у галузі
2018	27,6	275,8	Висока інтенсивність конкуренції при низькій концентрації господарюючих суб'єктів у галузі	3,0	5,7	Висока інтенсивність конкуренції при низькій концентрації господарюючих суб'єктів у галузі

Розраховано самостійно [201 – 203]

За результатами розрахунків (за 2015 – 2018 рр.) визначено, що ринок торгівлі характеризується слабкою концентрацією та є демонополізованим. Коефіцієнти концентрації, розраховані за даними 2018 р. щодо трьох

найбільших роздрібних (ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Епіцентр-К») та оптових (ТОВ «Тедіс Україна», ТОВ «ЕскоПівніч», ТОВ «Байєр») торгових компаній України, становлять 27,6% та 3,0%, а індекс Херфіндаля–Хіршмана – 275,8 та 5,7 для ринків роздрібних та оптових продажів відповідно (табл. Б.5, Б.6, додаток Б).

Під час дослідження логістичної діяльності підприємств загалом та торговельних, зокрема, значущим є визначення оцінних показників такої діяльності. Аналіз публікацій свідчить про численність показників і способів їх узагальнення, які використовують дослідники. Так, А. Харісон, Ван Хоук Ремко [26] пропонують дотримуватись якісних критеріїв оцінювання, Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт розглядають питання оцінки логістики через нормативи витрат і продуктивності, гнучкі бюджети й контроль [2, с. 570–599], Д. Дж. Бауерсокс акцентує увагу на витратах, продуктивності, обслуговуванні споживачів, активах та якості [1, с. 593–613], Л. Фролова – на сукупних логістичних витратах та чистому грошовому потоку [11, с. 23]. І. Міщук [185, с. 108–109] та О. Сумець [193, с. 233] стоять на позиції використання сукупності часткових та інтегрального показників ефективності логістичної діяльності, Н. Тягунова надає перевагу системі одиничних показників [64, с. 146].

Проведений критичний аналіз наведених вище публікацій дозволив зробити висновок про залежність системи оцінних показників від об'єкта дослідження, цільових настанов та інформаційного забезпечення такого аналізу. З огляду на високий рівень інтегрування логістики в економічну систему підприємства для оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств роздрібною торгівлі в цьому дослідженні використано показники, що відображають розвиток торговельної мережі, оборотність товарних запасів і співвідношення товарних запасів в оптовій і роздрібній торгівлі. Ці показники відображають специфіку логістичної діяльності підприємств роздрібною торгівлі, відповідають критерію ефективності логістичної діяльності, відображають рівень узгодженості бізнес-процесів від закупівлі до

реалізації товарів. Щодо торговельної мережі, то офіційні статистичні дані свідчать про зменшення кількості об'єктів роздрібної торгівлі та торгової площі в них [201, 202] (рис. 2.3, 2.4, табл. Б.7 додаток Б).

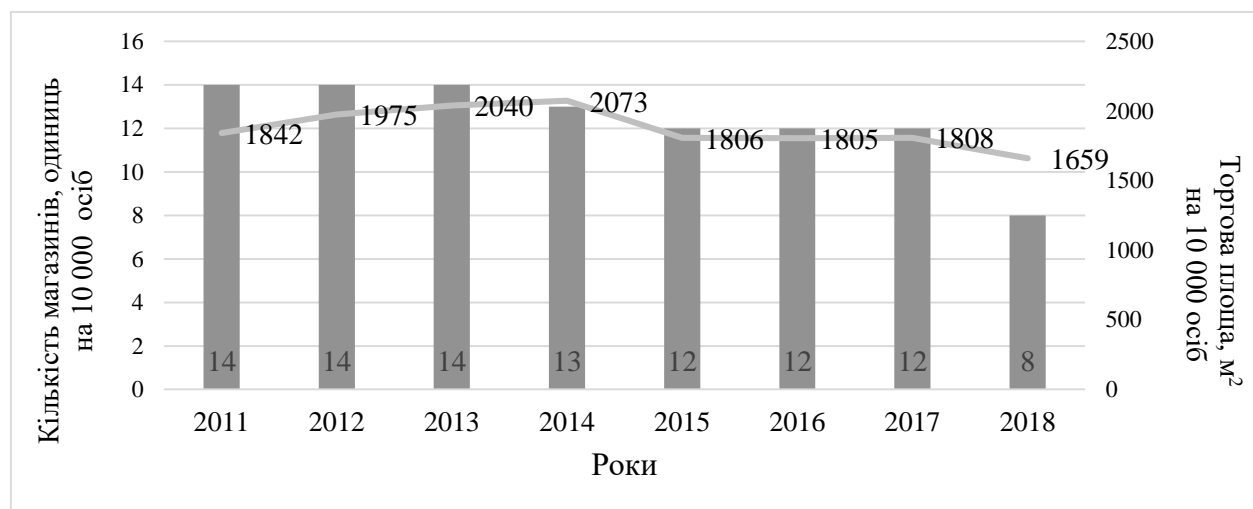


Рис. 2.3. Забезпеченість населення мережею роздрібної торгівлі, на початку кожного року вибірки (2011 – 2018 рр.)

Побудовано за даними [201, 202]

На початок 2018 р. загалом по Україні в розрахунку на 10 000 осіб кількість торговельних об'єктів становила 8 од., торгова площа – 1659 м² (рис. 2.3). Зіставлення в динаміці показників забезпеченості населення магазинами та торговельними площами дозволяє зробити висновок про переважний розвиток невеликих за розміром магазинів (рис. 2.4).

За даними Державної служби статистики України, торгова площа, що припадає на одне торговельне підприємство, починаючи з 2012 р. і дотепер, становить у середньому 200 м², що відповідає сучасним тенденціям організованого сектору торгівлі – консолідації торговельних компаній і розвитку форматів невеликих магазинів, які охоплюють різні сегменти ринку.

Об'єднання у складі торговельної мережі різних підприємств (роздрібних, оптових, виробничих) створює передумови впровадження в такій системі логістичних принципів управління, що сприяє оптимізації внутрішніх бізнес-процесів у частині закупівлі, транспортування, переміщення й

реалізації товарів, забезпечення післяпродажного сервісного обслуговування та надає значних конкурентних переваг таким структурам порівняно з немережевими підприємствами роздрібної торгівлі.

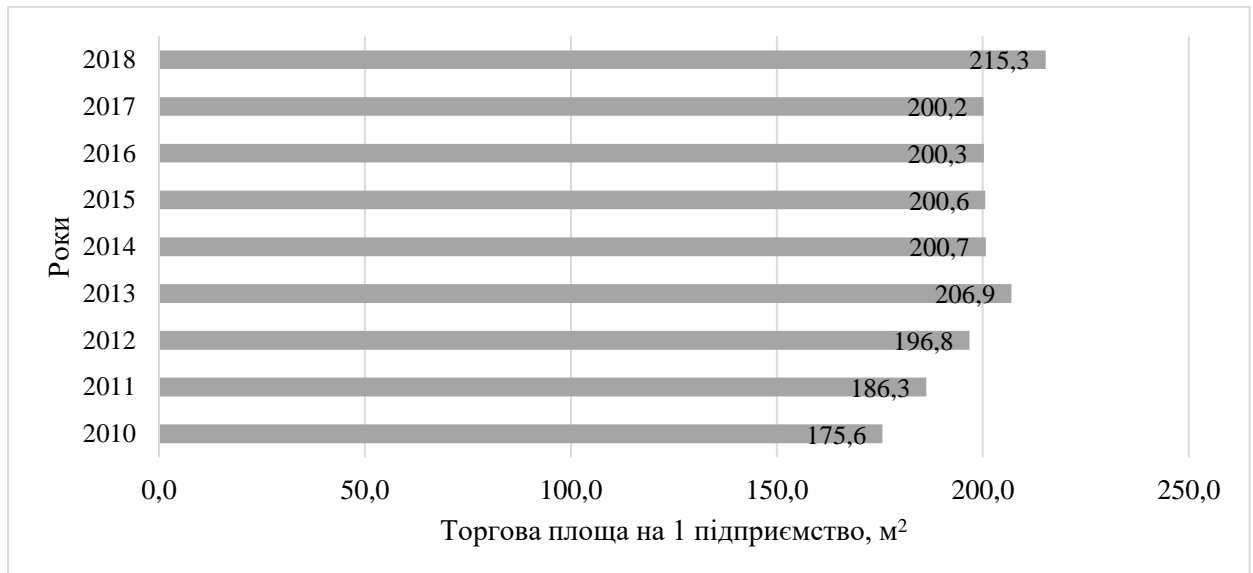


Рис. 2.4. Динаміка торгової площі на одне підприємство роздрібної торгівлі в Україні за 2011 – 2018 рр.

Побудовано за даними [201, 202]

На ринку оптової торгівлі спостерігається тенденція до укрупнення торговельних підприємств. На фоні зменшення кількості оптових підприємств протягом 2010 – 2017 рр. удвічі (з 78 357 од. у 2010 р. до 33 967 од. у 2017 р.) виявлено значне зростання обсягів оптових продажів, що зумовило збільшення показника оптового товарообороту, що припадає на одне підприємство (рис. 2.5).

Найбільш активно процеси укрупнення відбуваються в сегменті великих оптових торговельних підприємств із річним обсягом товарообороту, що перевищує 500,1 млн грн. За 2010 – 2017 рр. їх кількість збільшилась у 2,0 рази, а обсяг продажів у 2,8 разу, що є найбільш високими показниками динаміки в сегменті оптової торгівлі (табл. Б.8, додаток Б).

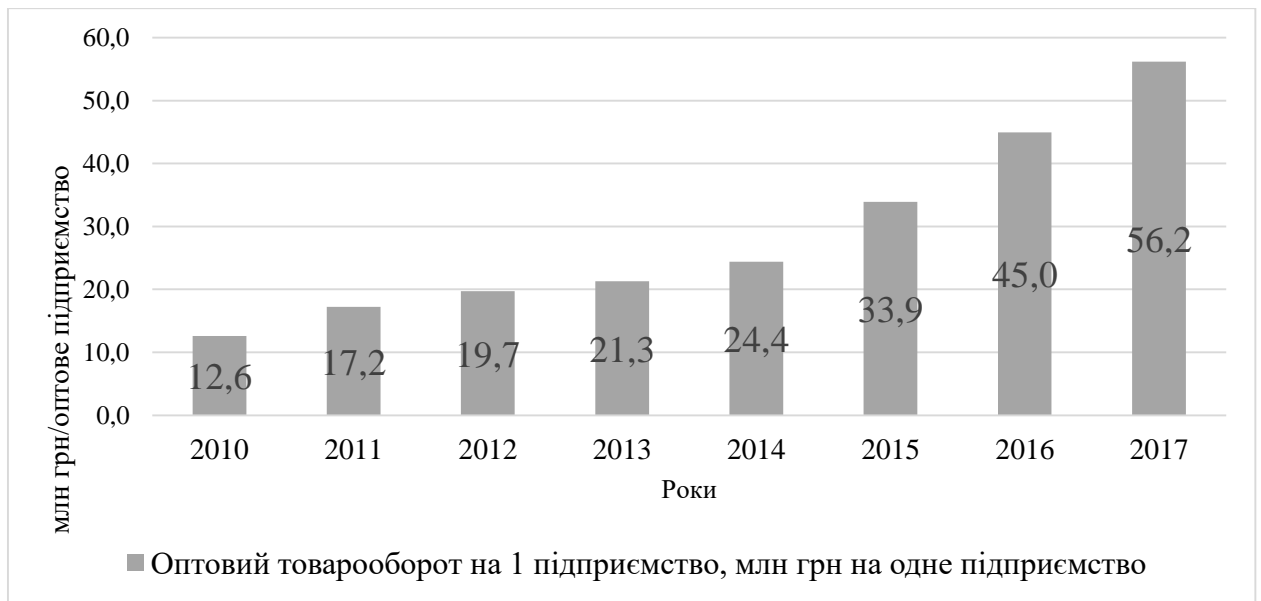


Рис. 2.5. Динаміка оптового товарообороту на одне підприємство оптової торгівлі в Україні за 2010 – 2017 рр.

Побудовано за даними [182, 204]

Аналіз абсолютного розміру товарних запасів свідчить про накопичення їх у торгівлі. За 2010-2018 рр. їх величина збільшилась більше ніж удвічі становила на кінець 2018 р. 83,4 млрд. грн у роздрібній та 280,7 млрд. грн в оптовій торгівлі (рис. 2.6, 2.7).

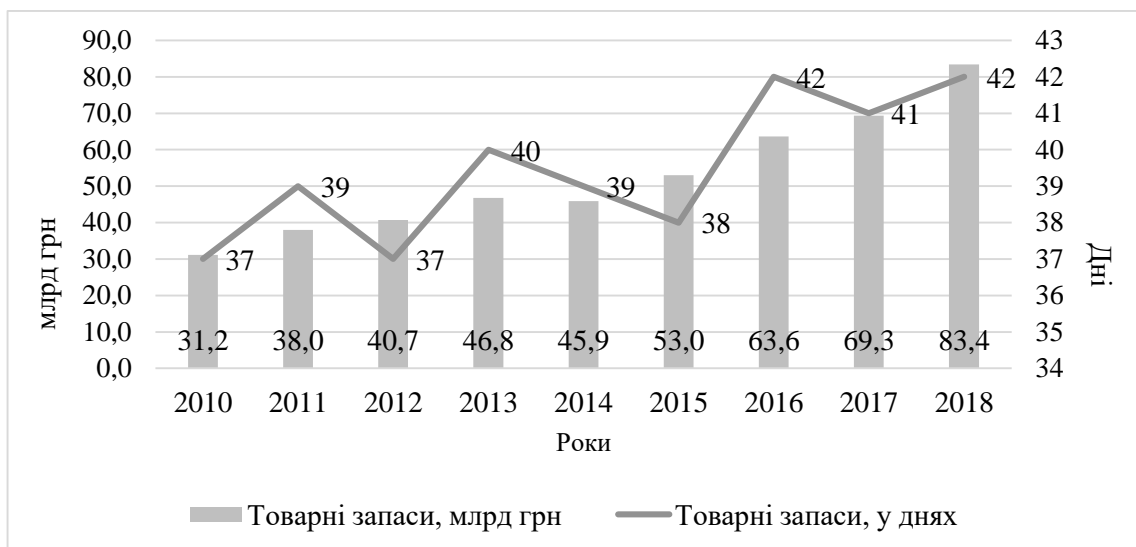


Рис. 2.6. Товарні запаси підприємств роздрібної торгівлі України у 2010 – 2018 рр., на кінець року

Побудовано за даними [201, 202]

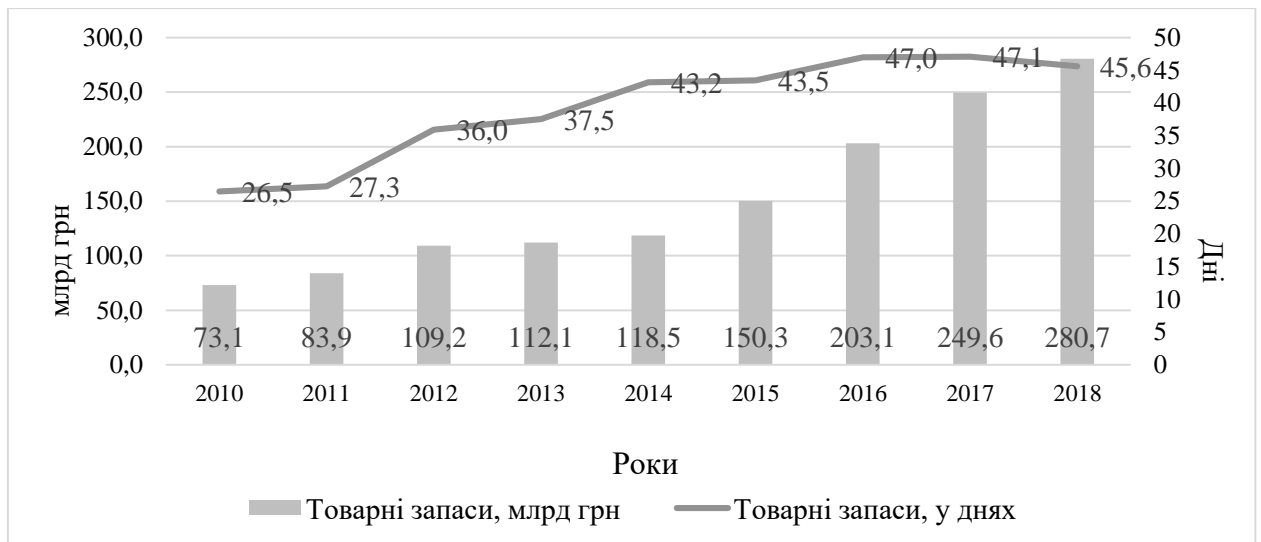


Рис. 2.7. Товарні запаси підприємств оптової торгівлі України у 2010 – 2018 рр., на кінець року

Побудовано за даними [182, 204]

На фоні зростання абсолютного розміру товарних запасів у торгівлі відзначено уповільнення їх оборотності (рис. 2.8, 2.9, табл. Б.9–Б.12, додаток Б).

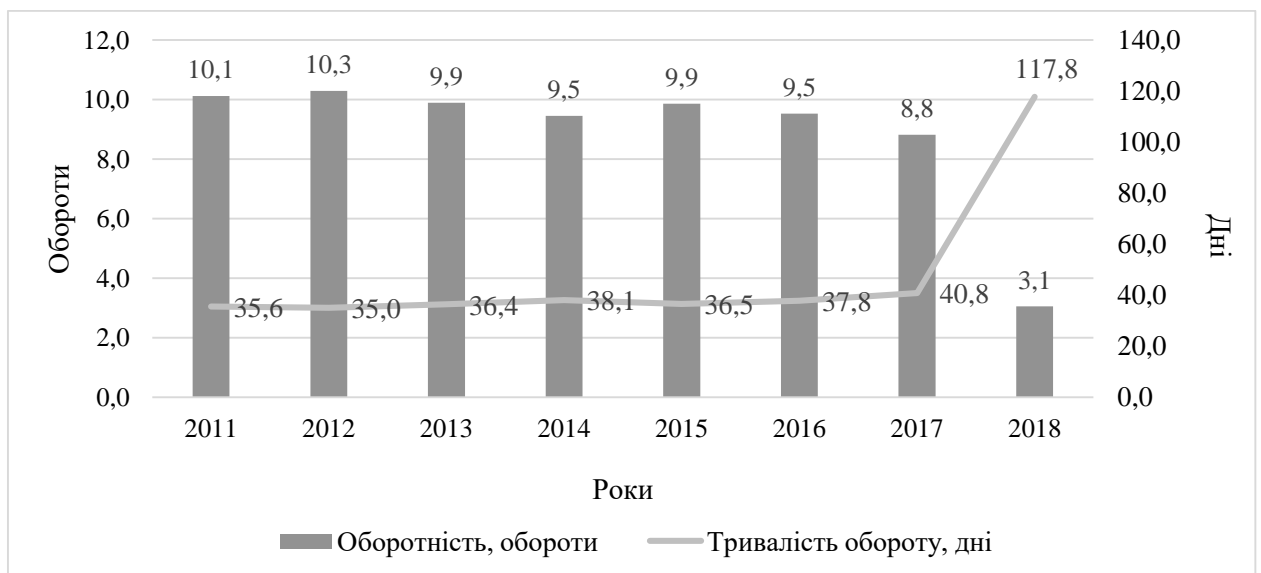


Рис. 2.8. Оборотність і тривалість обороту товарних запасів підприємств роздрібної торгівлі України у 2010 – 2018 рр.

Побудовано за даними [182, 201, 202]

Якщо у 2011 р. тривалість обороту товарних запасів у сегменті підприємств роздрібною торгівлі в середньому становила 35,6 дня, то у 2018 р. – 117,8 дня. В оптовій торгівлі ці показники становили 25,5 та 43,1 дня відповідно.

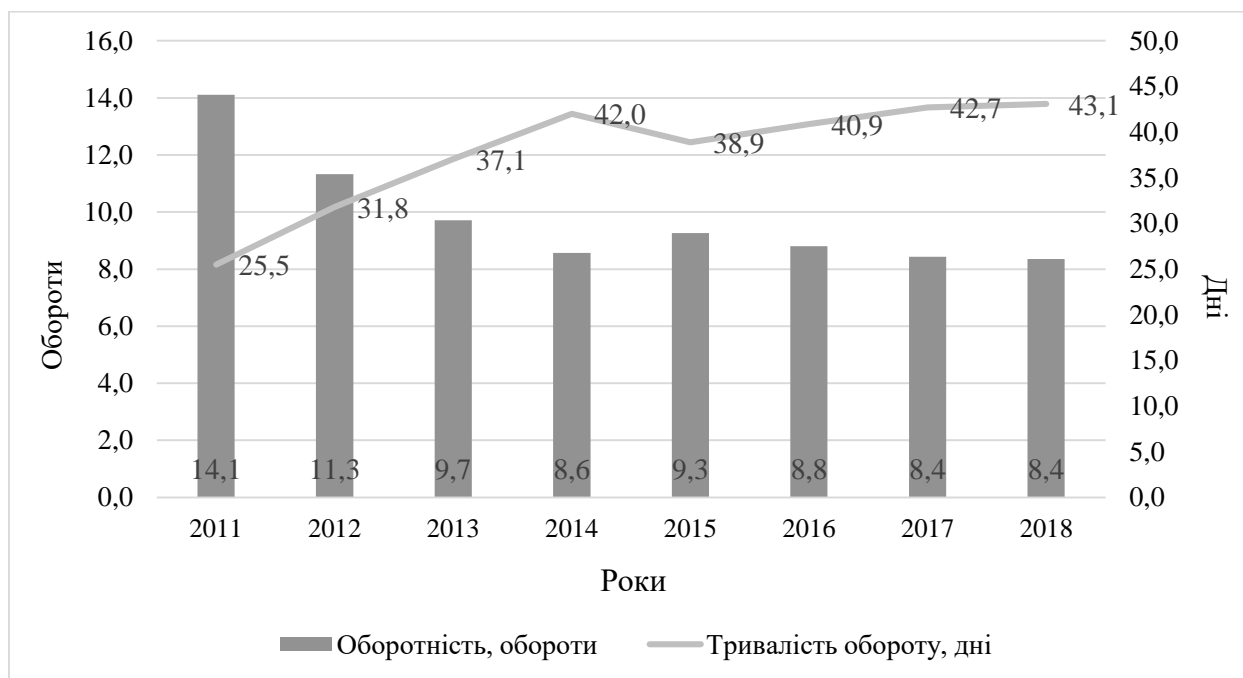


Рис. 2.9. Оборотність і тривалість обороту товарних запасів підприємств оптової торгівлі України у 2010 – 2018 рр.

Побудовано за даними [182, 204]

Крім оборотності товарних запасів, яка в найбільш загальному вигляді характеризує ефективність логістичної діяльності підприємств торгівлі, використано показник співвідношення запасів у роздрібній та оптовій торгівлі, абсолютні значення та динаміка якого відображають особливості товаропостачання (табл. 2.4).

Що стосується товарних запасів, то в оптовій торгівлі на кінець 2018 р. вони становили 280,7 млрд грн, що у 3,4 разу більше, ніж у сегменті роздрібного продажу. Упродовж 2010 – 2018 рр. коефіцієнт співвідношення товарних запасів оптової та роздрібною торгівлі збільшився у 1,5 разу.

Таблиця 2.4

Товарні запаси в оптовій і роздрібній торгівлі України за 2010 – 2018 рр.

на кінець року

Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Товарні запаси в роздрібній торгівлі, млрд грн	31,2	38,0	40,7	46,8	45,9	53,0	63,6	69,3	83,4
Товарні запаси в оптовій торгівлі, млрд грн	73,1	83,9	109,2	112,1	118,5	150,3	203,1	249,6	280,7
Товарні запаси разом, млрд грн	104,3	121,9	149,9	158,9	164,4	203,3	266,7	318,9	364,1
Питома вага товарних запасів оптової торгівлі, в загальному обсязі товарних запасів, %	70,1	68,8	72,8	70,5	72,1	73,9	76,1	78,3	77,1
Коефіцієнт співвідношення товарних запасів оптової торгівлі до товарних запасів роздрібною торгівлі, коефіцієнт	2,3	2,2	2,7	2,4	2,6	2,8	3,2	3,6	3,4

Складено на основі: [182, 201, 202, 204]

Це свідчить про значне накопичення й стійку тенденцію до концентрації запасів в оптовій торгівлі, що є позитивним у товаропостачанні роздрібних торговельних підприємств та вказує на ефективність організації цього процесу.

Результати дослідження розвитку зовнішнього середовища та логістичної діяльності підприємств торгівлі використано для встановлення залежності між вказаними характеристиками (рис. 2.10).

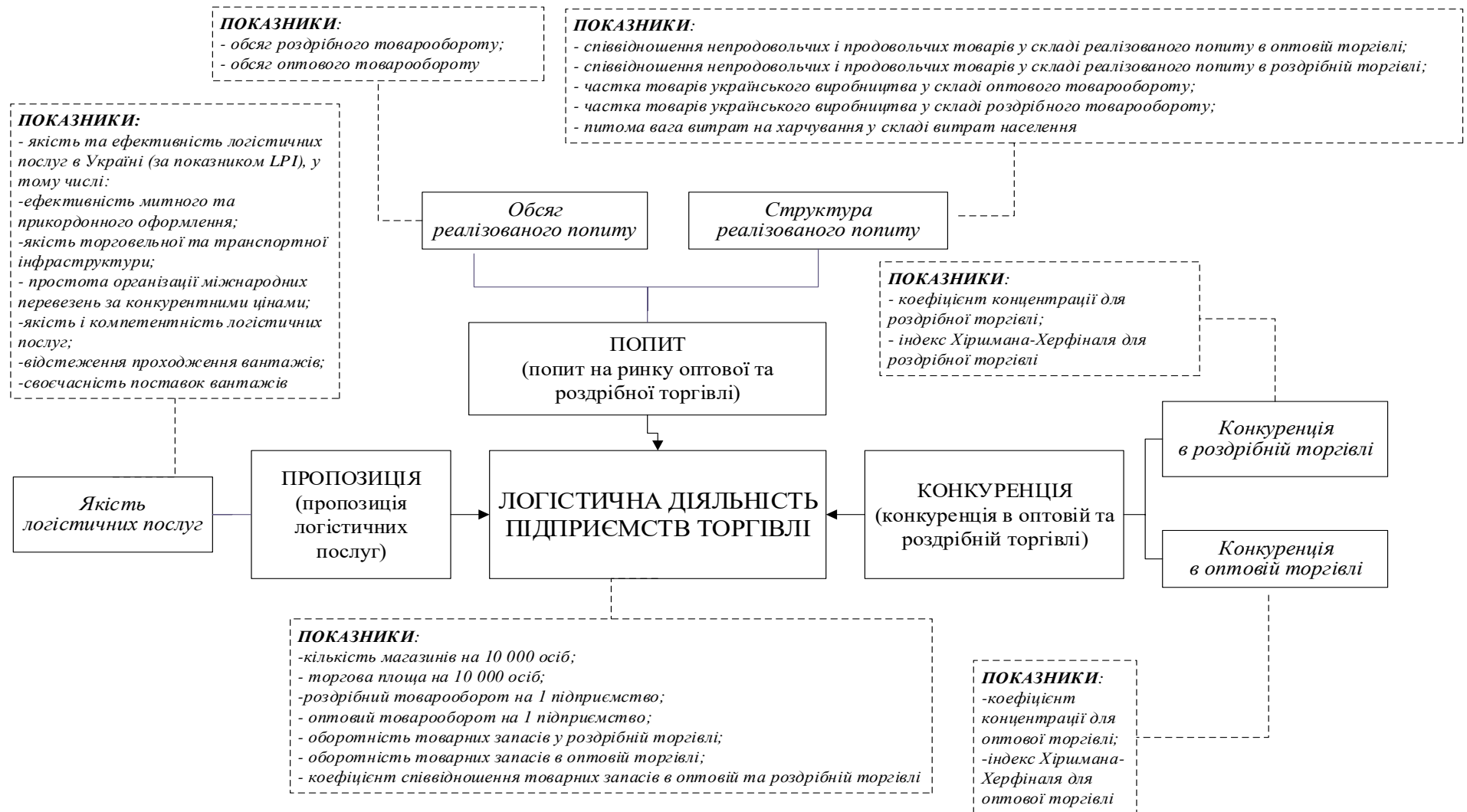


Рис. 2.10. Зовнішні чинники впливу на логістичну діяльність торговельних підприємств і показники їх ідентифікації

Розроблено самостійно

Під час дослідження чинники зовнішнього середовища (обсяг і структура попиту, ефективність логістичних послуг, конкуренція в оптовій і роздрібній торгівлі) систематизовані за групами (попит, пропозиція, конкуренція). Результат систематизації зовнішніх чинників, що впливають на логістичну діяльність торговельних підприємств, та показники, використані для їх ідентифікації, наведено на рис. 2.10. Період дослідження 2015 – 2018 рр. Для оцінювання чинників впливу зовнішнього середовища на логістичну діяльність використано метод кореляційного аналізу, результати якого наведено в таблиці 2.5; табл. Б.13 – Б.15, додатка Б.

Результати проведеного аналізу підтвердили вплив чинників зовнішнього середовища на логістичну діяльність підприємств торгівлі. Для підприємств роздрібною торгівлі прямий та сильний зв'язок відзначено між показниками структури попиту, розвитком торговельної мережі й оборотністю товарних запасів ($r_{x_3,y_1} = 0,90$, $r_{x_3,y_2} = 0,91$, $r_{x_3,y_5} = 0,84$, $r_{x_5,y_5} = 0,54$, $r_{x_7,y_7} = 0,52$), а також рівнем конкуренції та масштабами роздрібних торговельних підприємств ($r_{x_9,y_3} = 0,98$, $r_{x_{10},y_3} = 0,98$). Для підприємств оптової торгівлі значущими для організації логістичної діяльності визначено такі чинники, як структура попиту ($r_{x_4,y_4} = 0,79$, $r_{x_6,y_6} = 0,96$), стан ринку логістичних послуг ($r_{x_8,y_6} = 0,82$), рівень конкуренції на ринку ($r_{x_{11},y_6} = 0,88$, $r_{x_{12},y_6} = 0,96$).

Показник співвідношення товарних запасів в оптовій та роздрібній торгівлі значною мірою залежить від обсягу й структури попиту ($r_{x_{11},y_7} = 0,72$, $r_{x_{12},y_7} = 0,72$, $r_{x_4,y_7} = 0,78$) та стану конкуренції в роздрібній торгівлі ($r_{x_9,y_7} = 0,71$, $r_{x_{10},y_7} = 0,69$). Розуміння характеру залежності ефективності логістичної діяльності від зовнішнього середовища та врахування тенденцій їх змін дають можливість торговельним компаніям визначитись із напрямками вдосконалення логістики й адаптації її організаційно-економічного забезпечення до зовнішніх змін.

Таблиця 2.5

**Коефіцієнти кореляції між показниками зовнішнього середовища
та логістичної діяльності підприємств торгівлі**

	У1	У2	У3	У4	У5	У6	У7
X1	-0,83	-0,83	–	0,99	-0,89	-0,93	0,72
X2	-0,83	-0,83	0,97	–	-0,89	-0,93	0,72
X3	0,90	0,91	-0,45	-0,47	0,84	0,22	0,16
X4	-0,48	-0,48	0,75	0,79	-0,55	-0,87	0,78
X5	0,42	0,41	-0,89	-0,88	0,54	0,97	-0,98
X6	0,74	0,74	-0,95	-0,98	0,82	0,96	-0,80
X7	0,43	0,43	-0,77	-0,81	0,52	0,91	-0,84
X8	0,30	0,28	-0,79	-0,75	0,42	0,82	-0,89
X9	-0,81	-0,80	0,98	0,96	-0,88	-0,88	0,71
X10	-0,83	-0,82	0,98	0,97	-0,90	-0,87	0,69
X11	0,87	0,86	-0,98	-0,98	0,93	0,88	-0,67
X12	0,77	0,76	-1,00	-1,00	0,85	0,96	-0,80

Позначки:

Показники логістичної діяльності підприємств торгівлі:

- У1 – кількість магазинів на 10 000 осіб, од/10 000 осіб;
- У2 – торгова площа на 10 000 осіб, м²/10 000 осіб;
- У3 – роздрібний товарооборот на 1 підприємство, млн грн/підприємство;
- У4 – оптовий товарооборот на 1 підприємство, млн грн/підприємство;
- У5 – оборотність товарних запасів у роздрібній торгівлі, обороти;
- У6 – оборотність товарних запасів у оптовій торгівлі, обороти;
- У7 – співвідношення товарних запасів у оптовій і роздрібній торгівлі, коефіцієнт.

Показники зовнішнього середовища:

- X1 – обсяг роздрібногo товарообороту, млрд грн;
- X2 – обсяг оптового товарообороту, млрд грн;
- X3 – коефіцієнт співвідношення непродовольчих та продовольчих товарів у складі реалізованого попиту в роздрібній торгівлі, коефіцієнт;
- X4 – коефіцієнт співвідношення непродовольчих та продовольчих товарів у складі реалізованого попиту в оптовій торгівлі, коефіцієнт;
- X5 – частка товарів українського виробництва у складі роздрібногo товарообороту, відсоток;
- X6 – частка товарів українського виробництва у складі оптового товарообороту, відсоток;
- X7 – питома вага витрат на харчування у складі витрат населення, відсоток;
- X8 – коефіцієнт LPI, бал;
- X9 – коефіцієнт концентрації для роздрібногo торгівлі, коефіцієнт;
- X10 – індекс Хіршмана – Херфіндаля для роздрібногo торгівлі, коефіцієнт;
- X11 – коефіцієнт концентрації для оптовогo торгівлі, коефіцієнт;
- X12 – індекс Хіршмана – Херфіндаля для ринку оптовогo торгівлі, коефіцієнт.

Розраховано самостійно

Аналіз чинників зовнішнього середовища за критеріями сили зв'язку (відповідно до шкали Чеддока – слабка/помірна/помітна/висока/дуже висока) та напряму їх впливу (позитивний/негативний) на показники логістичної діяльності торговельних підприємств свідчить про те, що зміни зовнішнього середовища мають найбільш сильний позитивний вплив на показники ефективності використання товарних запасів ($U5$, $U6$) та їх співвідношення ($U7$) у сфері оптової та роздрібної торгівлі.

2.2. Особливості організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств

Особливості організаційного та економічного забезпечення логістики торговельних підприємств досліджено, з огляду на розроблений науково-методичний підхід та оцінні показники організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності. Для цього сформовано лист опитування (додаток В) і розіслано на торговельні підприємства у вигляді Google форми. Мінімальна кількість експертних оцінок за результатами анкетування встановлена на основі розробки О.С. Вентцель [211]. Якщо довірча ймовірність (α) прийнята на рівні 95,0%, а гранично допустима помилка (ε) дорівнює 0,5, мінімальна чисельність експертів має становити 15 осіб (табл. В.3, додаток В). В опитуванні взяли участь 23 із 54 торговельних підприємств, яким було надіслано анкети. З огляду на повноту відповідей анкетного опитування та дані фінансової звітності для апробації розробленого науково-методичного підходу та системи показників організаційно-економічного забезпечення в торгівлі сформовано вибірку сукупність із 18 підприємств (це більше мінімальної кількості за прийнятих допущень), 8 з яких функціонують у форматі роздрібних торговельних мереж національного та регіонального рівнів (група 1), а 10 є підприємствами, основним видом

діяльності яких є оптова торгівля (група 2). Загальна характеристика досліджених підприємств наведена в додатку В (табл. В.5). У подальшому наведено результати дослідження організаційного та економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств, одержані внаслідок апробації розроблених науково-методичного підходу та сукупності оцінних показників (підрозділ 1.3).

Із метою визначення активності впровадження логістики на торговельних підприємствах до анкети включено питання щодо реалізації логістичних функцій за основними видами логістики (додаток В). Отримані результати свідчать, що основні логістичні функції торговельних підприємств реалізуються в межах закупівельної логістики, логістики розподілу й продажів, що зумовлено реалізацією основних функцій підприємств комерційного спрямування загалом (функції закупівлі та продажу товарів (продукції, послуг)), а також логістики товарних запасів і зворотної логістики, що характерно для торговельних підприємств. Об'єктивною необхідністю також є впровадження внутрішньомагазинної та складської логістики, про що відзначено в анкетах за всіма підприємствами роздрібних та оптових торговельних підприємств відповідно.

Інший логістичний функціонал, а саме виробнича, транспортна, сервісна логістика, диференційовано з огляду на масштаб діяльності й товарну пропозицію торговельних підприємств (табл. В.5, додаток В). Роздрібні торговельні мережі активно розвивають власне виробництво (заклади ресторанного господарства, кондитерські цехи, пекарні) та виробляють товари під власною торговою маркою. Про власне виробництво та розвиток private label повідомлено ПАТ «Рітейл Груп» (м'ясний, кулінарний, кондитерський, рибний відділи, пекарня; 16 власних торгових марок, понад 1350 артикулів) [213], ТОВ «Фоззі Фуд» (власні торгові марки «Премія», «Повна чаша», «Зелена країна», «Protex», «Premiya Select» [214]; 112 виробничих цехів [215]), ТОВ «Таврія-В» (виробництво рибних, заморожених напівфабрикатів, хлібобулочних виробів, кондитерський, кулінарний цехи; 500 видів продукції

власного виробництва) [216], ТОВ «Восторг» (власне виробництво харчових продуктів) [227], ПАТ «Аргон» (пекарня, кондитерська, кулінарія, виробництво суші та піци «Грош» [217]).

Щодо оптових торговельних підприємств, то для них характерним є розвиток транспортної, виробничої та сервісної логістики. Власний парк автотранспорту є у ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка», ТОВ «Оптіма-Фарм» [218, 219], виробничі підрозділи виділені у складі ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ», ТОВ «Метал Холдинг», ПАТ «Монофарм» [220, 229, 230], сервісні та торгові центри – у ТОВ «Метал Холдинг» (9 філій) [220], ПрАТ «УГМК» (25 супермаркетів у 22 містах України) [221], ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка» (розвиток національної мережі СТО «Autodoc», вантажного шинного сервісу DK-Truck-Force, сервісу шин КАМА і КАМА-Євро, мережі магазинів автозапчастин і шин «Дорожня карта») [218], у ПФ «Бригантіна» – центри творчості [224].

Для роздрібних так і оптових торговельних підприємств основною послугою є доставка продукції, що реалізується як власним транспортом, так і на умовах аутсорсингу. Ця послуга заявлена у 10 з 18 досліджених підприємств. Разом із тим, великі торговельні підприємства, враховуючи особливості товарної пропозиції, пропонують ширший перелік послуг, включаючи до їх складу послуги з фасування та пакування продукції (ТОВ «Фоззі-Фуд», ТОВ «Таврія-В»), оренди (ТК «Барвінок», ПАТ «Базис»), обробки товару за замовленням покупця (ПрАТ «УГМК»), організації дозвілля (ПАТ «Рітейл Груп», ТОВ «Сучасний модерн», ПАТ «Базис», ТОВ «Восторг», ПФ «Бригантіна»).

Результати розрахунків свідчать про відсутність залежності повноти реалізації логістичних функцій від виду торгівлі. За результати анкетування для 2/3 підприємств роздрібною та оптовою торгівлі досліджуваної сукупності діагностовано високий рівень реалізації логістичних функцій (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Рівень реалізації логістичних функцій
за торговельними підприємствами**

Показник	Підприємства групи 1		Підприємства групи 2		Разом	
	кількість, од	у %	кількість, од	у %	кількість, од	у %
Рівень реалізації логістичних функцій ($K_{org(1.1)}$), коефіцієнт:						
$0 \leq K_{org(1.1)} < 0,34$	–	–	–	–	–	–
$0,34 \leq K_{org(1.1)} < 0,67$	2	25,0	5	50,0	7	38,9
$0,67 \leq K_{org(1.1)} \leq 1,0$	6	75,0	5	50,0	11	61,1
Разом	8	100,0	10	100,0	18	100,0

Більш наочним є розмежування повноти реалізації логістичних функцій з огляду на рівень диверсифікації діяльності підприємств (рис. 2.11.).

Кількість напрямів діяльності торговельного підприємства	Рівень реалізації логістичних функцій		
	$0 \leq K_{org(1.1)} < 0,34$	$0,34 \leq K_{org(1.1)} < 0,67$	$0,67 \leq K_{org(1.1)} \leq 1,0$
	За групою 1 (роздрібні торговельні мережі)		
до 3	–	ПрАТ «Фірма Бакалія»	–
від 3 і більше	–	ТОВ «Аргон»	ТОВ «Фоззі-Фуд» ТОВ «Таврія-В» ТОВ «Сучасний модерн» ПАТ «Базис» ТОВ «Восторг» ПАТ «Рітейл Груп»
За групою 2 (підприємства оптової торгівлі)			
до 3	–	ПАТ «Сигма» ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ» ПАТ «Ужгородпторг»	СП у формі ТОВ «Метал Холдінг» ПАТ «Монфарм»
від 3 і більше	–	СП у формі ТОВ «Оптіма Фарм»	ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка» ПрАТ «ТК «Барвінок» ПФ «Бригантіна» ПрАТ «Українська гірничо-металургійна компанія»

Рис. 2.11. Позиціонування підприємств вибіркової сукупності за кількістю напрямів діяльності та широтою реалізації логістичних функцій

Позиціонування підприємства як багатoproфільного, в межах якого реалізуються різні напрями діяльності, зумовлює підвищену увагу до організації логістики, що підтверджується високими значеннями коефіцієнта широти реалізації логістичних функцій (0,67...1,00). Для вузькопрофільних підприємств, орієнтованих на певний вид економічної діяльності цей коефіцієнт є невисоким і становить 0,56 пункту.

Для оцінювання якості організаційного забезпечення застосовано методикку К. Карналла. Згідно з цією методикою, оцінювання якості організаційного забезпечення здійснено за такими параметрами: реалізація завдань логістики; відповідність організаційної структури завданням логістики; якість горизонтальної комунікації; якість розподілу повноважень і відповідальності; якість вертикальної комунікації; рівень ресурсної підтримки організаційного забезпечення логістичної діяльності; якість роботи працівників логістики (табл. В.1, В.2, додаток В). Розроблена анкета складається з 35 запитань у формі ствердження щодо якості організаційного забезпечення за основними параметрами. Для ідентифікації організаційного забезпечення за кожним з виділених параметрів сформульовано п'ять тверджень, що оцінюються за шкалою від 1 до 3 балів, які відповідають лінгвістичним характеристикам «не згоден», «деякою мірою згоден», «повністю згоден». Для узагальнюючої оцінки та визначення рівня організаційного забезпечення за певною ознакою за результатами опитування використано коефіцієнт, розрахунок якого ґрунтується на порівнянні фактичної кількості балів із максимально можливим його значенням за вказаною характеристикою, що дає можливість діагностувати високий, середній чи низький рівень якості організаційного забезпечення логістичної діяльності як за окремим напрямом, так і в цілому за підприємством.

Результати анкетування щодо якості організаційного забезпечення логістичної діяльності на торговельних підприємствах наведено в таблиці 2.7, за даними якої зроблено висновок, що під час організаційного забезпечення логістичної діяльності на торговельних підприємствах значна увага

приділяється комунікаційній підтримці логістичної діяльності. Зазначені коефіцієнти за групою роздрібних торговельних підприємств становлять 0,63 та 0,60 пункту, за групою оптових торговельних підприємств 0,59 та 0,52, що доводить високий рівень взаємодії між рівнями управління та підрозділами на торговельних підприємствах.

Таблиця 2.7

**Якість організаційного забезпечення логістичної діяльності
торговельних підприємств**

Показник	Значення фактичне, середнє за групою підприємств	
	група 1	група 2
Реалізація завдань логістики ($K_{org(1.2.1)j}$), коефіцієнт	0,81	0,61
Відповідність організаційної структури завданням логістики ($K_{org(1.2.2)j}$), коефіцієнт	0,54	0,53
Якість горизонтальної комунікації ($K_{org(1.2.3)j}$), коефіцієнт	0,63	0,59
Якість розподілу повноважень і відповідальності ($K_{org(1.2.4)j}$), коефіцієнт	0,61	0,55
Якість вертикальної комунікації ($K_{org(1.2.5)j}$), коефіцієнт	0,60	0,52
Ресурсна підтримка організаційної діяльності ($K_{org(1.2.6)j}$), коефіцієнт	0,52	0,49
Якість роботи працівників ($K_{org(1.2.7)j}$), коефіцієнт	0,55	0,48
Якість організаційного забезпечення ($K_{org(1.2)j}$), коефіцієнт	0,61	0,54

Також високі значення загалом за групами підприємств діагностовано за коефіцієнтами якості розподілу повноважень (для роздрібних підприємств – 0,61, для оптових – 0,55) та реалізації завдань логістики (для роздрібних підприємств – 0,81, для оптових – 0,61), що свідчить про значний рівень залучення персоналу, задіяного у сфері логістики, до поточної діяльності, а також організацію їх діяльності на засадах загальних цінностей.

Водночас значна чисельність опитаних менеджерів відзначили низьку гнучкість організаційної структури логістики (для роздрібних підприємств – 0,54, для оптових – 0,53) та невисокий рівень якості роботи працівників логістики (для роздрібних підприємств – 0,55, для оптових – 0,48), що, на нашу думку, пояснюється загальною проблемою відсутності професійного досвіду в більшості працівників логістичних служб торговельних підприємств, а також тим, що не приділяється належна увага питанням навчання та розвитку здібностей робітників, зайнятих у цій сфері діяльності на торговельних підприємствах. Також загалом по сукупності відзначено загальний невисокий рівень ресурсної підтримки організації логістичної діяльності (для роздрібних підприємств – 0,52, для оптових – 0,49), що пов'язано, на нашу думку, з переважним орієнтуванням торговельних підприємств на зміни зовнішнього середовища. Організаційне забезпечення логістики належить до внутрішніх аспектів діяльності торговельного підприємства та поступається зовнішньому оточенню в частині першочерговості заходів з адаптації суб'єктів торгівлі до змін.

Зважаючи на результати оцінювання широти реалізації логістичних функцій та якості організаційного забезпечення, зроблено висновок щодо загального рівня організаційного забезпечення логістичної діяльності за вибірковою сукупністю торговельних підприємств (табл. 2.8).

Наступним етапом роботи є дослідження економічного забезпечення логістичної діяльності, представлене кадровим, матеріальним, інформаційно-комунікаційним і фінансовим забезпеченням, результативність якого визначено через певні характеристики за кожним із напрямів дослідження. Інформаційною базою для аналізу економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств стали результати опитування менеджерів щодо забезпеченості кадрами й реалізації програм навчання та кар'єрного зростання для працівників логістичних підрозділів, активності впровадження інформаційно-комунікаційних технологій на торговельних підприємствах (додаток В.1), а також фактичні дані торговельних підприємств

щодо забезпечення їх економічними ресурсами та тенденцій ефективності їх використання.

Таблиця 2.8

**Рівень організаційного забезпечення логістичної діяльності
торговельних підприємств**

Показник	коefficient, max = 1,0 Значення фактичне, середнє за групою підприємств	
	група 1	група 2
Рівень реалізації логістичних функцій ($K_{org(1.1)}$), coefficient	0,76	0,70
Якість організаційного забезпечення ($K_{org(1.2)}$), coefficient	0,61	0,54
Комплексний показник організаційного забезпечення (K_{org}), coefficient	0,69	0,62

Результати оцінювання економічного забезпечення логістичної діяльності підприємств вибіркової сукупності за окремими елементами наведено в табл. В.8 – В.18 (додаток В) і табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Рівень кадрового забезпечення логістичної діяльності
торговельних підприємств**

Показник	коefficient, max = 1,0 Значення фактичне, середнє за групою підприємств	
	група 1	група 2
Заповнення вакансій ($K_{econ(1.1.1)}$), coefficient	0,58	0,53
Рівень кадрової роботи ($K_{econ(1.1.2)}$), coefficient	0,72	0,70
Рівень кадрового забезпечення ($K_{econ(1.1)}$), coefficient	0,65	0,62

Так, за всіма досліджуваними торговельними підприємствами відзначено високий та середній рівні кадрового забезпечення. Проте такі результати забезпечено переважно за рахунок внутрішньої кадрової роботи.

Разом із тим менеджери торговельних підприємств відзначили наявність вакансій у сфері логістики та плинність кадрів. Коефіцієнт заповнення вакансій за сукупністю роздрібних торговельних підприємств становить 0,58 пункту, а за оптовими торговельними підприємствами – 0,53 пункти, що загалом відповідає ситуації щодо запиту на фахівців із логістики на ринку праці [233] (табл. 2.9).

Проблемою для торговельних підприємств є організація навчання та забезпечення кар'єрного зростання працівників. Цей напрям кадрової роботи як недостатньо розвинутий зазначили в 10 із 18 досліджених підприємств. Повідомлення про організацію навчання працівників на підприємстві та програми кар'єрного зростання на сайтах розмістили тільки два торговельні підприємства – ПАТ «Аргон», ПАТ «Рітей Груп» (програма професійного розвитку «Потенціал») [213, 217]. Щодо інших аспектів кадрової роботи (організація робочих місць, матеріальне стимулювання), то вони також потребують уваги. Попри те, що на торговельних підприємствах упродовж 2014 – 2017 рр. спостерігається значне зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати, необхідні співвідношення між зазначеними показниками не витримуються і темпи росту заробітної плати випереджають темпи росту продуктивності праці (148,9% проти 118,0% за групою роздрібних підприємств і 116,3% проти 105,4% за групою оптових торговельних підприємств). Невисокі коефіцієнти заповнення вакансій на фоні зростання витрат на оплату праці свідчать про необхідність розширення кадровими службами торговельних підприємств інструментів роботи з працівниками та пропонуванням їм не тільки високої заробітної плати, але й можливостей навчання та кар'єрного росту, реалізації як особистостей.

Здатність торговельних підприємств до реалізації логістичних завдань визначається рівнем матеріального забезпечення, основні показники якого за підприємствами вибіркової сукупності наведено в таблиці 2.10.

За результатами порівняння коефіцієнтів, що відображають технічне забезпечення та забезпечення підприємств товарними запасами, зроблено

висновок про більш високі абсолютні значення за групою роздрібних торговельних підприємств порівняно з підприємствами оптової торгівлі (0,72 проти 0,59 за рівнем технічного забезпечення та 0,77 проти 0,74 за рівнем забезпечення товарними запасами).

Таблиця 2.10

**Рівень матеріального забезпечення логістичної діяльності
торговельних підприємств**

Показник	коefficient, max = 1,0 Значення фактичне, середнє за групою підприємств	
	група 1	група 2
Рівень технічного забезпечення ($K_{econ(1.2.1)}$), coefficient	0,72	0,59
Розміщення просторових ресурсів ($K_{econ(1.2.2)}$), coefficient	0,67	0,67
Рівень забезпечення товарними запасами ($K_{econ(1.2.3)}$), coefficient	0,77	0,74
Рівень матеріального забезпечення ($K_{econ(1.2)}$), coefficient	0,72	0,67

На нашу думку, це пов'язано переважно з організацією постачання та формуванням власних стандартів обслуговування. Роздрібні торговельні мережі здебільшого мають у складі розподільчі центри, що зумовлює високі показники технічного та товарного забезпечення підприємств сукупності.

Із досліджуваної сукупності торговельних підприємств найбільш високі показники технічного та товарного забезпечення відзначено у ТОВ «Аргон», ТОВ «Таврія-В», ПАТ «Рітейл Груп», які активно розвивають різні бізнес-напрямки (оптова, роздрібна торгівля, ресторанний бізнес, виробництво харчової продукції, private label, організація дозвілля), а також мають власні розподільчі центри й автопарки.

Щодо coefficienta розміщення просторових ресурсів, то він має значення для позиціонування окремого торговельного підприємства у вибірковій сукупності. З огляду на це максимальні його значення відзначено у

ТОВ «Фоззі Фуд», ТОВ «Таврія-В», ПАТ «Рітейл Груп», ПрАТ «УГМК», ТОВ «Омега-Автопоставка», ТОВ «Оптіма-Фарм», ПАТ «Монфарм», що мають розгалужену мережу сервісних центрів (ПрАТ «УГМК», ТОВ «Омега-Автопоставка»), та функціонують на загальнонаціональному рівні (ТОВ «Фоззі Фуд», ТОВ «Таврія-В», ПАТ «Рітейл Груп», ТОВ «Оптіма-Фарм», ПАТ «Монфарм»).

За результатами анкетування визначено низький рівень інформаційного забезпечення аналізу логістичної діяльності. 77,0% респондентів (14 з 18 підприємств) відзначили відсутність на підприємствах спеціальних звітів за результатами логістичної діяльності, тільки 22,0% (4 з 18 підприємств) зазначили, що на підприємстві ведеться облік логістичних витрат. Щодо інформаційних систем, упроваджених на торговельних підприємствах, то проведений аналіз засвідчив, що здебільшого вони орієнтовані на забезпечення ефективності діяльності торговельного підприємства як закритої системи. Серед таких продуктів – CRM-додатки, які застосовуються у відділах маркетингу та продажів і спрямовані на вирішення завдань із планування обсягів реалізації продукції й послуг, формування баз даних за групами споживачів й організації комунікації з ними (розсилка інформації), а також програмні продукти, впровадження яких забезпечує облік і управління матеріальними потоками за етапами закупівлі, продажу, складування і зберігання товарів. Проте системи та програмні продукти, що надають можливість стратегічного планування поставок, моделювання маршрутів, управління перевезеннями та ін., у рамках розвитку концепції SCM (Supply Chain Management) не мають активного впровадження на торговельних підприємствах. Про використання продуктів у рамках розвитку цієї концепції відзначили менеджери 8 з 18 досліджених торговельних підприємств, що є невисоким показником з огляду на тенденції у сфері логістики.

Підтвердженням несистемної політики з упровадження інформаційно-комунікаційних технологій у практику торговельних підприємств вибіркової сукупності є негативна динаміка нематеріальних активів. Так, упродовж

2014 – 2017 рр. тільки 9 із 18 досліджених торговельних підприємств інвестували кошти в розвиток цього виду активу. Інші використовували наявні активи не збільшуючи їх обсяг (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Рівень інформаційно-комунікаційного забезпечення
логістичної діяльності торговельних підприємств**

Показник	коєфіцієнт, max = 1,0	
	Значення фактичне, середнє за групою підприємств	
	група 1	група 2
Рівень інформаційного забезпечення ($K_{econ(1.3.1)}$), коєфіцієнт	0,58	0,40
Активність формування нематеріальних ресурсів ($K_{econ(1.3.2)}$), коєфіцієнт	0,56	0,57
Рівень ефективності використання нематеріальних ресурсів ($K_{econ(1.3.3)}$), коєфіцієнт	0,65	0,74
Рівень інформаційно-комунікаційного забезпечення ($K_{econ(1.3)}$), коєфіцієнт	0,60	0,57

Така політика зумовлює невисокі показники ефективності використання коштів, вкладених у нематеріальні активи, та зменшення їх у динаміці. За результатами проведеного аналізу в 6 з 18 досліджених торговельних підприємств діагностовано зниження показника віддачі нематеріальних активів упродовж 2014 – 2017 рр. Низькі показники інформаційного забезпечення аналізу логістичної діяльності й активності формування нематеріальних активів зумовлюють невисокі значення інформаційно-комунікаційного забезпечення логістичної діяльності як в цілому, так і в розрізі досліджуваних груп. Коєфіцієнти інформаційно-комунікаційного забезпечення логістичної діяльності за групами роздрібних і оптових торговельних підприємств становили відповідно 0,60 та 0,57 пункту.

Передумовою забезпечення ефективної логістичної діяльності є наявність коштів, що можуть бути направлені у сферу логістики у певний період часу. У цьому разі мова йде не стільки про джерела фінансування, що

пов'язано з дослідженням структури фінансових джерел у покритті логістичних витрат поточного та інвестиційного характеру, скільки про наявність високоліквідних активів, що можуть бути залучені для вирішення поточних логістичних завдань.

З огляду на зазначене для оцінювання фінансового забезпечення запропоновано використати показники активності формування високоліквідних активів та ефективності їх використання (табл. 2.12). У таблиці 2.12 відображено результати розрахунків зазначених показників, абсолютні значення та динаміка яких за 2014 – 2017 рр. свідчать про те, що більшість досліджених торговельних підприємств дотримуються політики накопичення високоліквідних активів, нехтуючи при цьому питаннями забезпечення ефективності їх використання.

Таблиця 2.12

**Рівень фінансового забезпечення логістичної діяльності
торговельних підприємств**

Показник	коєфіцієнт, max = 1,0	
	Значення фактичне, середнє за групою підприємств	
	група 1	група 2
Активність формування високоліквідних активів ($K_{econ(1.4.1)}$), коєфіцієнт	0,92	0,84
Рівень ефективності використання високоліквідних активів ($K_{econ(1.4.2)}$), коєфіцієнт	0,77	0,57
Рівень фінансового забезпечення ($K_{econ(1.4)}$), коєфіцієнт	0,84	0,71

У більшості досліджених підприємств зафіксовано позитивну тенденцію абсолютного розміру високоліквідних активів з одночасним зниженням ефективності їх використання. Зокрема, на фоні зростання абсолютного розміру високоліквідних активів як у групі роздрібних, так і оптових торговельних підприємств у 50% (10 із 18 суб'єктів) відзначено зменшення показника їх віддачі. Така ситуація, на нашу думку, свідчить про нерозуміння

керівниками підприємства потенціалу дохідності високоліквідних активів, що може призвести до втрати доходу й прибутку в разі незмінності політики відносно них.

Спираючись на результати оцінювання кадрового, матеріального, інформаційно-комунікаційного та фінансового забезпечення, визначено загальний рівень економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Рівень економічного забезпечення логістичної діяльності
торговельних підприємств**

Показник	Значення фактичне, середнє за групою підприємств	
	група 1	група 2
Рівень кадрового забезпечення ($K_{econ(1.1)}$), коефіцієнт	0,65	0,62
Рівень матеріального забезпечення ($K_{econ(1.2)}$), коефіцієнт	0,72	0,67
Рівень інформаційно-комунікаційного забезпечення ($K_{econ(1.3)}$), коефіцієнт	0,60	0,57
Рівень фінансового забезпечення ($K_{econ(1.4)}$), коефіцієнт	0,84	0,71
Комплексний показник економічного забезпечення (K_{econ}), коефіцієнт	0,70	0,64

Отримані результати свідчать, що підприємства досліджуваної сукупності мають достатній рівень економічного забезпечення. У цілому за досліджуваною сукупністю інтегральний показник економічного забезпечення становить 0,67 пункту, в тому числі за групою роздрібних торговельних підприємств – 0,70, за групою оптових – 0,64 пункту. Водночас результати аналізу дозволяють зробити висновок про значну диференціацію економічного забезпечення торговельних підприємств за його основними видами.

Так, високий рівень забезпечення діагностовано тільки за підсистемою фінансового забезпечення: відповідний коефіцієнт за групою роздрібних торговельних підприємств становив 0,84 пункту, за групою оптових підприємств – 0,71 пункту. За іншими видами економічного забезпечення рівень підтримки логістичної діяльності невисокий. Найбільш проблемною сферою забезпечення для торговельних підприємств є інформаційно-комунікаційне забезпечення, відповідний коефіцієнт за яким становив 0,60 пункту за групою роздрібних та 0,57 пункту за групою оптових торговельних підприємств. Для торговельних підприємств невисоким також є коефіцієнт кадрового забезпечення: 0,68 пункту для роздрібних торговельних підприємств, 0,62 пункту – для оптових.

Результати розрахунку інтегрального показника свідчать, що для торговельних підприємств досліджуваної сукупності характерні високий та середній рівень організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності. Абсолютні значення інтегрального показника організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності за роздрібними торговельними підприємствами визначено на рівні 0,60...0,80, за підприємствами оптової торгівлі – 0,49...0,77 (табл. 2.14.).

Для ідентифікації рівня організаційно-економічного забезпечення здійснено позиціонування торговельних підприємств у матриці, елементи якої складено з огляду на значення інтегральних показників організаційного та економічного забезпечення.

Ураховуючи позицію підприємств у матриці, визначено лідерів за рівнем організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності. У групі підприємств роздрібної торгівлі такими визнано ТОВ «Фоззі Фуд», ТОВ «Таврія-В» та ПАТ «Рітейл Груп», у групі оптових торговельних підприємств – ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка», ПрАТ «Українська гірничо-металургійна компанія». В інших підприємств діагностовано середній рівень організаційно-економічного забезпечення, що характеризується «високий рівень організаційного забезпечення – середній рівень економічного

забезпечення» (ТОВ «Восторг», ПрАТ «ТК «Барвінок»), «високий рівень економічного забезпечення – середній рівень організаційного забезпечення» (ТОВ «Сучасний модерн», ТОВ «Базис», ПрАТ «Фірма Бакалія», ТОВ «Аргон», СП у формі ТОВ «Оптіма Фарм», ПАТ «Монфарм»), «середній рівень економічного забезпечення – середній рівень організаційного забезпечення» (ПФ «Бригантіна», СП у формі ТОВ «Метал Холдінг», ПАТ «Сигма», ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ», ПАТ «Ужгородоптторг» (рис. 2.12).

Таблиця 2.14

Рівень організаційно-економічного забезпечення за торговельними підприємствами

Назва підприємства	Комплексний показник ОЗ	Комплексний показник ЕЗ	Інтегральний показник ОЕЗ	Характеристика
За групою 1 (роздрібні торговельні мережі)				
ТОВ «Фоззі-Фуд»	0,87	0,62	0,75	ВР
ТОВ «Таврія-В»	0,81	0,77	0,79	ВР
ТОВ «Сучасний модерн»	0,68	0,62	0,65	СР
ПАТ «Базис»	0,57	0,63	0,60	СР
ПрАТ «Фірма Бакалія»	0,56	0,67	0,61	СР
ТОВ «Аргон»	0,57	0,80	0,68	ВР
ТОВ «Восторг»	0,68	0,66	0,67	СР
ПАТ «Рітейл Груп»	0,75	0,86	0,80	ВР
За групою 2 (підприємства оптової торгівлі)				
ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка»	0,74	0,77	0,76	ВР
ПрАТ «ТК «Барвінок»	0,72	0,66	0,69	ВР
ПФ «Бригантіна»	0,68	0,55	0,61	СР
ПрАТ «Українська гірничо-металургійна компанія»	0,80	0,73	0,77	ВР
СП у формі ТОВ «Метал Холдінг»	0,56	0,61	0,59	СР
ПАТ «Сигма»	0,44	0,63	0,54	СР
ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»	0,52	0,51	0,51	СР
СП у формі ТОВ «Оптіма Фарм»	0,63	0,71	0,67	ВР
ПАТ «Монфарм»	0,66	0,69	0,68	ВР
ПАТ «Ужгородоптторг»	0,44	0,54	0,49	СР

Позначки: ВР – високий рівень; СР – середній рівень, НР – низький рівень, ОЗ – організаційне забезпечення, ЕЗ – економічне забезпечення, ОЕЗ – організаційно-економічне забезпечення

Комплексний показник економічного забезпечення логістичної діяльності	Комплексний показник організаційного забезпечення логістичної діяльності			
	$0 \leq K_{org} < 0,34$	$0,34 \leq K_{org} < 0,67$	$0,67 \leq K_{org} \leq 1,0$	
	За групою 1 (роздрібні торговельні мережі)			
	$0 \leq K_{econ} < 0,34$	–	–	–
	$0,34 \leq K_{econ} < 0,67$	–	–	ТОВ «Восторг»
	$0,67 \leq K_{econ} \leq 1,0$	–	ТОВ «Сучасний модерн» ПАТ «Базис» ПрАТ «Фірма Бакалія» ТОВ «Аргон»	ТОВ «Фоззі-Фуд» ТОВ «Таврія-В» ПАТ «Рітейл Груп»
	За групою 2 (підприємства оптової торгівлі)			
	$0 \leq K_{econ} < 0,34$	–	–	–
	$0,34 \leq K_{econ} < 0,67$	–	ПФ «Бригантина» СП у формі ТОВ «Метал Холдінг» ПАТ «Сигма» ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ» ПАТ «Ужгородопторг»	ПрАТ «ТК «Барвінок»
	$0,67 \leq K_{econ} \leq 1,0$	–	СП у формі ТОВ «Оптіма Фарм» ПАТ «Монфарм»	ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка» ПрАТ «Українська гірничо-металургійна компанія»

Рис. 2.12. Позичування торговельних підприємств за комплексними показниками організаційного та економічного забезпечення логістичної діяльності

Складено самостійно

За результатами проведеного дослідження зроблено висновок, що торговельні підприємства приділяють забезпеченню логістичної діяльності значну увагу. Встановлено, що для досліджуваних підприємств характерні середній та високий рівні організаційного й економічного забезпечення. Водночас більш високі показники організаційного та економічного забезпечення діагностовано в роздрібних торговельних підприємствах порівняно з підприємствами оптової торгівлі. Встановлено, що найбільш уразливими з точки зору забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств є кадрове та інформаційно-комунікаційне забезпечення.

2.3. Організаційно-економічне забезпечення як передумова ефективності й результативності логістичної діяльності

Формування організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності високого рівня розглядається як чинник та передумова ефективності поточної діяльності підприємства. Оскільки логістика тісно пов'язана з іншими функціональними сферами, її результативність оцінюється не стільки показниками продуктивності, надійності, гнучкості, ефективності, скільки динамікою основних результатів діяльності торговельного підприємства (товарообороту, прибутку, активів). Саме в цьому сенсі логістична діяльність розглядається як чинник розвитку та забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства, як і будь-якого іншого суб'єкта підприємницької діяльності.

Ефективна логістика створює для торговельного підприємства конкурентні переваги, основні з яких: підвищення споживчої цінності товарів унаслідок своєчасного реагування на запити споживачів, оптимізація оборотного капіталу за рахунок прискорення оборотності товарних запасів і дебіторської заборгованості, зменшення витрат поточної діяльності в результаті скорочення логістичних витрат та ін. [77, с. 40 – 41]. У такий спосіб, через показники ефективності господарської діяльності, знаходить вираження результативність логістичної діяльності.

Ланцюг «організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності – ефективність і результативність логістичної діяльності» відображає логіку організації внутрішнього середовища підприємства, у якому всі підсистеми та процеси, що відбуваються в їх межах, мають бути спрямовані на реалізацію цілей діяльності підприємства. Ураховуючи зазначене, доцільним є дослідження зв'язку між характеристиками рівня організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності, її ефективністю та динамікою показників господарської діяльності. Результатом такого дослідження є, по-перше,

діагностування правильності побудови внутрішніх зв'язків між підсистемами організаційно-економічного забезпечення логістичної та господарської діяльності; по-друге – виявлення проблемних зон під час побудови таких зв'язків, що визначатиме підґрунтя для встановлення стратегічних орієнтирів під час удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності.

Дослідження відповідності рівня організаційно-економічного забезпечення ефективності й результативності логістичної діяльності зумовлює використання певного методичного інструментарію – моделей та метрик дослідження. Система показників організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності й послідовність розрахунків для визначення його рівня наведені в підрозділі 1.3. Щодо моделей і метрик оцінювання ефективності логістичної діяльності та дослідження впливу логістики на ефективність господарської діяльності підприємства, то аналіз наукової літератури свідчить про широкий спектр науково-методичних підходів, які використовують науковці для вирішення цих питань.

Для оцінювання та прогнозування результатів логістичної діяльності науковці пропонують використання різного методичного інструментарію: сукупності фінансових і нефінансових показників, сформованих відповідно до системи BSC (Л. Фролова) [234], концепції «діаграм збалансованих показників» (М. Кристофер) [27], показників стандартів (Д. Уотерс) [241], ефективності логістичних бізнес-процесів (Д. Кочубей [76], Н. Ільченко [77]), ENAPS, системи планово-звітних показників (Т. Колодзєва [242]) та ін.

Для оцінювання ефективності логістичної діяльності рекомендовано використання таких характеристик:

точність часу й місця доставки товарів, формування номенклатури й асортименту товарів, кількісних і якісних показників управління ланцюгами поставок товарів, формування гнучкої цінової політики [77, с. 247 – 248];

сукупність показників за основними проекціями BSC-моделі, що систематизовані за блоками «Управління персоналом», «Показники

логістичної діяльності», «Показники клієнтоорієнтованості», «Маркетингові показники і показники продажу», «Фінансові показники» [77, с. 252 – 253];

загальні логістичні витрати, якість логістичного сервісного обслуговування споживачів, тривалість логістичних циклів, продуктивність, повернення інвестицій у логістичну інфраструктуру [77, с. 367].

У науковій літературі існує значна кількість розробок щодо опису дій у сфері логістики, які в загальному вигляді представлені сукупністю аналітичних, статистичних, евристичних та імітаційних методів моделювання логістичних процесів. Попри активне їх використання в логістичній діяльності (зокрема, під час реалізації управлінських аспектів логістичної діяльності, а саме: обґрунтування вибору постачальників, прогнозування попиту, дослідження закупівельної, складської, транспортної та інших видів логістики в динаміці) науковці відзначають недосконалість цих інструментів через їх статичність й детермінований характер [242, с. 62]. Спрямованість цих моделей на певні логістичні функції (закупівля, транспортування, складування) та фрагментарність щодо формалізації проблем логістичної діяльності не дозволяють рекомендувати їх для опису логістичної діяльності загалом. Цих недоліків позбавлені референтні моделі, які базуються на декомпозиції бізнес-процесів у рамках ланцюгів поставок (табл. 2.15).

Найбільш відомими референтними моделями є SCOR (Supply Chain Operation Reference Model), розроблена міжнародною Радою з ланцюгів поставок [271]; GSCF-модель Всесвітнього форуму з ланцюгів поставок (Global Supply Chain Forum); модель CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) Добровільної Міжгалузевої Асоціації Комерційних Рішень (VICS); модель процесів ланцюгів поставок Джона Т. Ментцера [245]. Незважаючи на те, що вказані моделі стосуються насамперед ланцюга поставок, загальні принципи їх формування, а саме принципи декомпозиції та ієрархії логістичних процесів і метрик прийнятні для ідентифікації якості логістичних процесів, які реалізуються безпосередньо в межах підприємства.

Порівняння характеристик референтних моделей

Характеристика	SCOR	GSCF	CPFR	Модель Джона Т. Ментцера
Основні бізнес-процеси	Планування (Plan), поставка (Source), виробництво (Make), доставка (Deliver), організація зворотних потоків (Return)	Управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management – CRM), управління обслуговуванням клієнтів (Customer Service Management – CSM), управління попитом (Demand Management – DM), виконання замовлень (Order Fulfillment – FM), управління матеріальним потоком на виробництві (Manufacturing Flow Management – MFM), управління взаємовідносинами з постачальниками (Supplier Relationship Management – SRM), розробка і комерціалізація продукту (Product Development and Commercialization – PDC), управління поверненнями (Returns Management – RM)	Планування Прогнозування Поповнення (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment)	Управління взаємовідносинами; продажі, дослідження і розробки, прогнозування, виробництво, закупівлі, обслуговування клієнтів
Фактор формування цінності	Зниження витрат, ефективне використання активів	Збільшення доданої вартості	Ефективність управління в каналах дистрибуції	Управління ланцюгами поставок на основі SMART
Цільовий орієнтир	Ефективність транзакцій	Партнерське управління	Ефективність управління ланцюга поставок	Конкурентна перевага на основі задоволення клієнтів
Етап розвитку логістичної діяльності для ефективного впровадження моделі	Формування ланцюга поставок	Розвиток і зрілість ланцюга поставок	Розвиток і зрілість ланцюга поставок	Розвиток і зрілість ланцюга поставок

Складено на основі [245, 246]

Враховуючи, що модель ланцюга поставок, реалізована на підприємстві, визначає склад процесів логістичної діяльності за рівнями декомпозиції, а також перелік показників для оцінювання ефективності їх реалізації, під час формалізації логістичної діяльності за бізнес-процесами та їх декомпозиції важливо брати до уваги рівень зрілості операційної діяльності й тип логістичної моделі, що реалізується на підприємстві.

У SCOR-моделі увага концентрується на ефективності транзакцій, GSCF-моделі – на партнерському управлінні, CPFR-моделі – забезпеченні взаємодії між учасниками ланцюга поставок, моделі Дж. Т. Ментцера – поглибленій координації бізнес-функцій та міжкорпоративній взаємодії учасників ланцюга поставок із дотриманням клієнтоорієнтованого підходу по всьому ланцюгу поставок – від постачальників 2-го рівня до споживачів 2-го рівня [245, 246]. Таким чином, під час обґрунтування показників логістичної діяльності слід урахувувати рівень розвитку операційної діяльності торговельного підприємства та тип логістичної моделі.

Незважаючи на критичні зауваження щодо недосконалості SCOR-моделі (А. Мерзляк [245]), через відсутність низки значущих для розвитку підприємства процесів (зокрема, таких як дослідження, удосконалення, продаж товарів і маркетингові стратегії, обслуговування споживачів), перевагою SCOR-моделі порівняно з іншими референтними моделями є простота у використанні, адже вона передбачає опис процесів (планування, постачання, виробництво, збут, повернення), що є ключовими для логістичної діяльності будь-якого підприємства.

Універсальними також є метрики SCOR-моделі, представлені трирівневою системою. Хоча причини відхилення від запланованих значень визначаються за результатами розрахунків показників другого та третього рівнів, використання показників першого рівня вже є достатнім для діагностування загального стану логістичної діяльності на підприємстві (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Показники SCOR-моделі

Група параметрів функціонування ланцюга поставок		Перший рівень	Джерело інформації
Зовнішні	Надійність	Ідеальне замовлення	Внутрішня форма звітності
	Швидкість реагування	Тривалість циклу виконання замовлення	
	Маневреність	Рівень гнучкості поставок	
		Рівень адаптивності ланцюга поставок	
	Загальна вартість ризику		
Внутрішні	Витрати	Витрати на управління ланцюгом поставок	Внутрішня форма звітності
		Собівартість реалізованих товарів (у % до чистого доходу)	Фінансова звітність, ф. 2
	Активи	Оборотність активів	Фінансова звітність, ф.1, ф. 2
		Рентабельність необоротних активів	
		Рентабельність оборотних активів	

Складено на основі [77, с. 269]

Спираючись на склад показників ефективності логістичних процесів 1-го рівня SCOR-моделі та враховуючи доступність інформації щодо ключових параметрів логістичної діяльності на підприємстві, для оцінки ефективності логістичної діяльності автором запропоновано використання показників собівартості реалізованих товарів, оборотності активів, а також рентабельності необоротних та оборотних активів. Вказані метрики входять до переліку показників ефективності логістичної діяльності та ґрунтуються на відкритих даних підприємства, що забезпечує їх об'єктивність, вимірюваність, співставність, корисність для інших видів аналізу й зрозумілість для зацікавлених осіб [247].

Ураховуючи складність однозначної оцінки в разі застосування сукупності показників для висновку щодо ефективності логістичної діяльності

автором рекомендовано використання інтегрального показника – коефіцієнта ефективності логістичної діяльності підприємства, який розраховується шляхом консолідації нормованих значень аналітичних показників із наступним ранжуванням підприємств за рівнем ефективності логістичної діяльності.

Перехід від абсолютних показників до їх нормованих значень рекомендовано здійснювати, виокремлюючи показники-стимулятори та дестимулятори; для ранжування підприємств за рівнем ефективності логістичної діяльності слід ураховувати значення інтегрального коефіцієнта.

Визначення рівня ефективності логістичної діяльності передбачає послідовне виконання таких етапів:

1. Формування масиву вхідних аналітичних показників щодо ефективності логістичної діяльності.

2. Стандартизація аналітичних показників і формування масиву нормованих значень аналітичних показників:

для показників – стимуляторів

$$k_{ij} = \frac{a_{ij} - a_{i(\min)}}{a_{i(\max)} - a_{i(\min)}}, \quad (2.1)$$

для показників-дестимуляторів

$$k_{ij} = \frac{a_{i(\max)} - a_{ij}}{a_{i(\max)} - a_{i(\min)}}, \quad (2.2)$$

де a_{ij} – значення i -го показника для j -го підприємства;

k_{ij} – нормоване значення i -го показника для j -го підприємства;

$a_{i(\max)}$, $a_{i(\min)}$ – максимальне, мінімальне значення i -го показника.

3. Розрахунок інтегрального показника ефективності логістичної діяльності за формулою:

$$P_j = \sqrt{\sum_{i=1}^n k_{ij}^2}, \quad (2.3)$$

де P_j – інтегральний показник ефективності логістичної діяльності для j -го підприємства;

n – кількість показників.

4. Розрахунок коефіцієнта ефективності логістичної діяльності за формулою:

$$K_j = \frac{P_j}{P_{\max}}, \quad (2.4)$$

де P_{\max} – максимальне значення показника ефективності логістичної діяльності за групою підприємств;

K_j – коефіцієнт ефективності логістичної діяльності для j -го підприємства.

5. Ідентифікація рівня ефективності логістичної діяльності. Якщо коефіцієнт знаходиться в межах $[0; 0,34]$, то діагностується низький, для $[0,34; 0,67]$ – середній, для $[0,67; 1,0]$ – високий рівні ефективності логістичної діяльності.

Дотримуючись розробленої послідовності за підприємствами вибіркової сукупності, здійснено оцінювання ефективності їх логістичної діяльності. Вихідну інформацію наведено в табл. В.25, додаток В, результати розрахунку – у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Ефективність логістичної діяльності за підприємствами торгівлі

№ з/п	Підприємство	Нормовані значення				Показник ефективності логістичної діяльності	Коефіцієнт ефективності логістичної діяльності, K_L	Характеристика
		Рівень собівартості	Оборотність активів, обороти	Рентабельність необоротних активів	Рентабельність оборотних активів			
За групою 1 (роздрібні торговельні мережі)								
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	0,00	0,00	0,18	0,10	0,20	0,11	НР
2	ТОВ «Таврія-В»	0,51	0,08	0,07	0,15	0,54	0,30	НР
3	ТОВ «Сучасний модерн»	0,82	0,51	0,36	0,59	1,19	0,66	СР
4	ПАТ «Базис»	0,84	0,83	0,90	1,00	1,79	1,00	ВР
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	0,36	0,80	0,13	0,12	0,90	0,50	СР
6	ТОВ «Аргон»	1,00	0,81	0,00	0,00	1,29	0,72	ВР
7	ТОВ «Восторг»	0,95	1,00	0,08	0,07	1,38	0,77	ВР
8	ПАТ «Рітейл Груп»	0,47	0,59	1,00	0,86	1,52	0,85	ВР
	Максимальне значення	–	–	–	–	1,79	–	–
За групою 2 (підприємства оптової торгівлі)								
1	ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка»	0,10	0,76	0,95	0,77	1,44	0,92	ВР
2	ПрАТ «ТК «Барвінок»	0,17	0,95	0,54	0,64	1,28	0,81	ВР
3	ПФ «Бригантіна»	0,27	0,43	0,20	0,77	0,94	0,60	СР
4	ПрАТ «Українська гірничо-металургійна компанія»	0,11	0,55	0,52	0,89	1,18	0,75	ВР
5	СП у формі ТОВ «Метал Холдінг»	1,00	0,00	0,17	0,54	1,15	0,73	ВР
6	ПАТ «Сигма»	0,05	0,09	0,00	0,30	0,32	0,20	НР
7	ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»	0,03	0,26	0,10	0,00	0,28	0,18	НР
8	СП у формі ТОВ «Оптіма Фарм»	0,00	1,00	1,00	0,69	1,57	1,00	ВР
9	ПАТ «Монфарм»	0,44	0,18	0,35	1,00	1,16	0,74	ВР
10	ПАТ «Ужгородоптторг»	0,11	0,51	0,18	0,60	0,82	0,52	СР
	Максимальне	–	–	–	–	1,57	–	–

Позначки: ВР – високий рівень; СР – середній рівень; НР - низький рівень

Розраховано самостійно

У результаті розрахунків у більшості досліджених торговельних підприємств встановлено високий та середній рівні ефективності логістичної діяльності. У групі роздрібних торговельних мереж високий та середній рівні ефективності логістичної діяльності діагностовано в 6 з 8 підприємств (75,0%

підприємств групи), у групі оптових торговельних підприємств – у 8 з 10 підприємств (80,0% підприємств групи). Поєднання інформації щодо рівня організаційно-економічного забезпечення та ефективності логістичної діяльності дало можливість дослідити зв'язок між вказаними характеристиками (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Результат оцінювання організаційного, економічного забезпечення та ефективності логістичної діяльності за підприємствами торгівлі

№ з/п	Підприємство	Результат оцінювання		
		організаційне забезпечення	економічне забезпечення	ефективність логістичної діяльності
За групою 1 (роздрібні торговельні мережі)				
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	ВР	СР	НР
2	ТОВ «Гаврія-В»	ВР	ВР	НР
3	ТОВ «Сучасний модерн»	ВР	СР	СР
4	ПАТ «Базис»	СР	СР	ВР
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	СР	СР	СР
6	ТОВ «Аргон»	СР	ВР	ВР
7	ТОВ «Восторг»	ВР	СР	ВР
8	ПАТ «Рітейл Груп»	ВР	ВР	ВР
За групою 2 (підприємства оптової торгівлі)				
1	ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка»	ВР	ВР	ВР
2	ПрАТ «ТК «Барвінок»	ВР	СР	ВР
3	ПФ «Бригантіна»	ВР	СР	СР
4	ПрАТ «Українська гірничо-металургійна компанія»	ВР	ВР	ВР
5	СП у формі ТОВ «Метал Холдінг»	СР	СР	ВР
6	ПАТ «Сигма»	СР	СР	НР
7	ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»	СР	СР	НР
8	СП у формі ТОВ «Оптіма Фарм»	СР	ВР	ВР
9	ПАТ «Монфарм»	СР	ВР	ВР
10	ПАТ «Ужгородоптторг»	СР	СР	СР

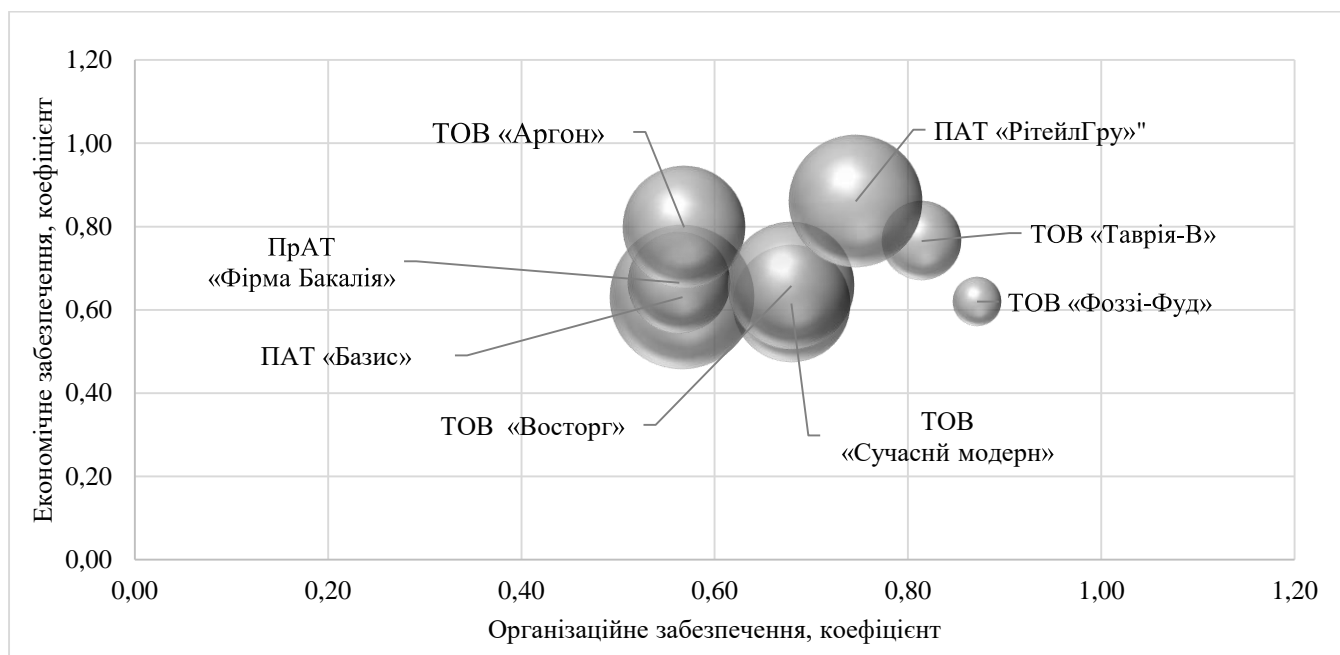
Позначки: ВР – високий рівень; СР – середній рівень; НР - низький рівень

Складено самостійно

У підсумку встановлено, що для підприємств із високим та середнім рівнями організаційно-економічного забезпечення характерні високі та

середні показники ефективності логістичної діяльності. Кількість підприємств, у яких діагностовано поєднання вказаних характеристик становить: у групі роздрібних торговельних мереж 6 із 8 підприємств (75,0%), у групі оптових торговельних підприємств – 8 із 10 (80,0%).

Позиціонування торговельних підприємств вибіркової сукупності за комплексними показниками організаційного, економічного забезпечення та ефективності логістичної діяльності наведено на рис. 2.13, 2.14.

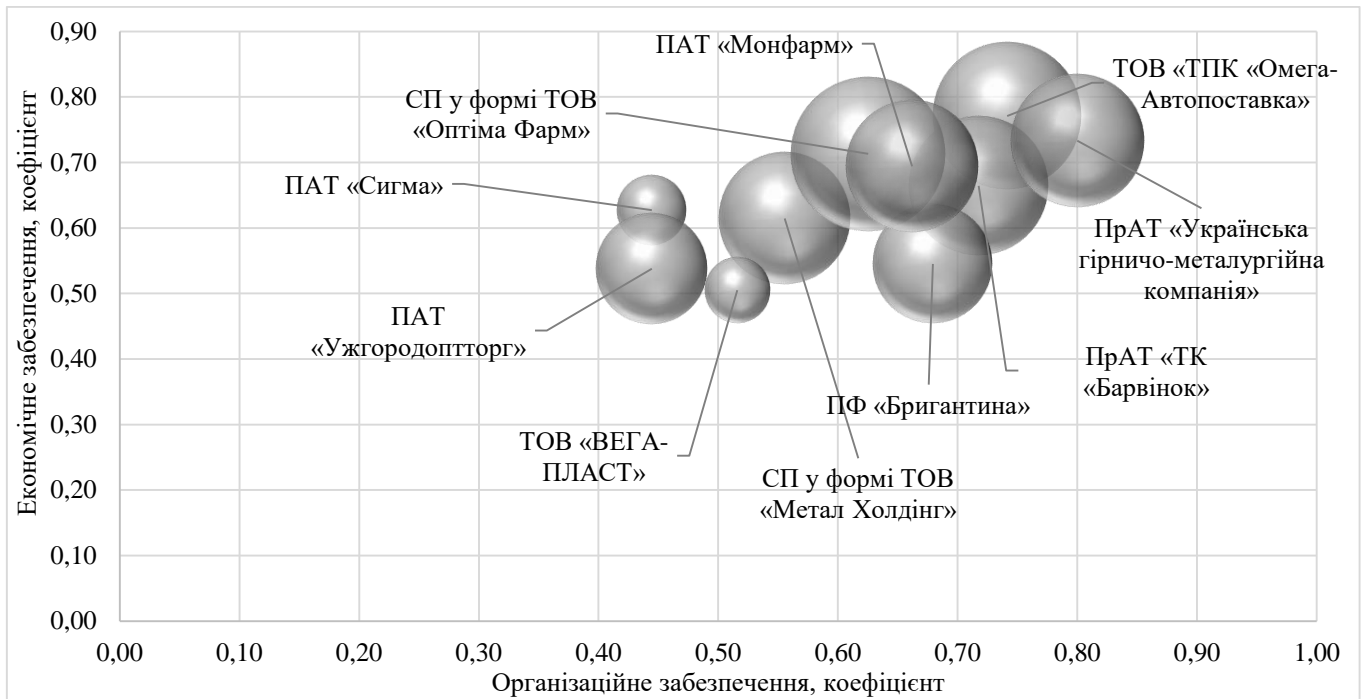


Примітка: об'єм бульбашки – ефективність логістичної діяльності, коефіцієнт

Рис. 2.13. Позиціонування підприємств групи 1 (роздрібних торговельних підприємств) за показниками організаційного, економічного забезпечення та ефективності логістичної діяльності

Оскільки ознакою результативності логістичної діяльності є динаміка ефективності господарської діяльності, дієвим інструментом для оцінювання результативності логістичної діяльності в довгостроковій перспективі є модель Дюпона [26]. Представлення її в розширеному вигляді, з виділенням логістичних витрат, інфраструктури і запасів, дозволяє оцінити вплив управлінських рішень у сфері логістики на операційний прибуток і величину

активів, рентабельність діяльності та оборотність активів, а отже, на рентабельність активів і власного капіталу, що є загальними показниками успішності підприємницької діяльності суб'єкта господарювання.



Примітка: об'єм бульбашки – ефективність логістичної діяльності, коефіцієнт

Рис. 2.14. Позичонування підприємств групи 2 (оптових торговельних підприємств) за показниками організаційного, економічного забезпечення та ефективності логістичної діяльності

Слід відзначити, що для дослідження впливу логістики на результати діяльності підприємства прийнятна також модель рентабельності чистих активів та EVA. Саме такого підходу до аналізу впливу логістики на результати діяльності підприємства дотримано в роботах Алана Харрісона і Ремко ван Хоука [26, с. 68] та Дж. Стока [2, с. 627].

Вважаємо, що кожна із зазначених моделей (модель Дюпона, рентабельності чистих активів, EVA) може бути використана під час дослідження впливу логістичної діяльності на результати діяльності підприємства. Підґрунтям для застосування цих моделей є вид економічної

діяльності підприємства та об'єкт впливу логістики. У разі, якщо об'єктом дослідження є фінансові аспекти діяльності підприємства, доцільно використати модель EVA, для дослідження впливу логістики на дохідність компанії – модель рентабельності власного капіталу та чистих активів. Для підприємств промисловості та торгівлі основними потоками є матеріальні й товарні, для підприємств сфери обслуговування – інформаційні та фінансові. Ураховуючи це, для дослідження впливу логістики на результати діяльності підприємств сфери обслуговування доцільно використати модель чистих активів, для підприємств промисловості та торгівлі – модель Дюпона.

Вважаємо, що результати оцінювання результативності логістики, хоча й у непрямий спосіб, проте свідчать про відповідність організаційно-економічного забезпечення цілям логістичної діяльності, а причинно-наслідковий зв'язок між організаційно-економічним забезпеченням і логістичною діяльністю може бути подано ланцюгом «рівень організаційно-економічного забезпечення – результативність логістичної діяльності». Логічно припустити, що позитивний вплив логістики на рентабельність власного капіталу є результатом, у тому числі, й організаційно-економічного забезпечення, сформованого відповідно до цілей діяльності торговельного підприємства в довгостроковій перспективі. Якщо висновки щодо результативності логістичної діяльності негативні, то це свідчить про наявність проблем у цій сфері та є підставою для корегування логістичної діяльності в частині зміни запасів, логістичної інфраструктури або складу пропозицій логістичного сервісу, а також активного впровадження логістичного аутсорсингу або інсорсингу на підприємстві [250].

Незважаючи на широке застосування моделей Дюпона для оцінювання ефективності функціонування підприємства, використання їх для діагностики логістичної діяльності в конкурентній групі пов'язане з певними проблемами, а саме відсутністю облікової реєстрації логістичних витрат і активів [251]. Це зумовлено правилами організації обліку та відображення результатів діяльності підприємства у фінансовій звітності.

Зокрема, незважаючи на значущість логістичних витрат для оцінювання ефективності логістичної діяльності, їх розмір і склад ідентифікуються тільки в рамках управлінського обліку, хоча проблематика оптимізації логістичних витрат є предметом досліджень макрорівня, оптимізації логістичної системи на рівні країни (V. Dang, 2018 [236]), галузевих та світової економік (A.Gani, 2017 [237], D. Celebi, 2019 [238]). Досліджуючи питання щодо складу та рівня логістичних витрат на підприємстві, науковці наводять різні їх значення. За спостереженнями Г.В. Девіса, рівень логістичних витрат становить 9,02% до продажів [252]. Ліндерс Р. Майкл наводить значення логістичних витрат на рівні 10,0...30,0% до обороту [3], в свою чергу, О Сумець [253, с. 23], М. Мажар [254, с. 87], посилаючись на результати досліджень за різними видами економічної діяльності, вказують, що розмір логістичних витрат становить від 5% до 35% загального обсягу продажів залежно від виду бізнесу, масштабу діяльності та інших характеристик. У роботі Н. Помірко [255, с. 101] відзначено, що витрати підприємств, пов'язані з логістикою, становлять від 20% до 45% у структурі загальних витрат підприємства.

Певна проблема щодо визначення обсягу виникає також із логістичними активами. Їх виокремлення в балансі діючою системою обліку не передбачено та можливо в рамках управлінського обліку на підприємстві. Окрім цього, торговельні підприємства активно користуються послугами з оренди складів і торгових приміщень. До групи найбільших орендарів на ринку України входять торговельні мережі Fozzy Group, «АТБ», «Еко-маркет», Auchan [256]. Облік об'єктів, отриманих в операційну оренду, здійснюється на позабалансових рахунках, що також ускладнює процедуру визначення обсягу активів, що використовуються в логістичній діяльності торговельного підприємства.

Пропозиції щодо вирішення цієї проблеми надано у працях Є. Крикавського та О. Похильченко [257], Н. Потапової [258]. Досліджуючи питання складу та ефективності використання логістичних активів, ці науковці виділяють чотири групи активів підприємства (група 1 – основні засоби, 2 –

оборотні активи, 3 – інвестиції в цінні папери й активи іншого підприємства, 4 – активи, що не є фізичними об'єктами, зокрема нематеріальні активи). Є. Крикавський, О. Похильченко відзначають, що логістичні активи є частиною ресурсів підприємства, що впливають на зміни грошового потоку у процесі логістичної діяльності, та пропонують визначати логістичні активи за даними першої та другої груп активів.

Погоджуючись із підходом щодо формалізації логістичних активів за даними балансу підприємства, вважаємо суперечливим включення до їх складу тільки основних засобів і оборотних активів. Значна частина інновацій у логістиці, а саме процесні інновації (CAP (Computer Aided Planning) – комп'ютерна підтримка планування; CAQ (Computer Aided Quality Assurance) – комп'ютерна підтримка контролю за вимогами до якості; CILS (Computer Integrated Logistic System) – комп'ютерно-орієнтована логістична система; DRP, EDI, ERP (MRP III), LM (Lean Management) – «бережливе» управління; MRP; MRP II; OPT; PC (Production Control) – контроль за виробництвом; PPC (Production Planning and Control) – планування та управління виробництвом; QA (Quality Analysis) – аналіз якості; SQC (Statistical Quality Control) – статистичний контроль за якістю; TQC (Total Quality Control) – комплексний контроль за якістю; TQM – комплексне управління якістю та ін.) [264, 267, с. 89], пов'язані з упровадженням інформаційних технологій, що знаходять відображення у складі необоротних активів, зокрема програмному забезпеченні [242, 267]. З огляду на це, вважаємо доцільним разом з основними засобами та оборотними активами включити до складу логістичних активів також і нематеріальні активи.

Ураховуючи зазначене вище, оцінювання результативності логістичної діяльності підприємств торгівлі пропонується здійснювати за таких допущень:

для дослідження результативності логістичної діяльності торговельних підприємств рекомендовано обрати модель Дюпона, яка відображає об'єкт логістичної діяльності торговельного підприємства – товарно-матеріальний потік;

для формалізації логістичної діяльності як чинника впливу на ефективність діяльності підприємства доцільно використати показники логістичних витрат і логістичних активів;

логістичні витрати за торговельними підприємствами слід визначати з урахуванням їх рівня до доходу;

до складу логістичних активів торговельних підприємств доцільно включити нематеріальні активи та основні засоби, запаси товарів, сировини й готової продукції, дебіторську заборгованість. Представлення логістичних активів у такому вигляді найбільшою мірою відображає інструменти впливу логістики на результати діяльності торговельного підприємства.

Модель декомпозиції рентабельності власного капіталу з виділенням логістичних витрат і логістичних активів наведено на рис. 2.15.

Критерієм результативності логістичної діяльності є позитивний вплив логістичних витрат та інвестицій у запаси й логістичну інфраструктуру на зміну рентабельності власного капіталу.

Негативний вплив зазначених чинників на динаміку рентабельності власного капіталу свідчить про необхідність пошуку способів зниження інвестицій у логістику торговельного підприємства та оптимізацію логістичних витрат.

Наведена модель дає можливість оцінити результативність логістичної діяльності з огляду на ефективність діяльності торговельного підприємства, а також порівняти характер впливу логістичної діяльності на рентабельність власного капіталу за сукупністю підприємств у конкурентній групі та визначити на цій підставі їх актуальні проблеми у сфері логістики. Крім діагностики логістичної діяльності, використання цієї моделі доцільно для прогнозування результатів упровадження проектів із розвитку логістики в діяльність торговельного підприємства за різних сценаріїв їх реалізації.

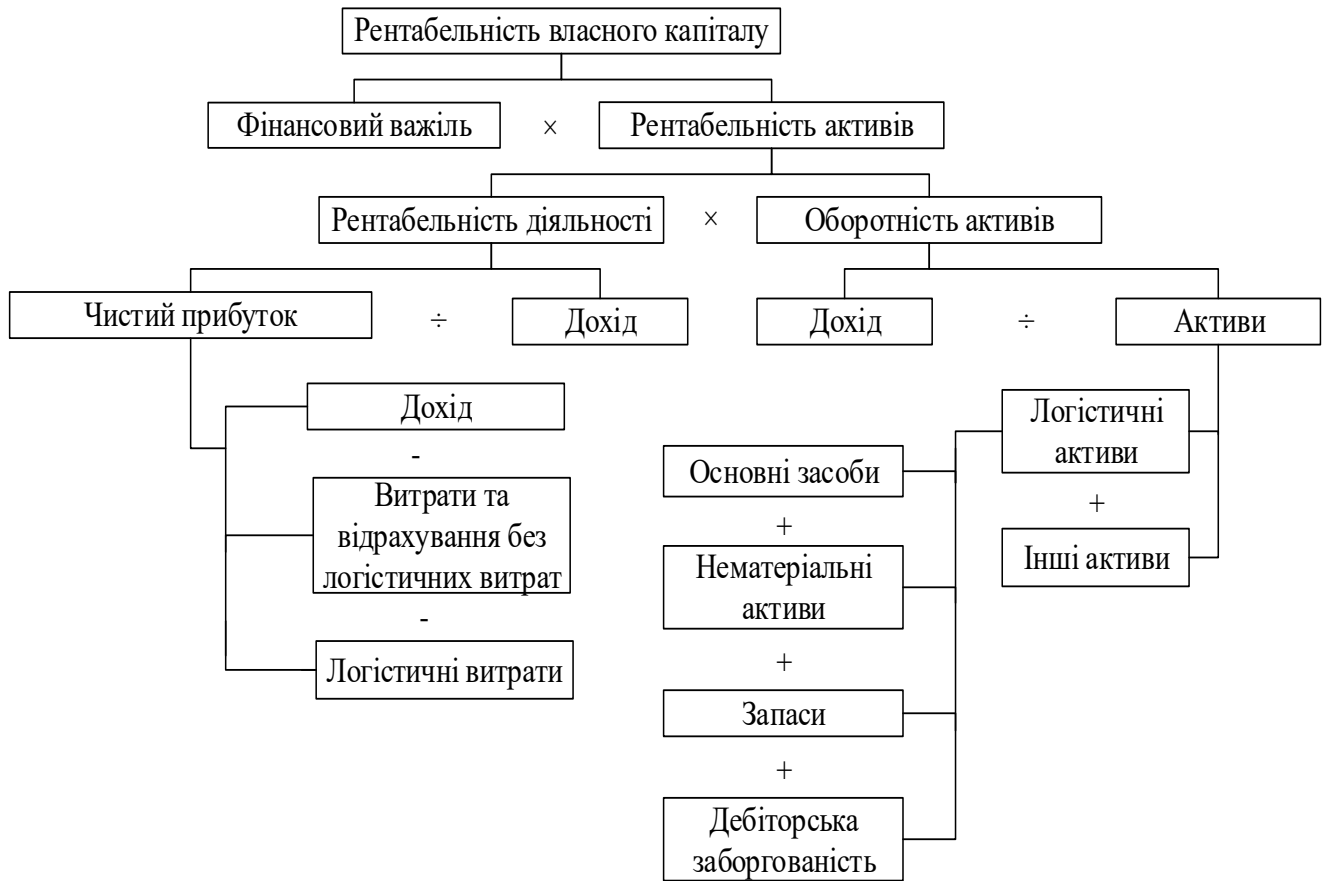


Рис. 2.15. Декомпозиція рентабельності власного капіталу

Розроблено автором на основі [2, 26, 257]

Оцінювання результативності логістичної діяльності передбачає здійснення таких етапів:

1. Формування масиву даних щодо логістичних витрат ($ЛВ_j$) і логістичних активів ($ЛА_j$) за j -м підприємством.
2. Аналіз впливу динаміки логістичних витрат, логістичних активів та інших чинників на динаміку рентабельності власного капіталу.

Формула залежності :

$$\Delta P BK_j = f(\Delta ЛВ_j; \Delta ЛА_j; \Delta Ч_j),$$

де $\Delta P BK_j$ – зміна рентабельності власного капіталу j -го підприємства;

$\Delta ЛВ_j$ – зміна логістичних витрат j -го підприємства, тис. грн;

ΔLA_j – зміна логістичних активів j -го підприємства, тис. грн;

$\Delta Ч_j$ – зміна інших чинників (крім логістичних витрат і логістичних активів).

3. Ідентифікація рівня результативності логістичної діяльності. Для цього необхідно врахувати чинники впливу на рентабельність власного капіталу підприємства (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

**Умови для ідентифікації рівня результативності
логістичної діяльності**

Умова	Інтерпретація	Характеристика
$\Delta P BK^+_j = f(\Delta LB_j; \Delta LA_j)$	Зростання рентабельності власного капіталу підприємства зумовлено змінами логістичних витрат і логістичних активів	Високий рівень результативності логістичної діяльності
$\Delta P BK^+_j = \begin{cases} f(\Delta LB_{\min j}) \\ f(\Delta LA_{\min j}) \end{cases}$	Зростання рентабельності власного капіталу зумовлено, у тому числі змінами логістичних витрат і логістичних активів	Середній рівень результативності логістичної діяльності
$\Delta P BK^+_j = f(\Delta Ч_j)$	Зростання рентабельності власного капіталу підприємства зумовлено змінами інших (крім логістичних витрат і логістичних активів) чинників	Низький рівень результативності логістичної діяльності
$\Delta P BK^-_j = f(\Delta LB_j; \Delta LA_j)$	Зміни логістичних витрат і логістичних активів мають негативний вплив на динаміку рентабельності власного капіталу	

Розроблено самостійно

Дотримуючись послідовності, наведеної вище, розраховано показники логістичних витрат, логістичних активів і рентабельності власного капіталу за торговельними підприємствами та діагностовано результативність їх

логістичної діяльності. Вихідну інформацію наведена табл. В.26, додаток В, результати розрахунків – у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Результат оцінювання організаційного, економічного забезпечення та результативності логістичної діяльності за підприємствами торгівлі

№ з/п	Підприємство	Результат оцінювання		
		організаційне забезпечення	економічне забезпечення	результативність логістичної діяльності
1	2	3	4	5
За групою 1 (роздрібні торговельні мережі)				
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	ВР	СР	ВР
2	ТОВ «Гаврія-В»	ВР	ВР	НР
3	ТОВ «Сучасний модерн»	ВР	СР	НР
4	ПАТ «Базис»	СР	СР	НР
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	СР	СР	НР
6	ТОВ «Аргон»	СР	ВР	НР
7	ТОВ «Восторг»	ВР	СР	НР
8	ПАТ «Рітейл Груп»	ВР	ВР	НР
За групою 2 (підприємства оптової торгівлі)				
1	ТОВ «ГПК «Омега-Автопоставка»	ВР	ВР	НР
2	ПрАТ «ТК «Барвінок»	ВР	СР	НР
3	ПФ «Бригантіна»	ВР	СР	НР
4	ПрАТ «Українська гірничо-металургійна компанія»	ВР	ВР	НР
5	СП у формі ТОВ «Метал Холдінг»	СР	СР	НР
6	ПАТ «Сигма»	СР	СР	НР
7	ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»	СР	СР	НР
8	СП у формі ТОВ «Оптіма Фарм»	СР	ВР	НР
9	ПАТ «Монфарм»	СР	ВР	НР
10	ПАТ «Ужгородоптторг»	СР	СР	ВР
	Максимальне			–
	Мінімальне			–

Позначки: ВР – високий рівень; СР – середній рівень; НР – низький рівень

Складено самостійно

Поєднання інформації щодо стану організаційно-економічного забезпечення та результативності логістичної діяльності свідчить про неспівпадання цих характеристик. На фоні високого та середнього рівнів

організаційно-економічного забезпечення діагностовано низьку результативність логістичної діяльності.

Вважаємо, що це може бути свідченням проблем зі зрілістю логістичної діяльності [239], зокрема обмеженим застосуванням інформаційних систем та управлінського обліку, відсутністю або слабкою регламентацією взаємодії учасників торговельної мережі, відхиленням фактичних характеристик логістичних процесів від запланованих значень та ін. [239, с. 218 – 219].

Висновки до розділу 2

1. Для визначення особливостей формування організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств досліджено чинники зовнішнього середовища, що впливають на організаційні та економічні аспекти логістики суб'єктів торговельного підприємництва. За результатами узагальнення існуючих напрацювань щодо структуризації чинників зовнішнього середовища для дослідження впливу на логістичну діяльність підприємств торгівлі використано показники, які відображають стан та динаміку попиту на ринку оптової та роздрібною торгівлі, тенденції на ринку логістичних послуг, рівень конкуренції в сегменті підприємств торгівлі.

Для дослідження стану та динаміки попиту на ринку оптової та роздрібною торгівлі застосовано показники обсягу роздрібного та оптового товарообороту, співвідношення непродовольчих і продовольчих товарів у складі реалізованого попиту в оптовій та роздрібній торгівлі, частки товарів українського виробництва у складі оптового та роздрібного товарообороту, питомої ваги витрат на харчування у складі витрат населення. Для дослідження тенденцій на ринку логістичних послуг використано показники їх якості (LPI), представлені показниками ефективності митного та прикордонного оформлення, якості торговельної та транспортної

інфраструктури, простоти організації міжнародних перевезень за конкурентними цінами, якості й компетентності логістичних послуг, відстеження проходження вантажів, своєчасності поставок вантажів. Для дослідження конкуренції у сегменті підприємств торгівлі використано коефіцієнти концентрації та індекс Херфіндаля – Хіршмана. Результати логістичної діяльності торговельних підприємств представлені показниками забезпечення населення магазинами та торговою площею, товарообороту на 1 підприємство, оборотністю товарних запасів, коефіцієнтом співвідношення товарних запасів у оптовій та роздрібній торгівлі.

2. За результатами дослідження зовнішнього середовища визначено стійку тенденцію до зростання частки непродовольчих товарів у складі товарообороту, скорочення обсягу продажу підприємствами роздрібною торгівлі товарів, які вироблені на території України, збільшення онлайн-продажів. Відзначено низький рівень розвитку ринку логістичних послуг в Україні. Діагностовано активність процесів консолідації ринку та розвиток сучасних торгових форматів. За результатами кореляційного аналізу встановлено сильний зв'язок між показниками стану й динаміки зовнішнього середовища та показниками логістичної діяльності підприємств торгівлі.

3. Апробовано розроблений науково-методичний підхід до оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності та ієрархічну систему показників. За результатами розрахунків зроблено висновок, що для торговельних підприємств (як оптових, так і роздрібних) характерні середній рівень організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності. Найбільш проблемними питаннями організаційного забезпечення визначено відсутність професійного досвіду в більшості працівників логістичних служб торговельних підприємств, а також те, що не приділяється належна увага їх навчанню та розвитку на торговельних підприємствах; економічного забезпечення – низький рівень інформаційно-комунікаційного та матеріального забезпечення за групою роздрібних, а також інформаційно-

комунікаційного та кадрового забезпечення за групою оптових торговельних підприємств.

Поєднуючи результати оцінювання організаційно-економічного забезпечення з показниками ефективності та результативності логістичної діяльності, перевірено залежності між вказаними характеристиками. Для оцінювання рівня організаційно-економічного забезпечення використано комплексний показник організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності, побудований шляхом адитивного згортання показників відповідно до розробленої ієрархічної системи. Для оцінювання рівня ефективності логістичної діяльності застосовано коефіцієнт ефективності логістичної діяльності підприємства, побудований шляхом консолідації нормованих значень показників собівартості, оборотності активів, рентабельності необоротних та оборотних актив. Для оцінювання результативності логістичної діяльності – вплив логістичних витрат і логістичних активів на динаміку рентабельності власного капіталу торговельного підприємства. У рамках дослідження причинно-наслідкових зв'язків встановлено, що високий та середній рівні організаційно-економічного забезпечення супроводжуються середнім рівнем ефективності та низьким рівнем результативності логістичної діяльності.

Результати дослідження опубліковані у працях [259 – 264].

Список використаних джерел [1, 2, 3, 6, 11, 12, 14, 15, 24, 26, 33, 44, 64, 77, 85, 86, 136, 160, 161, 162, 162, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 204, 205, 206, 207, 209, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 239, 242, 245, 246, 247, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 264, 267, 271, 239].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні орієнтири вдосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства

Підвищення ефективності функціонування та розвитку підприємства реалізується через удосконалення діяльності за всіма основними функціональними сферами та підсистемами їх забезпечення, у тому числі вдосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності. Як відзначено у праці [267], «ефективність логістичної діяльності не обмежується окремими показниками, а потребує формування та розвитку забезпечуючих підсистем» [267, с. 86]. Академічний тлумачний словник трактує удосконалення як процес і результат змін у чому-небудь у бік поліпшення [274]. Це один із основних принципів системи менеджменту якості, що забезпечує переваги в організації процесів, здатності виявляти й реагувати на внутрішні та зовнішні ризики та можливості [275].

Галузеві, функціональні та структурні особливості об'єктів зумовлюють специфічність способів, методів та інструментів удосконалення. Так, у переліку заходів із підвищення ефективності логістичної діяльності виділяють удосконалення ризик-менеджменту логістичної системи [280, с. 113 – 128], руху матеріальних потоків, складської діяльності на основі впровадження інформаційних систем обліку та обробки даних, засобів комунікацій, підсистеми організаційного забезпечення [277], управління матеріальними запасами на підприємстві шляхом використання ABC-аналізу та оптимізації

кількості замовлень, упровадження комплексної інформаційної системи управління підприємством [278], розроблення методичного забезпечення макромаркетингової підтримки функціонування логістичної системи [12] та ін.

Незалежно від сфери впровадження вдосконалення як процес здійснюється в певній послідовності, що включає такі основні етапи: визначення стану об'єкта дослідження, виявлення слабких місць, обґрунтування заходів для зміни їх на краще, упровадження та оцінювання результатів удосконалення [279].

Погоджуючись із доцільністю дотримання загальної послідовності реалізації процесу покращення об'єкта відносно вдосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності, відзначимо, що ця підсистема є складовою системи підприємства та процесу управління ним. Отже, визначення напрямів удосконалення організаційно-економічного забезпечення має здійснюватися з дотриманням принципів системності, причинно-наслідкового зв'язку та вибору пріоритетних напрямів розвитку логістичної діяльності та організаційно-економічного забезпечення її здійснення.

Відзначимо два аспекти, ураховані під час обґрунтування послідовності вдосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності. Перший зумовлений циклічністю процесу управління та розумінням того, що передумовою управлінських рішень щодо збереження або зміни конфігурації та процесів організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності є оцінювання стану та заходів для його поліпшення. Ураховуючи це, удосконалення організаційно-економічного забезпечення розглянуто як один з етапів управління ним, який реалізується в рамках моделі безперервного покращення якості діяльності підприємства на системній основі.

Другий аспект удосконалення організаційно-економічного забезпечення зумовлений підпорядкованістю цієї підсистеми логістичній діяльності

торговельного підприємства. Відзначаючи зв'язок і співвідношення логістичної діяльності з господарською діяльністю підприємства Д. Дж. Бауерсокс наголошував на тому, що «...підприємства повинні підпорядковувати свою логістичну діяльність основним господарським цілям. Стратегічне значення логістики визначається тим, у якому ступені компанія покладається саме на цю сферу компетентності у досягненні конкурентних переваг» [1, с. 33]. Значущим у цьому сенсі є положення щодо етапності розвитку логістичних систем, що відзначено О. Величком у праці [276]. Ураховуючи масштаб діяльності підприємства (національний, регіональний, глобальний рівні), зміст логістичних операцій та функцій, їх інтеграцію з операціями маркетингу, збуту, виробництва й фінансів (часткове зберігання сировини та готової продукції; зберігання сировини, обслуговування замовника, обробка замовлень, управління запасами; прогнозування збуту, проектування систем логістики; інтеграція операцій логістики з операціями маркетингу, збуту, виробництва й фінансів), автор виділяє чотири стадії розвитку логістичних систем та вказує послідовність переходу їх від першого (нижчого) до четвертого (вищого) рівня [276, с. 64].

Для обґрунтування методичних засад з удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства відзначимо особливості розробок з удосконалення аспектів логістики, наведених у науковій літературі.

Зокрема, І. Кривоз'юк, розглядаючи проблематику ризик-менеджменту логістичної системи машинобудівних підприємств як напрям удосконалення цієї системи, пропонує використання реінжинірингу [280, с. 122 – 130]. Відповідно до розробок автора програма реінжинірингу формується за результатами порівняння поточного та бажаного стану логістичних процесів, оцінених за критерієм ефективності, що передбачає реалізацію етапів «ідентифікації поточного стану логістичної системи, аналіз ризиків, що безпосередньо чинять вплив на її функціонування, виявлення «вузьких місць»

і на базі отриманої інформації розробку комплексу управлінських рішень, які будуть націлені на зміну системи менеджменту» [280, с. 123].

У контексті вдосконалення організаційно-економічного забезпечення відзначимо позицію І. Кривоз'юк щодо ієрархізації заходів з вдосконалення логістичної системи підприємства та напрямів їх формування. Згідно з позицією автора система ризик-менеджменту логістичної системи формується з урахуванням функціональних аспектів логістики (закупівельна, виробнича, транспортна, збутова, складська), а також різних рівнів управління (поточний, тактичний і стратегічний) [280, с. 115]. Щодо напрямів удосконалення ризик-менеджменту логістичної системи, то враховуючи їх змістове наповнення, зокрема «удосконалення управління взаємозв'язків зі споживачами завдяки забезпеченню швидкого та точного встановлення їхніх потреб; розвиток механізму управління обслуговуванням споживачів шляхом уточнення специфікації показників функціонування; удосконалення управління попитом через зміну методів планування, зокрема із використанням ІТ; істотне поліпшення виконання замовлень завдяки більш ефективному управлінню дистрибуцією; розвиток управління виробничим потоком шляхом визначення сучасних критеріїв для встановлення пріоритетів; удосконалення системи МТЗ завдяки ІТ-регулювання вхідного потоку; розроблення і доведення продукції до комерційного використання через зміну вимог до переміщення продукції» [280, с. 126 – 127]), вони сформовані автором саме з огляду на функціональні аспекти логістики та реалізуються на стратегічному рівні управління.

У праці Н. Коніщевої, Н. Трушкіної напрями вдосконалення управління логістичною діяльністю систематизовано за рівнями процесів логістичної діяльності (процеси підтримки та основні процеси) з акцентуванням уваги на її клієнтоорієнтованість. Напрями покращення логістичної діяльності представлені пропозиціями з удосконалення організаційної структури управління логістичною діяльністю; підвищення ефективності організації збутової діяльності; управління матеріальними потоками на основі

використання інформаційних технологій; процесів обслуговування різних категорій споживачів; прогнозування обсягів відвантаження продукції різними категоріями споживачів; організації транспортних операцій на основі впровадження систем управління вантажопотоками [277].

Н. Міценко, І. Міщук наводять результати опитування керівників малих торговельних підприємств щодо пріоритетності функціональних блоків системи логістики. Згідно з дослідженнями, проведеними авторами, рейтинг функціональних блоків системи логістики (за показником актуальності блоку, %) за шкалою від найбільш до найменш значущого такий:

техніко-технологічний – матеріальне й техніко-технологічне забезпечення для організації поточкових процесів на підприємстві торгівлі, його достатність, якість і відповідність потребам організації логістичних процесів (15,7%);

управлінський – інструментарій менеджменту логістики, що дає змогу забезпечити ефективне функціонування системи логістики (13,9%);

інформаційний – інформаційний супровід руху товарних потоків, інформаційне обґрунтування управлінських рішень (12,2%);

організаційний (адміністрування) – управлінські рішення, що ефективізують функціонування системи логістики і підприємства загалом (11,3%);

інфраструктурний – сформованість ринкової логістичної інфраструктури в районі діяльності підприємства (10,4%);

інституціонально-правовий – нормативно-правове регламентування логістичних процесів, розробленість системи договірних відносин між контрагентами (10,4%);

фінансово-економічний – доступність фінансових ресурсів для створення техніко-технологічної бази і формування товарних ресурсів (9,6%);

кадровий – знання, навички й досвід персоналу у сфері формування та функціонування системи логістики, управління логістичними процесами (8,7%);

сервісний – доступність логістичних послуг, можливості логістичного аутсорсингу (7,8%) [103, с. 72].

Аналіз актуальності функціональних блоків з урахуванням тих, що відображають організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства (техніко-технологічний, організаційний, інформаційний, фінансово-економічний, кадровий) доводить їх значущість з-поміж інших функціональних підсистем логістичної діяльності та дозволяє визначити послідовність і зміст заходів з удосконалення.

Г. Руденко також розглядає проблематику вдосконалення логістичної діяльності торговельного підприємства через функціональні аспекти логістики, а саме бізнес-функції, підвищення ефективності яких забезпечить удосконалення логістичної діяльності [278]. Як основні для торговельного підприємства автор виділяє закупівельну й збутову бізнес-функції, а також бізнес-функцію управління запасами. Відповідно до позиції автора напрями удосконалення логістичної діяльності визначаються за результатами оцінювання реалізації бізнес-функцій та впровадження аутсорсингу за окремими з них. Погоджуючись із доцільністю пошуку напрямів удосконалення логістичної діяльності через ідентифікацію якості здійснюваних процесів, відзначимо, що аутсорсинг є одним із способів підвищення ефективності логістичної діяльності. А його впровадження має розглядатись у контексті зміни показників логістичної діяльності на всіх етапах та рівнях її здійснення.

М. Окландер розрізняє дві складові логістичної діяльності (оперативну й аналітичну [12, с. 127]) та, враховуючи це, пропонує алгоритм логістичного сервісу підприємства [12, с. 129], який включає етапи аудиту, стандартизації, менеджменту логістичного сервісу. Відповідно до розробки автора вказані процеси, в разі їх невідповідності встановленим критеріям підлягають корегуванню. Іншими словами, вдосконалення логістичної діяльності розглядається через зміни процесів аудиту, стандартизації та менеджменту.

Визначення проблемних зон логістичного сервісу здійснюється за результатами моніторингу діяльності, споживачів, конкурентів [12, с. 129].

Ураховуючи, що вдосконалення організаційно-економічного забезпечення здійснюється з урахуванням результатів діяльності підприємства, у праці [102, с. 248] відзначено напрями оптимізації економічних потоків промислового підприємства для підвищення ефективності управління його економічною стійкістю та конкурентоспроможністю, наведені. Автори роботи [102] наголошують на взаємодії матеріальних, фінансових та інформаційних потоків та їх впливі на економічну стійкість і конкурентоспроможність підприємств. Розглядаючи логістичні потоки як об'єкт управління в контексті забезпечення ефективності діяльності підприємства, автори роботи також визначають способи оптимізації логістичних потоків, включаючи до цього переліку «оптимальну співпрацю з постачальниками, посередниками та споживачами; досягнення оптимальних рівнів витрат, сервісу; скорочення фінансових ризиків, стабілізацію фінансових показників діяльності підприємства; пошук нових джерел фінансування; удосконалення управління вхідною та вихідною інформацією; підвищення рівня об'єктивності інформації; ефективне використання всіх видів ресурсів» [102, с. 249].

Спираючись на теоретичні засади і практику формування й розвитку логістичних систем [12], обґрунтування рішень з урахуванням рівнів управління [280, с. 115] та функціональних аспектів логістичної діяльності [103, 277], удосконалення організаційно-економічного забезпечення запропоновано розглядати як послідовність етапів із визначення:

актуальності вдосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності для торговельного підприємства;

процесів логістичної діяльності, покращення яких потребує вдосконалення організаційно-економічного забезпечення;

локальних компонент організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства, що потребують удосконалення.

Послідовна реалізація цих етапів відповідає принципам системності, ієрархії та доцільності впровадження заходів з урахуванням різних рівнів декомпозиції логістичної доцільності. Так, за результатами реалізації першого етапу діагностується необхідність удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності для підприємства, за результатами другого етапу визначаються проблемні зони логістичної діяльності, третього – ієрархія локальних компонент організаційно-економічного забезпечення за пріоритетністю їх покращення.

Для прийняття рішення щодо збереження без змін або корегування організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності запропоновано поєднати результати оцінювання стану організаційно-економічного забезпечення, ефективності й результативності логістичної діяльності, отримані з використанням SCOR-моделі і моделі Дюпона.

Послідовність визначення доцільності вдосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності така.

1. Оцінити рівень організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності.
2. Оцінити рівень ефективності логістичної діяльності.
3. Оцінити результативність логістичної діяльності.
4. Узагальнити результати оцінювання рівня організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності, ефективності та результативності логістичної діяльності (рис. 3.1).

Високий рівень організаційно-економічного забезпечення, що супроводжується ефективною й результативною логістичною й господарською діяльністю, є свідченням оптимального формування організаційно-економічного забезпечення на підприємстві та відсутності проблем із цього питання.

<i>Ефективність логістичної діяльності (ЕЛД)</i>	високий рівень (вр)	ОЕЗЛД нр ЕЛД вр	ОЕЗЛД ср ЕЛД вр	ОЕЗЛД вр ЕЛД вр
	середній рівень (ср)	ОЕЗЛД нр ЕЛД ср	ОЕЗЛД ср ЕЛД ср	ОЕЗЛД вр ЕЛД ср
	низький рівень (нр)	ОЕЗЛД нр ЕЛД нр	ОЕЗЛД ср ЕЛД нр	ОЕЗЛД вр ЕЛД нр
		низький рівень (нр)	середній рівень (ср)	високий рівень (вр)
<i>Рівень організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності (ОЕЗЛД)</i>				
		низький рівень (нр)	середній рівень (ср)	високий рівень (вр)
<i>Результативність логістичної діяльності (РЛД)</i>	низький рівень (нр)	ОЕЗЛД нр РЛД нр	ОЕЗЛД ср РЛД нр	ОЕЗЛД вр РЛД нр
	середній рівень (ср)	ОЕЗЛД нр РЛД ср	ОЕЗЛД ср РЛД ср	ОЕЗЛД вр РЛД ср
	високий рівень (вр)	ОЕЗЛД нр РЛД вр	ОЕЗЛД ср РЛД вр	ОЕЗЛД вр РЛД вр

Рис. 3.1. Матриця «Рівень організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності – Ефективність логістичної діяльності – Результативність логістичної діяльності»

Складено на основі [269]

Низький рівень організаційно-економічного забезпечення у поєднанні з низькоефективною та низькорезультативною логістичною діяльністю свідчить про необхідність кардинальних змін організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності за всіма його елементами. Інші варіанти співвідношення рівня організаційно-економічного забезпечення з ефективністю й результативністю логістичної діяльності торговельного підприємства свідчать про наявність проблем у цій сфері та є підґрунтям для формування портфеля заходів з вдосконалення його організаційно-економічного забезпечення.

Результати позиціонування використовуються для визначення стратегічних напрямів розвитку організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства (табл. 3.1). Об'єктивним є збереження і підтримка організаційно-економічного забезпечення, рівень якого визначено як високий та який забезпечує високий та середній рівні ефективності й результативності логістичної діяльності.

Таблиця 3.1

**Проблеми організаційно-економічного забезпечення
логістичної діяльності підприємства**

Рівень ОЕЗ ЛД	Логістична діяльність		Проблеми ОЕЗ ЛД	Рішення
	рівень ефективності	рівень результативності		
високий	високий	високий	Відсутнє	Підтримка ОЕЗ ЛД
високий	високий	середній	Неповне використання потенціалу ОЕЗ ЛД	Підтримка ОЕЗ ЛД, пошук можливостей оптимізації логістичних процесів, ураховуючи ОЕЗ
високий	середній	високий		
високий	середній	середній		
середній	високий	високий	Неузгодженість складу ОЕЗ бізнес-процесам ЛД	Перегляд структури ОЕЗ ЛД
середній	високий	середній		
середній	середній	високий		
середній	середній	середній		
високий	високий	низький		
високий	середній	низький		
високий	низький	високий		
середній	високий	низький		
середній	середній	низький		
середній	низький	високий		
високий	низький	низький	Невідповідність ОЕЗ бізнес- процесам ЛД	Кардинальні зміни ОЕЗ ЛД
середній	низький	низький		
низький	високий	високий		
низький	високий	середній		
низький	високий	низький		
низький	середній	високий		
низький	середній	середній		
низький	середній	низький		
низький	низький	високий		
низький	низький	низький		

Позначки: ОЕЗ – організаційно-економічне забезпечення; ЛД – логістична діяльність;
ОЕЗ ЛД – організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності.

Розроблено самостійно

У разі середнього рівня організаційно-економічного забезпечення за середнього та високого рівнів ефективності й результативності логістичної діяльності система організаційно-економічного забезпечення потребує

модернізації, зміст якої залежатиме від проблемної зони забезпечення. Якщо за результатами аналізу визначено інші співвідношення рівня організаційно-економічного забезпечення, ефективності та результативності логістичної діяльності, необхідним є кардинальний перегляд та зміна системи організаційно-економічного забезпечення, адже вона або не пов'язана з результатами логістичної діяльності (квадранти «низький рівень організаційно-економічного забезпечення – високий/середній рівні ефективності/результативності логістичної діяльності»), або зумовлює їх низький рівень (квадранти «низький рівень організаційно-економічного забезпечення – низький рівень ефективності/результативності логістичної діяльності»). Відзначимо, що діагностування доцільності вдосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності може здійснюватись як на засадах конкурентного аналізу, так і за даними певного підприємства.

З огляду на розроблені послідовності визначено ефективність і результативність логістичної діяльності торговельних підприємств вибіркової сукупності, а також обґрунтовано ключові орієнтири для організаційно-економічного забезпечення торговельних підприємств вибіркової сукупності. Вихідна інформація для прийняття рішень щодо розвитку організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств вибіркової сукупності наведена у табл. Д.1, (додаток Д), результати розрахунків – у таблиці 3.2.

За результатами проведених розрахунків встановлено, що для більшості досліджуваних підприємств роздрібно́ї й оптової торгівлі (15 з 18 підприємств) характерним є співвідношення високого та середнього рівнів організаційно-економічного забезпечення з середнім і низьким рівнями ефективності й результативності логістичної діяльності, що свідчить про необхідність перегляду й упорядкування складу організаційно-економічного забезпечення відповідно логістичних до процесів на торговельних підприємствах.

Таблиця 3.2

**Проблеми і рішення щодо удосконалення
організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності
за підприємствами торгівлі**

Підприємство	Рівень ОЕЗ ЛД	Логістична діяльність		Проблеми ОЕЗ ЛД	Рішення
		рівень ефектив- ності	рівень результативності		
1	2	3	4	5	6
<i>Підприємства роздрібної торгівлі</i>					
ТОВ «Фоззі-Фуд»	ВР	НР	ВР	Неузгодженість складу ОЕЗ бізнес-процесам ЛД	Перегляд складу ОЕЗ ЛД
ТОВ «Сучасний модерн»	СР	СР	НР		
ПАТ «Базис»	СР	ВР	НР		
ПрАТ «Фірма Бакалія»	СР	СР	НР		
ТОВ «Восторг»	СР	ВР	НР		
ТОВ «Аргон»	ВР	ВР	НР		
ПАТ «Рітейл Груп»	ВР	ВР	НР		
ТОВ «Таврія-В»	ВР	НР	НР	Невідповідність ОЕЗ бізнес-процесам ЛД	Кардинальні зміни ОЕЗ ЛД
<i>Підприємства оптової торгівлі</i>					
ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка»	ВР	ВР	НР	Неузгодженість складу ОЕЗ бізнес-процесам ЛД	Перегляд складу ОЕЗ ЛД
ПрАТ «ТК «Барвінок»	ВР	ВР	НР		
ПФ «Бригантина»	СР	СР	НР		
ПрАТ «Українська гірничо-металургійна компанія»	ВР	ВР	НР		
СП у формі ТОВ «Оптіма Фарм»	ВР	ВР	НР		
ПАТ «Ужгородпторг»	СР	СР	ВР		
ПАТ «Монфарм»	ВР	ВР	НР		
СП у формі ТОВ «Метал Холдінг»	СР	ВР	НР		
ПАТ «Сигма»	СР	НР	НР	Невідповідність ОЕЗ бізнес-процесам ЛД	Кардинальні зміни ОЕЗ ЛД
ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»	СР	НР	НР		

Позначки: ОЕЗ – організаційно-економічне забезпечення; ЛД – логістична діяльність; ОЕЗ ЛД – організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності

Для трьох підприємств вибіркової сукупності (ПАТ «Сигма», ТОВ «Таврія-В», ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ») рекомендовано кардинальні зміни організаційно-економічного забезпечення.

3.2. Обґрунтування заходів з удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства з використанням матричного методу

Дієвість заходів з удосконалення організаційно-економічного забезпечення визначається їх адресністю відносно певних логістичних процесів. В цьому сенсі значущим є визначення підпроцесів логістичного процесу, а також установлення залежності між елементами організаційно-економічного забезпечення та характеристиками цінності цих логістичних процесів.

Щодо логістичних процесів, то їх основний склад визначається зрілістю підприємства та прийнятою логістичною моделлю (SCOR, GSCF, CPFR, модель Джона Т. Ментцера). Для формалізації логістичної діяльності може бути використана кожна із зазначених референтних моделей. Разом із тим для визначення процесів логістичної діяльності, покращення яких потребує вдосконалення організаційно-економічного забезпечення, вважаємо за доцільне використовувати SCOR-модель. Інші моделі, які включають широкий перелік логістичних функцій, а саме управління взаємовідносинами з клієнтами та їх обслуговуванням, попитом і виконанням замовлень, управління матеріальними потоками у виробництві і взаємовідносинами з постачальниками, розробкою, комерціалізацією і поверненням товарів відповідно, є проблемними для реалізації, в разі невисокого рівня організації процесів на підприємстві (модель GSCF, CPFR) або дають можливість здійснити детальну декомпозицію логістичних процесів, проте недостатньо опрацьовані з точки зору опису логістичних процесів (модель Джона Т. Ментцера) [245, 246]. Порівняно з ними, модель SCOR ґрунтується на базових функціях логістики (надходження, виробництво, збут, повернення, планування) та включає перелік стандартизованих бізнес-процесів, що робить

її універсальною для ідентифікації проблемних зон логістичної діяльності підприємства без застережень щодо рівня розвитку операційної діяльності.

Для визначення проблемних зон логістичної діяльності на рівні реалізації основних процесів (надходження, виробництво, збут, повернення, планування) з точки зору їх організаційно-економічного забезпечення запропоновано дотримання базових засад SNW-аналізу. Діагностування основних логістичних процесів у контексті рівня їх організаційного та ресурсного забезпечення з використанням характеристик дуже добре, непогане, погане за аналогією із «сильна» (strength), «нейтральна» (neutral), «слабка» (weakness) сторона підприємства узгоджується із системою оцінювання, наведеною у розділі 2, що забезпечить однозначність висновків за результатами розрахунків на всіх етапах обґрунтування заходів з удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності.

Послідовність розрахунків з оцінювання процесів логістичної діяльності з точки зору їх організаційного та ресурсного забезпечення така:

1. Визначити основні процеси логістичної діяльності торговельного підприємства відповідно до SCOR-моделі.

2. Кожен процес оцінити з точки зору його організаційного та економічного забезпечення.

Оцінювання здійснити з урахуванням основних елементів організаційно-економічного забезпечення (організаційне, кадрове, матеріальне, інформаційно-комунікаційне, фінансове). Для оцінювання використати бальний метод та шкалу, згідно з якою характеристики забезпечення «дуже добре», «непогано», «погано» трансформувати у 5, 3 та 1 бал відповідно.

3. Визначити рівень організаційно-економічного забезпечення за кожним процесом.

Для цього за кожним процесом розрахувати коефіцієнт організаційно-економічного забезпечення процесу логістичної діяльності за формулою:

$$K_{OEЗП} = \frac{\sum_{i=1}^n B_i}{B_{\max}}, \quad (3.1)$$

де $K_{OEЗП}$ – коефіцієнт організаційно-економічного забезпечення процесу логістичної діяльності;

B_i – фактична оцінка забезпечення процесу за певним елементом, бал;

B_{\max} – максимальна оцінка процесу в контексті його організаційно-економічного забезпечення, бал;

n – кількість елементів оцінювання, одиниць.

У разі, якщо коефіцієнт знаходиться в межах $[0; 0,34]$, діагностується низький, $[0,34; 0,67]$ – середній, $[0,67; 1,0]$ – високий рівні організаційно-економічного забезпечення логістичного процесу.

4. Визначити процеси, що потребують удосконалення організаційно-економічного забезпечення.

Кожна функціональна область логістичного процесу представляє собою сукупність певних підпроцесів (операцій), які здійснюються з використанням логістичних практик (технологій, інструментів, програмних засобів), та організаційно-економічного забезпечення. Якість підпроцесів (операцій) зумовлює цінність певного логістичного процесу (підпроцесу) в цілому. Ураховуючи підпорядкованість та ієрархічність логістичної діяльності, М. Кристофер [14] відзначав: як тільки ціннісна пропозиція узгоджена, основним завданням логістики є створення та управління процесом, який доставлятиме цю цінність послідовно і у відповідності до встановлених термінів [14, с. 72 – 73]. У цьому разі «цінність» використовується як найбільш узагальнюючий термін, що відображає характеристики та показники, прийняті для оцінювання логістичного процесу. Сток Д.Р., Ламберт Д.М. зазначали, що «цінність логістики повинна вимірюватись та демонструватись як всередині

бізнесу, так і за його межами» [2, с. 607]. За їх твердженням, параметрами для вимірювання цінності логістичної діяльності є ступінь задоволення споживачів, додана споживча цінність, аналіз загальних витрат, аналіз рентабельності (включаючи параметри надходження), модель стратегічного прибутку, акціонерна вартість [2, с. 608].

Щодо характеристик та показників оцінювання логістичної діяльності підприємства відзначимо відсутність єдиного підходу науковців щодо цього питання. Н. Ільченко для оцінювання ефективності управління ланцюгом поставки наводить характеристики точності часу і місця доставки товарів, точності формування номенклатури і асортименту товарів, що поставляться, точності кількісних та якісних показників управління ланцюгами поставок товарів, формування гнучкої цінової політики [77, с. 247-248].

І. Міщук для оцінювання логістичної діяльності торговельного підприємства пропонує формування переліку індикаторів та «єдиного показника ефективності системи логістики торговельного підприємства (інтегрального індикатора) на основі врахування показників ефективності логістичної діяльності по кожному функціональному блоку...» [6, с. 419].

Г. Руденко пов'язує оцінювання логістичної діяльності з додатковим доходом, що може бути отриманий за рахунок скорочення витрат або підвищення рівня обслуговування споживачів, та логістичних витрат у сферах постачання, виробництва, збуту, складування, транспортування та сервісу [106, с. 6]. Для оцінювання логістичної діяльності рекомендовано [106] використання продуктивності капіталу (через оборотність запасів), ефективності складської діяльності, продуктивності енергоносіїв (через використання енергоносіїв при складському зберіганні запасів), надійності постачальницької діяльності, надійності збутової діяльності [106., с. 11].

Є. Крикавський розглядає проблематику оцінювання логістичної діяльності підприємства з використанням SCOR-моделі й наводить систему показників оцінювання ланцюга поставок, до якої включає показники

результативності (показники 2-го рівня) та діагностичні показники ланцюга поставок (показники 3-го рівня) [282, с. 309 – 310].

Подібний підхід, а саме використання SCOR-моделі, для систематизації показників логістичної діяльності наведено у праці [281]. Для оцінювання логістичної діяльності підприємства Н. Чухрай наводить часткові та загальні показники угруповані за характеристиками якості, реалізації поставок, часу циклу замовлення, втрат [281, с. 284] та з урахуванням основних логістичних функцій (закупівля, транспортування, складування, управління запасами матеріалів і виробництво).

Показники для визначення цінності за основними процесами логістичної діяльності суб'єктів торговельного підприємництва, сформовані з урахуванням основних процесів логістичної діяльності (табл. 1.7) та розробок з оцінювання ефективності логістичного бізнес-процесу [77, с. 247 – 248, 106, 281, 282], наведено в таблиці 3.3.

Логіка є такою: організаційно-економічне забезпечення впливає на логістичні практики, що використовуються в певному логістичному підпроцесі (операції), логістичні практики – на якість реалізації логістичних підпроцесів (операцій), якість логістичних підпроцесів (операцій) – на цінність логістичних процесів (підпроцесів), діяльності в цілому.

Якщо поєднання інформації щодо рівня організаційно-економічного забезпечення з показниками ефективності та результативності дає можливість установити доцільність і ключові напрями розвитку організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства в цілому (підрозділ 3.1), то моделювання залежності цінності логістичної діяльності від рівня організаційно-економічного забезпечення дозволяє обґрунтувати варіанти його вдосконалення з урахуванням інструментів (практик) та якості логістичних підпроцесів. Для встановлення залежності між організаційно-економічним забезпеченням і логістичними практиками, підпроцесами й цінністю логістичного процесу пропонуємо використати матричний метод [269, с. 313 – 320].

Таблиця 3.3

**Показники для оцінювання основних логістичних процесів
суб'єктів торговельного підприємства**

Процеси	Показник	Ознака ефективності
Закупівля	Обсяг матеріальних витрат, грн	зменшення
	Витрати на здійснення поставок, грн	зменшення
	Кількість невиконаних угод, од	зменшення
	Інтервал поставок, дні, год	зменшення
	Надійність постачальників, коефіцієнт	збільшення
	Тривалість оборотності запасів, днів	зменшення
Зберігання та управління запасами	Обсяги запасів, грн	зменшення
	Тривалість оборотності запасів, днів	зменшення
	Витрати на складування, грн	зменшення
	Термін складського зберігання, днів	зменшення
Виробництво (в разі наявності виробничих підрозділів)	Обсяг продукції, що виготовляється, грн	збільшення
	Собівартість продукції, грн	зменшення
	Тривалість операційного циклу, днів	зменшення
	Використання виробничих потужностей, коефіцієнт	збільшення
	Фондовіддача	збільшення
Реалізації товарів та обслуговування покупців	Витрати на збут, грн	зменшення
	Надійність доставки, %	збільшення
	Якість доставки, %	збільшення
	Час затримки доставки товарів, днів, год	зменшення
	Виручка від реалізації, грн	збільшення
	Частка ринку, %	збільшення
	Рентабельність продажу, %	збільшення
	Кількість споживачів, осіб	збільшення
	Обсяги невиконаних поставок, % у загальному обсягу поставок	зменшення
Повернення	Кількість рекламаций (повернень), %	зменшення
	Повернення з причин торговельного підприємства, (%)	зменшення

Складено за даними [77, 272]

Дослідження комбінацій чинників «організаційно-економічне забезпечення – логістичні практики», «логістичні практики – логістичні

підпроцеси», «логістичні підпроцеси – цінність логістичного процесу» зумовлює необхідність формалізації елементів матриць, що залежить від обраної моделі логістичної діяльності. Так, модель GSCF, що базується на моделі партнерських відносин, передбачає використання показників цінності для клієнтів та інших зацікавлених осіб [246, с. 64]. Відповідно до моделі Джона Т. Ментцера основними характеристиками логістичної діяльності є задоволеність клієнтів, цінність, рентабельність, конкурентні переваги [245]. Основними показниками SCOR-моделі є виконання графіка доставки, тривалість логістичних циклів, продуктивність логістичної інфраструктури, витрати в логістичному ланцюзі, ефективність управління логістичними активами.

Використання характеристик і метрик SCOR-моделі прийнятне вже на першому рівні декомпозиції логістичних процесів, адже логістичні практики та логістичні процеси формалізовані, а більшість показників логістичної діяльності формуються за даними фінансової звітності (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Елементи для формування багатовимірної матриці «організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності – логістичні практики – логістичні процеси – цінність логістичної діяльності»

Елемент	Характеристика
Організаційно-економічне забезпечення	Організаційне забезпечення Кадрове забезпечення Матеріальне забезпечення Інформаційно-комунікаційне забезпечення Фінансове забезпечення
Логістичні практики	Аналіз і розвиток бізнес-процесів Підтримка клієнтів Управління доставкою Управління ІТ Управління запасами Розробка нових продуктів Обробка замовлення Управління розвитком співробітників Планування і прогнозування Управління життєвим циклом продуктів

Продовження таблиці 3.4

Елемент	Характеристика
Логістичні практики	Виробництво продуктів Закупівлі і робота з постачальниками Зворотна логістика Управління ризиками і безпекою Постійне удосконалення ланцюга поставок Управління транспортом Управління складом
Логістичні процеси	Планування Поставки Організація виконання виробничих завдань Доставка Організація зворотних потоків
Цінність логістичної діяльності	Надійність Швидкість реагування Маневреність Витрати Активи

Складено на основі [77, с. 269-270; 272]

Характеристики для побудови зв'язків «організаційно-економічне забезпечення – логістичні практики», «логістичні практики – логістичні процеси», «логістичні процеси – цінність логістичної діяльності» на другому-третьому рівнях декомпозиції, хоча й стандартизовані та наведені в описі моделі SCOR, проте можуть бути визначені й самостійно (в разі проведення самооцінки або діагностики логістичної діяльності) (табл. Д.2, Д.3, додаток Д).

Під час побудови матриць значущим є вибір методу формалізації чинників. Оскільки, чинники, які формують матриці, мають різну розмірність, їх ідентифікація передбачає використання бального методу.

Послідовність розрахунків щодо ідентифікації та обґрунтування напрямів удосконалення організаційно-економічного забезпечення в контексті реалізації підпроцесів (операцій) і цінності логістичних процесів (підпроцесів) на основі реляційних матриць (рис. 3.2) передбачає такі етапи.

1. Визначити логістичний процес, підпроцеси, логістичні практики, що передбачено дослідити.

Для реалізації цього етапу необхідно визначити ціннісні характеристики логістичного процесу, основні логістичні підпроцеси, логістичні практики, що використовуються для забезпечення цінності логістичного процесу.

2. Відобразити зв'язки між організаційно-економічним забезпеченням, логістичними практиками й підпроцесами.

Цей етап передбачає побудову матриць «організаційно-економічне забезпечення – логістичні практики» $\{OEЗЛПрк\}$, «логістичні практики – логістичні підпроцеси» $\{ЛПркЛПри\}$ (рис. 3.2). Залежності між окремими елементами матриць встановлюється експертним шляхом із використанням 5- бальної шкали оцінок, згідно з якою в разі сильного зв'язку між певними елементами встановлюється 5 балів, середнього – 3 бали, низького – 1 бал. Інші значення (4 та 2 бали) відображають проміжні значення.

3. Оцінити відповідність організаційно-економічного забезпечення логістичним підпроцесам.

Діагностування відповідності ОЕЗ логістичним підпроцесам реалізується на основі множення матриць і здійснюється послідовно шляхом «замикання» $\{OEЗЛПрк\}$ на відношення $\{ЛПркЛПри\}$.

Формули для розрахунків:

$$OEЗЛПри_{ik} = \frac{\sum_{j \in J} OEЗЛПрк_{ij} \times ЛПркЛПри_{jk}}{\sum_{j \in J} OEЗЛПрк_{ij}}, \quad (3.2)$$

$$V_{kфакт} = \frac{\sum_{i \in I} OEЗЛПрк_{ik}}{n}, \quad (3.3)$$

$$Km = \frac{V_{kфакт}}{V_{k\max}}, \quad (3.4)$$

де $OEЗЛПри_{ik}$ – відповідність ОЕЗ $i \in I$ логістичному підпроцесу $k \in K$;

$V_{kфакт}$ – фактична середня кількість балів за k -м логістичним підпроцесом;

n – кількість елементів організаційно-економічного забезпечення;
 B_{kmax} – максимальна кількість балів за k -м логістичним підпроцесом;
 Km – коефіцієнт відповідності організаційно-економічного забезпечення логістичному підпроцесу.

4. Встановлення проблемних логістичних підпроцесів.

Використання реляційних матриць (рис. 3.3) дозволяє ранжувати логістичні підпроцеси з урахуванням їх організаційно-економічного забезпечення. У разі, якщо коефіцієнт знаходиться в межах $[0; 0,34]$, діагностується низький, $[0,34; 0,6]$ – середній, $[0,67; 1,0]$ – високий рівні відповідності організаційно-економічного забезпечення логістичному процесу.

Результатом аналізу є не тільки висновок про якість логістичних підпроцесів на підприємстві. Розуміння зв'язків між елементами реляційних матриць та дотримання принципу зворотної логіки дає можливість визначати проблемні зони організаційно-економічного забезпечення щодо відповідності його логістичним практикам і процесам різного рівня, з подальшою перспективою їх коригування.

Для обґрунтування напрямів удосконалення організаційно-економічного забезпечення на основі матричного підходу в контексті забезпечення реалізації логістичних процесів і цінності логістичної діяльності використано дані розподільчого центру ТОВ «Восторг». Розрахунки здійснено в такій послідовності (рис. 3.3., 3.4).

1. Здійснено опитування керівника підрозділу щодо ціннісних характеристик логістичної діяльності, основних логістичних процесів, які реалізуються для досягнення цілей логістичного процесу, логістичних практик, що використовуються для забезпечення логістичних підпроцесів. У результаті цінність логістичної діяльності розподільчого центру представлена характеристиками, значущими для торговельного підприємства.

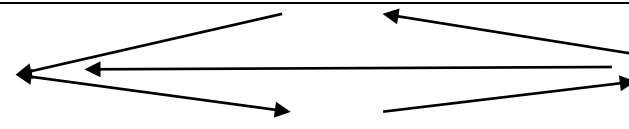
2	4	2	3	2	ЛПрк1	Нормування рівня запасів (ЛПрк1)	ЛПрк1	5	3	3	3	1
2	5	3	3	2	Лпрк2	Застосування спеціальних моделей і систем управління запасами (ЛПрк2)	Лпрк2	4	3	2	3	2
2	2	3	1	5	ЛПрк3	Механізація і автоматизація вантажно-розвантажувальних і складських робіт (ЛПрк3)	ЛПрк3	2	3	2	5	2
1	3	3	5	1	ЛПрк4	Інформаційно-пошукові системи (ЛПрк4)	ЛПрк4	2	3	3	3	1
3	2	3	3	2	ЛПрк5	Впровадження бізнес-процесу управління часом і датою складання замовлення (ЛПрк5)	ЛПрк5	3	3	3	5	1
2	3	1	2	2	ЛПрк6	Автоматизація складського обліку (ЛПрк6)	ЛПрк6	3	3	2	5	2
ЛПрд1	ЛПрд2	ЛПрд3	ЛПрд4	ЛПрд5	Логістичні практики (Розподільчий центр торговельного підприємства (ЛПркj))			ОЕЗ1	ОЕЗ2	ОЕЗ3	ОЕЗ4	ОЕЗ5
Логістичні підпроцеси (Розподільчий центр торговельного підприємства (ЛПрдк))								Організаційно-економічне забезпечення (Розподільчий центр торговельного підприємства (ОЕЗi))				
Комплектація замовлення (ЛПрд1)	Транспортування (ЛПрд2)	Навантажування-розвантажування (ЛПрд3)	Прийом-відвантаження товару (ЛПрд4)	Облік стану та руху товарів (ЛПрд5)	Цінність логістичних процесів (Розподільчий центр торговельного підприємства)			Організаційне забезпечення (ОЕЗ1)	Кадрове забезпечення (ОЕЗ2)	Матеріальне забезпечення (ОЕЗ3)	Інформаційно-комунікаційне забезпечення (ОЕЗ4)	Фінансове забезпечення (ОЕЗ5)
?	?	?	?	?	ЦЛП1	Формування і підтримка потрібного асортименту	ЦЛП1	2	3	1	5	2
?	?	?	?	?	ЦЛП2	Зменшення закупівельних цін торговельної мережі	ЦЛП2	1	3	2	3	2
?	?	?	?	?	ЦЛП3	Скорочення витрат з доставки товарів	ЦЛП3	2	5	2	5	1
?	?	?	?	?	ЦЛП4	Скорочення витрат на утримання торговельних площ	ЦЛП4	2	3	2	3	1
?	?	?	?	?	ЦЛП5	Контроль якості за асортиментом	ЦЛП5	1	3	2	3	1

Рис. 3.3. Результати експертного опитування щодо організаційно-економічного забезпечення логістичних процесів розподільчого центру ТОВ «Восторг»

2	4	2	3	2	ЛПрк1	Нормування рівня запасів (ЛПрк1)	ЛПрк1	5	3	3	3	1				
2	5	3	3	2	Лпрк2	Застосування спеціальних моделей і систем управління запасами (ЛПрк2)	Лпрк2	4	3	2	3	2				
2	2	3	1	5	ЛПрк3	Механізація і автоматизація вантажно-розвантажувальних і складських робіт (ЛПрк3)	ЛПрк3	2	3	2	5	2				
1	3	3	5	1	ЛПрк4	Інформаційно-пошукові системи (ЛПрк4)	ЛПрк4	2	3	3	3	1				
3	2	3	3	2	ЛПрк5	Впровадження бізнес-процесу управління часом і датою складання замовлення (ЛПрк5)	ЛПрк5	3	3	3	5	1				
2	3	1	2	2	ЛПрк6	Автоматизація складського обліку (ЛПрк6)	ЛПрк6	3	3	2	5	2				
ЛПрц1	ЛПрц2	ЛПрц3	ЛПрц4	ЛПрц5	Логістичні практики (Розподільчий центр ТОВ «Восторг»)						ОЕЗ1	ОЕЗ2	ОЕЗ3	ОЕЗ4	ОЕЗ5	
Логістичні підпроцеси (основні) (Розподільчий центр ТОВ «Восторг» (ЛПрцк))												Організаційно- економічне забезпечення (Розподільчий центр ТОВ «Восторг» (ОЕЗі))				
ЛПрц1	ЛПрц2	ЛПрц3	ЛПрц4	ЛПрц5												
2,1	3,4	2,4	2,8	2,2												
2,0	3,2	2,5	2,8	2,3												
2,0	3,1	2,5	3,0	2,2												
2,1	3,0	2,5	2,6	2,5												
2,0	3,2	2,4	2,6	2,6												
Рівень відповідності ОЕЗ логістичним процесам	2,03	3,18	2,47	2,77	2,36											
коефіцієнт	0,41	0,64	0,49	0,55	0,47											

Рис. 3.4. Оцінка потенціалу логістичної діяльності на основі визначення рівня організаційно-економічного забезпечення логістичних практик

Це формування і підтримка потрібного асортименту (ЦЛП1), зменшення закупівельних цін торговельної мережі (ЦЛП2), скорочення витрат із доставки товарів (ЦЛП3), скорочення витрат на утримання торговельних площ (ЦЛП4), контроль якості за асортиментом (ЦЛП5).

Основні підпроцеси діяльності розподільчого центру представлені операціями комплектації замовлення (ЛПрц1), транспортування (ЛПрц2), навантаження-розвантаження (ЛПрц3), прийому-відвантаження (ЛПрц4), обліку стану та руху товарів (ЛПрц5).

Логістичні практики представлені нормуванням запасів (ЛПрк1), застосуванням спеціальних моделей і систем управління запасами ((ЛПрк2), впровадженням механізації і автоматизації вантажно-розвантажувальних робіт (ЛПрк3), використанням інформаційно-пошукових систем (ЛПрк4), управлінням замовленням (ЛПрк5), автоматизацією обліку (ЛПрк6).

Організаційно-економічне забезпечення процесів і операцій розподільчого центру представлено такими елементами: організаційне (ОЕ31), кадрове (ОЕ32), матеріальне (ОЕ33), інформаційно-комунікаційне (ОЕ34), фінансове (ОЕ35) забезпечення (рис. 3.3).

2. Встановлено зв'язки між організаційно-економічним забезпеченням, логістичними практиками й підпроцесами. Для цього використано 5-бальну шкалу оцінювання. Результати оцінювання відповідності організаційно-економічного забезпечення логістичним практикам та логістичних практик - логістичним підпроцесам наведено в табл. Г.4, Г.5, додаток Г). Результати наведені на рис. 3.4.

У підсумку визначено, що серед основних логістичних підпроцесів, які реалізуються в підрозділі, найбільш проблемними з точки зору їх організаційно-економічного забезпечення, є облік стану та руху товарів, а також комплектація замовлень. Коефіцієнти відповідності організаційно-економічного забезпечення за цими процесами становлять 0,47 та 0,41. Відтак, покращення організаційно-економічного забезпечення саме цих процесів слід розглядати як основні напрями удосконалення організаційно-економічного забезпечення розподільчого центру.

3.3. Ієрархізація локальних компонент організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності

Розуміння, що організаційно-економічне забезпечення формується в межах логістичної діяльності, зумовлює об'єктивність обґрунтування способів та методів удосконалення організаційно-економічного забезпечення, враховуючи не тільки цілі логістичної діяльності торговельного підприємства, але й фактичний стан і можливості поліпшення підсистеми забезпечення з урахуванням логістичних практик (управлінських і програмних рішень у логістиці) [77, с. 268; 271].

Численність і різноспрямованість логістичних практик (табл. Д.3, додаток Д) зумовлюють багатоваріантність рішень з удосконалення організаційно-економічного забезпечення. Це, в свою чергу, зумовлює доцільність ієрархізації локальних компонент організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності.

Ураховуючи принципи системності та причинно-наслідкової відповідності організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності, обґрунтовано науково-методичний підхід до визначення ієрархії локальних компонент організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства за пріоритетністю їх покращення, який передбачає етапи оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності за характеристиками його стану, ефективності та результативності логістичної діяльності, ідентифікацію логістичних процесів за важливістю вдосконалення організаційно-економічного забезпечення, систематизацію локальних компонент організаційно-економічного забезпечення за послідовністю їх покращення (рис. 3.5).

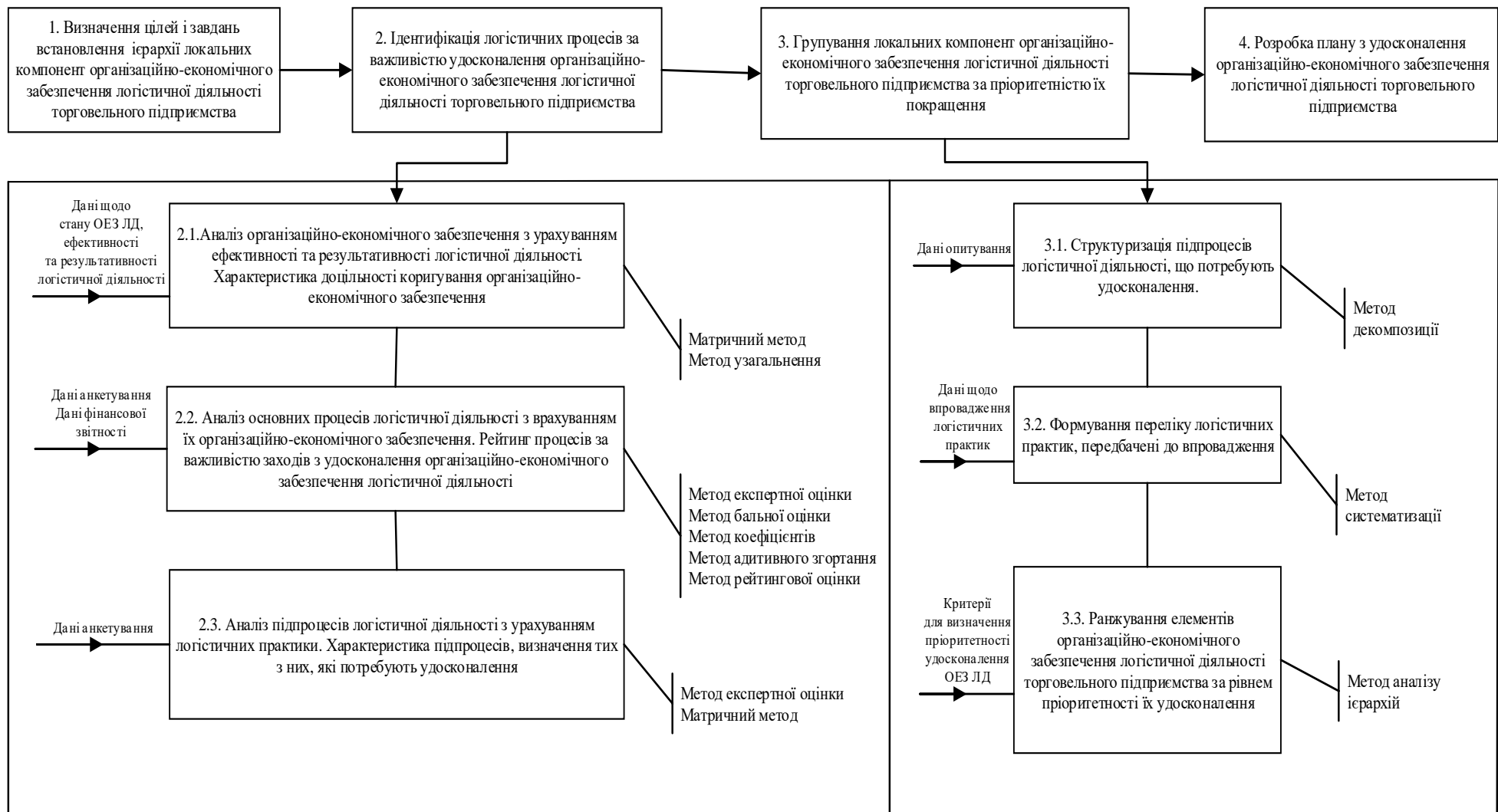


Рис. 3.5. Науково-методичний підхід до визначення ієрархії локальних компонент організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства за пріоритетністю їх покращення

Розроблено самостійно

Для реалізації зазначених етапів рекомендовано дотримання таких методів: інтегральної оцінки, матричного методу, декомпозиції та методу аналізу ієрархій. Це дає можливість урахувати комплекс чинників щодо організаційно-економічного забезпечення, а саме стан його локальних компонент та організаційно-економічного забезпечення в цілому (метод інтегральної оцінки, матричний метод), процеси логістики, що потребують удосконалення (декомпозиція, реляційні матриці), критерії формування портфеля заходів щодо організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності (метод аналізу ієрархій [288]).

Розроблений науково-методичний підхід відповідає реалізації концепції покращення якості діяльності, теоретичні засади якої наведені у працях Е. Демінга, Дж. Джурана, Ф. Кросбі, К. Ісікави [286] та відображають авторську позицію щодо необхідності вдосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності з огляду на стан організаційно-економічного забезпечення та цільові настанови логістичної діяльності. Дотримуючись зазначеної послідовності, визначимо зміст і особливості реалізації кожного з цих етапів.

1. Визначення цілей і завдань установа ієрархії локальних компонент організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства.

Оскільки організаційно-економічне забезпечення є чинником логістичної діяльності торговельного підприємства, необхідність у встановленні ієрархії локальних компонент організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності виникає в разі розробки планів (коротко-довгострокових) функціонування та розвитку торговельного підприємства.

2. Ідентифікація логістичних процесів за важливістю вдосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства.

Метою цього етапу є встановлення необхідності впровадження змін у підсистемі організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності,

що пропонується здійснити за результатами оцінювання відповідності стану організаційно-економічного забезпечення цілям логістичної діяльності торговельного підприємства, визначення процесів і підпроцесів, які потребують удосконалення.

Цей етап реалізується з використанням моделі Дюпона (рис. 2.15) та реляційних матриць (рис. 3.2), застосування яких дозволяє визначити, чи відповідає організаційно-економічне забезпечення цілям підприємства щодо ефективності та результативності логістичної діяльності загалом (модель Дюпона) та які процеси і підпроцеси логістичної діяльності (реляційні матриці) найбільш проблемні.

3. Групування локальних компонент організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства за пріоритетністю їх покращення.

Цей етап передбачає встановлення ієрархії елементів організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності, що підлягають удосконаленню. Ураховуючи підпорядкованість організаційно-економічного забезпечення логістичній діяльності визначення пріоритетності елементів організаційно-економічного забезпечення тісним чином пов'язано з практиками в галузі логістики, що використовують і планують використовувати на підприємстві, з огляду на якість логістичних процесів, що реалізуються на підприємстві.

Логіка залежності між елементами організаційно-економічного забезпечення, практиками і логістичними процесами є такою. Пріоритетними для вдосконалення організаційно-економічного забезпечення є ті елементи, що відповідають логістичним практикам, прийнятими для впровадження на підприємстві. У свою чергу, портфель цих практик визначатиметься з огляду на рівень проблем із логістичними процесами, що реалізуються на підприємстві.

Для визначення пріоритетності елементів організаційно-економічного забезпечення щодо їх удосконалення необхідно послідовно:

визначити логістичні процеси, що потребують удосконалення;
сформувати портфель практик логістичної діяльності;
установити ієрархію елементів організаційно-економічного забезпечення за послідовністю їх удосконалення.

Для ідентифікації логістичних процесів, що потребують удосконалення, запропоновано використання результатів їх оцінювання, отриманих унаслідок SNW-аналізу та за матрицями. Після діагностування якості логістичних процесів доцільно визначитись із логістичними практиками. Перелік практик, спрямованих на покращення логістичної діяльності на торговельному підприємстві, рекомендовано формувати з огляду на результати діагностики результативності логістичної діяльності за моделлю Дюпона та реляційними матрицями, а також систематизації логістичних практик.

Щодо систематизації логістичних практик, то відповідно до SCOR-моделі виділяють чотири їх типи (emerging practices, best practices, standart practices, declining practices) [271]. Ключовими характеристиками їх типізації є інноваційність, результативність і ризику впровадження.

До групи практик першого типу (emerging practices – передові практики) включають інструменти та способи організації логістичної діяльності, що базуються на проривних інноваціях, зумовлюють кардинальні зміни, супроводжуються високими результатами в разі реалізації й водночас високими ризиками їх упровадження.

До логістичних практик другого типу (best practices – кращі практики) включають ті, упровадження яких дозволяє отримати гарантовано високий результат за поміркованого ризику.

До практик третього типу (standart practices – стандартні практики) відносять ті з них, які забезпечують результативність логістичної діяльності за низького ризику та, хоча й забезпечують прийнятну якість логістики, проте не надають підприємству конкурентних переваг у цій сфері.

До практик четвертого типу (declining practices – застарілі практики) включають інструменти логістики, які мають широке використання (а отже,

низькі ризики впровадження), проте поступаються іншим інструментам логістики за результативністю [283, с. 26]. Ураховуючи зазначене, під час систематизації логістичних практик до розгляду доцільно приймати ті з них, що входять до груп передових, кращих та стандартних практик (табл. 3.5). Перелік практик для покращення логістичної діяльності, прийнятих до впровадження, є основою для впорядкування елементів організаційно-економічного забезпечення за рівнем їх пріоритетності для вдосконалення.

Таблиця 3.5

Систематизація основних логістичних практик

Група	Зміст	Практика
Передові практики	Способи організації логістичного процесу з використанням нової технології, знань, підходів до організації діяльності компанії. Забезпечують стійкі конкурентні переваги	Планування і прогнозування попиту Управління попитом Упровадження спеціалізованих сервісів Аутсорсинг управління перевезеннями Довгострокові угоди/партнерство з постачальниками Мобільний доступ до інформації
Кращі практики	Способи організації логістичного процесу з використанням відомих технологій, знань, підходів до організації діяльності компанії. Забезпечують конкурентні переваги за певними характеристиками	Стратегія управління ризиками Поповнення запасу за видами робіт Оптимізація товарних запасів Консигнація товарних запасів за ключовими постачальниками Пряма поставка на виробництво Навчання управління запасами Моніторинг повернень Управління продуктивністю Проектне управління ABC-XYZ-класифікація запасів Системи стимулювання для покупців
Стандартні практики	Способи організації логістичного процесу з використанням відомих технологій, знань, підходів до організації діяльності компанії. Забезпечують функціонування підприємства, проте конкурентних переваг не надають	Моніторинг запасів, що повільно обертаються Запаси на консигнації Канбан ABC- класифікація запасів Дозвіл на повернення Аутсорсинг зворотної логістики Крос-докінг

Складено на основі [272]

Для цього рекомендовано використати метод аналізу ієрархій [288] з дотриманням критеріїв значущості та відповідності елементів організаційно-економічного забезпечення заходам із покращення логістичної діяльності, а

також готовності торговельного підприємства до вдосконалення певних елементів організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності.

4. Розробка плану з удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства.

Остаточне рішення щодо складу заходів, спрямованих на покращення логістичної діяльності, приймається з урахуванням загального бюджету щодо розвитку логістики на підприємстві у довгостроковому та короткостроковому періодах.

Практичні аспекти розробленого методичного інструментарію з визначення складу елементів організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства за рівнем пріоритетності їх удосконалення апробовано за даними торговельно-виробничого підприємства ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ». Основний вид економічної діяльності цього підприємства – торгівля товарами господарського призначення.

Для діагностики організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ» використано дані фінансової звітності та результати опитування керівника логістичної служби щодо складу логістичних практик, які застосовуються на підприємстві, та рівня їх організаційно-економічного забезпечення. Результати наведені у табл. 3.6-3.9 і на рис. 3.5, 3.6. Встановлено, що рівень організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності є середнім; найбільш проблемними зонами організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності є інформаційно-комунікаційне (0,51) та кадрове забезпечення (0,35) (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Показники організаційно-економічного забезпечення
ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»**

Показник	Значення	Характеристика рівня забезпечення
<i>Організаційне забезпечення</i>		
Рівень реалізації логістичних функцій	0,56	середній рівень
Якість організаційного забезпечення	0,48	середній рівень
<i>Комплексний показник організаційного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства</i>	0,52	середній рівень

Продовження таблиці 3.6

Показник	Значення	Характеристика рівня забезпечення
Економічне забезпечення		
Кадрове забезпечення		
Заповнення вакансій	0,33	низький рівень
Рівень кадрової роботи	0,37	середній рівень
<i>Рівень кадрового забезпечення</i>	<i>0,35</i>	<i>низький рівень</i>
Матеріальне забезпечення		
Рівень технічного забезпечення	0,56	середній рівень
Рівень просторових ресурсів	0,33	низький рівень
Рівень забезпечення товарними запасами	0,68	високий рівень
<i>Рівень матеріального забезпечення</i>	<i>0,52</i>	<i>середній рівень</i>
Інформаційно-комунікаційне забезпечення		
Рівень інформаційного забезпечення	0,33	низький рівень
Активність формування нематеріальних ресурсів	0,45	середній рівень
Рівень ефективності використання нематеріальних ресурсів	0,75	високий рівень
<i>Рівень інформаційно-комунікаційного забезпечення</i>	<i>0,51</i>	<i>середній рівень</i>
Фінансове забезпечення		
Активність формування високоліквідних активів	0,73	високий рівень
Рівень ефективності використання високоліквідних активів	0,54	середній рівень
<i>Рівень фінансового забезпечення</i>	<i>0,63</i>	<i>середній рівень</i>
Комплексний показник економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства	0,51	середній

Організація поточної логістичної діяльності потребує кардинальних змін; зниження рентабельності власного капіталу зумовлено здебільшого рішеннями у сфері логістики (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Динаміка рентабельності власного капіталу ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»
за 2014 – 2017 рр.**

Показник	Значення
Зміна рентабельності власного капіталу, %	-1,0
у т.ч.:	
- за рахунок зміни логістичних активів і витрат	-0,8
- за рахунок інших чинників	-0,2

Організаційно-економічне забезпечення не забезпечує ефективність та результативність логістичної діяльності (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Проблеми і рішення щодо організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»

Рівень ОЕЗ ЛД	Логістична діяльність		Проблеми ОЕЗ ЛД	Рішення
	рівень ефективності	рівень результативності		
середній	низький	низький	Невідповідність ОЕЗ бізнес-процесам ЛД	Кардинальні зміни ОЕЗ ЛД

У складі логістичної діяльності проблемним для підприємства є процес планування (табл. 3.9, табл. Е.1, додаток Е), зокрема планування закупок, це підтверджує коефіцієнт відповідності організаційно-економічного забезпечення плануванню закупок – 0,42 (найнижчий рівень відповідності) (рис.3.6, 3.7).

Таблиця 3.9

Результати SNW-аналізу організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ» за основними процесами

Процес	Рівень організаційно-економічного забезпечення за процесом, разом, бал	Коефіцієнт	Рейтинг за важливістю впровадження заходів з удосконалення організаційно-економічного забезпечення
Планування	17	0,40	1
Закупівля	23	0,55	3
Зберігання та управління запасами	22	0,52	2
Виробництво	28	0,67	4
Реалізація товарів і обслуговування покупців	23	0,55	3
Повернення	22	0,52	2

Примітка: Максимальна кількість балів щодо організаційно-економічного забезпечення за процесом – 42 бали

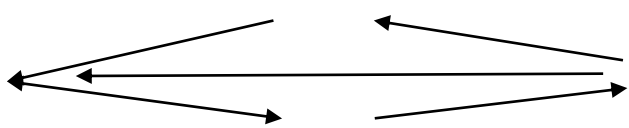
2	4	2	3	2	ЛПрк1	Планування бізнес-процесів (ЛПрк1)	ЛПрк1	5	3	3	3	1				
2	5	3	3	2	Лпрк2	Планування заходів з підтримки клієнтів (ЛПрк2)	Лпрк2	4	5	2	5	2				
2	2	3	5	5	ЛПрк3	Планування інвестиційних проектів (ЛПрк3)	ЛПрк3	2	5	2	5	2				
1	1	1	1	1	ЛПрк4	Планування роботи з постачальниками (ЛПрк4)	ЛПрк4	1	1	1	3	1				
3	2	3	3	2	ЛПрк5	Планування запасів (ЛПрк5)	ЛПрк5	3	3	3	5	1				
2	3	1	2	2	ЛПрк6	Логістичне бюджетування (ЛПркн)	ЛПрк6	3	3	2	5	2				
ЛПрц1	ЛПрц2	ЛПрц3	ЛПрц4	ЛПрц5	Логістичні практики							ОЕ31	ОЕ32	ОЕ33	ОЕ34	ОЕ35
Логістичні підпроцеси												Організаційно-економічне забезпечення				
Планування закупок (ЛПрц1)	Планування запасів (ЛПрц2)	Планування виробництва (ЛПрц3)	Планування реалізації товарів (ЛПрц4)	Планування повернень (ЛПрц5)	Цінність процесу							Організаційне забезпечення (ОЕ31)	Кадрове забезпечення (ОЕ32)	Матеріальне забезпечення (ОЕ33)	Інформаційно-комунікаційне забезпечення (ОЕ34)	Фінансове забезпечення (ОЕ35)
?	?	?	?	?	ЦЛП1	Надійність	ЦЛП1	2	3	1	5	2				
?	?	?	?	?	ЦЛП2	Швидкість реагування	ЦЛП2	1	3	2	3	2				
?	?	?	?	?	ЦЛП3	Маневрованість	ЦЛП3	2	5	2	5	1				
?	?	?	?	?	ЦЛП4	Витрати	ЦЛП4	2	3	2	3	1				
?	?	?	?	?	ЦЛП5	Активи	ЦЛП5	1	3	2	3	1				

Рис. 3.6. Інформація для оцінювання відповідності організаційно-економічного забезпечення підпроцесам планування логістичної діяльності ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»

2	4	2	3	2	ЛПрк1	Планування бізнес-процесів (ЛПрк1)	ЛПрк1	5	3	3	3	1					
2	5	3	3	2	Лпрк2	Планування заходів з підтримки клієнтів (ЛПрк2)	Лпрк2	4	5	2	5	2					
2	2	3	5	5	ЛПрк3	Планування інвестиційних проектів (ЛПрк3)	ЛПрк3	2	5	2	5	2					
1	1	1	1	1	ЛПрк4	Планування роботи з постачальниками (ЛПрк4)	ЛПрк4	1	1	1	3	1					
3	2	3	3	2	ЛПрк5	Планування запасів (ЛПрк5)	ЛПрк5	3	3	3	5	1					
2	3	1	2	2	ЛПрк6	Логістичне бюджетування (ЛПркп)	ЛПрк6	3	3	2	5	2					
ЛПрц1	ЛПрц2	ЛПрц3	ЛПрц4	ЛПрц5	Логістичні практики							ОЕЗ1	ОЕЗ2	ОЕЗ3	ОЕЗ4	ОЕЗ5	
Логістичні підпроцеси												Організаційно-економічне забезпечення					
ЛПрц1	ЛПрц2	ЛПрц3	ЛПрц4	ЛПрц5													
2,1	3,3	2,3	2,9	2,3													
2,1	3,2	2,5	3,3	2,7													
2,2	3,0	2,3	3,0	2,4													
2,1	2,9	2,3	3,0	2,5													
2,0	3,0	2,2	3,0	2,6													
Рівень відповідності ОЕЗ логістичним підпроцесам	2,09	3,07	2,31	3,03	2,48												
Коефіцієнт	0,42	0,61	0,46	0,61	0,50												

Рис. 3.7. Результат оцінювання відповідності організаційно-економічного забезпечення підпроцесам планування логістичної діяльності ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»

Для встановлення пріоритетності локальних компонент організаційно-економічного забезпечення планування закупок, що потребують удосконалення, проведено декомпозицію процесу планування, визначено ключові процеси закупок (рис. 3.8). На підставі досвіду підприємства та існуючих розробок із планування закупок [272] обґрунтовано пропозиції щодо організації роботи з постачальниками, запропоновані для впровадження на підприємстві ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ». Вони складаються з груп передових, кращих і стандартних практик.



Рис. 3.8. Декомпозиція планування та склад підпроцесів планування закупок на підприємстві ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»

До кращих практик включено заходи, які забезпечують підвищення конкурентних позицій; до передових – заходи, які позиціонуються як інноваційні для впровадження; до стандартних практик включено заходи, що

реалізуються на переважній більшості підприємств і дозволяють зберегти конкурентні позиції підприємства (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Склад логістичних практик підприємства ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»,
передбачені до впровадження**

Група практик	Перелік логістичних практик
<i>Передові</i>	Довгострокові угоди (партнерство з постачальниками)
	Мобільний доступ до інформації
<i>Кращі</i>	Налагодження метрик
<i>Стандартні</i>	Впровадження процедури вибору постачальника
	Проведення закупок за графіком

Складено на основі [227]

Для визначення ієрархії елементів організаційно-економічного забезпечення за пріоритетністю обрано критерії важливості впровадження логістичних практик, фактичного стану локальних компонент організаційно-економічного забезпечення для впровадження цих практик та готовності підприємства до впровадження змін організаційно-економічного забезпечення (табл. 3.11, 3.12).

Для ранжування локальних компонент організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності за пріоритетністю їх удосконалення відповідно до логістичних практик використано метод аналізу ієрархій [288]. Вихідна інформація та результати розрахунків наведені у таблицях Е.2-Е.10, додаток Е. Результати ранжування локальних компонент організаційно-економічного забезпечення з урахуванням критеріїв їх важливості для впровадження логістичних практик, фактичного стану та готовності підприємства до їх зміни подано в табл. 3.12.

Таблиця 3.11

**Критерії ранжування елементів організаційно-економічного
забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства
за рівнем пріоритетності їх удосконалення
на підприємстві ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»**

Критерії	Важливість	Фактичний стан ОЕЗ	Готовність до впровадження змін ОЕЗ
Упровадження передових практики	Важливість для впровадження передових практик	Фактичний стан ОЕЗ для впровадження передових практик	Готовність до впровадження змін ОЕЗ для впровадження передових практик
Упровадження кращих практики	Важливість для впровадження кращих практик	Фактичний стан ОЕЗ для впровадження кращих практик	Готовність до впровадження змін ОЕЗ для впровадження кращих практик
Упровадження стандартних практики	Важливість для впровадження стандартних практик	Фактичний стан ОЕЗ для впровадження стандартних практик	Готовність до впровадження змін ОЕЗ для впровадження стандартних практик

У результаті проведених розрахунків зроблено висновок, що для реалізації логістичних практик ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ» рекомендовано в першу чергу реалізувати заходи з удосконалення кадрового забезпечення (0,30), також слід звернути увагу на удосконалення інформаційно-комунікаційного (0,21) та фінансового забезпечення (0,21) процесу планування закупок. Завершальним у вирішенні проблем організаційно-економічного забезпечення планування закупок на підприємстві ТОВ ВЕГА-ПЛАСТ є удосконалення організаційного та матеріального забезпечення цього процесу.

**Результат ранжування альтернативних напрямів щодо удосконалення
організаційно-економічного забезпечення на підприємстві ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»**

Альтернатива	Важливість для впровадження передових практик	Важливість для впровадження кращих практик	Важливість для впровадження стандартних практик	Фактичний стан ОЕЗ для впровадження передових практик	Фактичний стан ОЕЗ для впровадження кращих практик	Фактичний стан ОЕЗ для впровадження стандартних практик	Готовність до впровадження змін ОЕЗ для впровадження передових практик	Готовність до впровадження змін ОЕЗ для впровадження кращих практик	Готовність до впровадження змін ОЕЗ для впровадження стандартних практик	Разом
	0,24	0,16	0,05	0,03	0,02	0,02	0,21	0,16	0,11	–
удосконалення організаційного забезпечення	0,10	0,10	0,12	0,10	0,10	0,10	0,18	0,18	0,21	–
удосконалення кадрового забезпечення	0,38	0,39	0,39	0,31	0,30	0,30	0,21	0,21	0,24	–
удосконалення матеріального забезпечення	0,05	0,05	0,05	0,10	0,14	0,14	0,21	0,21	0,21	–
удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення	0,20	0,19	0,17	0,18	0,18	0,18	0,26	0,23	0,17	–
удосконалення фінансового забезпечення	0,26	0,27	0,27	0,30	0,28	0,28	0,14	0,16	0,16	–
<i>Глобальні пріоритети</i>										
удосконалення організаційного забезпечення	0,02	0,02	0,01	0,003	0,002	0,002	0,04	0,03	0,02	0,14
удосконалення кадрового забезпечення	0,09	0,06	0,02	0,010	0,007	0,005	0,04	0,03	0,03	0,30
удосконалення матеріального забезпечення	0,01	0,01	0,00	0,003	0,003	0,002	0,04	0,03	0,02	0,13
удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення	0,05	0,03	0,01	0,006	0,004	0,003	0,05	0,04	0,02	0,21
удосконалення фінансового забезпечення	0,06	0,04	0,01	0,010	0,006	0,005	0,03	0,03	0,02	0,21

Висновки до розділу 3

1. Для обґрунтування рішень з удосконалення організаційно-економічного забезпечення торговельного підприємства розроблено методичний інструментарій, основою якого є показники рівня організаційно-економічного забезпечення, ефективності та результативності логістичної діяльності. Поєднання цих показників дозволяє ідентифікувати стан організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності та визначити ключові напрями його вдосконалення з урахуванням критеріїв ефективності та результативності логістичної діяльності торговельного підприємства. За результатами проведених розрахунків встановлено, що для більшості досліджуваних підприємств роздрібної й оптової торгівлі характерним є співвідношення високого та середнього рівнів організаційно-економічного забезпечення з переважно середнім та низьким рівнями ефективності й результативності логістичної діяльності, що свідчить про необхідність перегляду й упорядкування складу організаційно-економічного забезпечення відповідно до логістичних процесів на торговельних підприємствах.

2. Зважаючи на те, що дієвість організаційно-економічного забезпечення визначається його відповідністю логістичним практикам і процесам, у роботі наведено послідовність діагностування проблемних зон організаційно-економічного забезпечення з урахуванням зазначених критеріїв, зміст якого полягає в оцінюванні відповідності організаційно-економічного забезпечення логістичним практикам, логістичних практик – логістичним процесам і визначенні на цій основі логістичних процесів із найменшими показниками рівня їх організаційно-економічного забезпечення. Діагностування здійснюється з використанням матричної моделі, коефіцієнтного методу, методу балів, адитивного згортання, середніх величин. Упровадження цієї технології дозволяє ідентифікувати відповідність організаційно-економічного

забезпечення цільовим настановам логістичної діяльності за рівнями її декомпозиції та підрозділами підприємства.

3. Обґрунтовано науково-методичний підхід до визначення ієрархії локальних компонент організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства за пріоритетністю їх покращення. Розроблений науково-методичний підхід, поданий етапами діагностики логістичних процесів, що потребують удосконалення, визначення ієрархії елементів організаційно-економічного забезпечення за послідовністю вдосконалення, що реалізуються з використанням методів комплексної оцінки, декомпозиції, матричного методу та методу аналізу ієрархій. Упровадження розробленого науково-методичного підходу дає можливість визначити спектр заходів з удосконалення організаційного та економічного забезпечення логістичної діяльності, оцінити їх за сукупністю критеріїв та сформулювати на цій підставі портфель проектів і програм, спрямованих на підвищення ефективності та результативності логістичної діяльності торговельного підприємства.

Результати дослідження опубліковані у працях [289 – 294].

Список використаних джерел [1, 2, 6, 12, 14, 77, 102, 103, 106, 245, 246, 254, 267, 269, 271, 272, 275, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 286, 287, 288].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання з організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. На основі проведеного дослідження зроблено такі висновки.

1. З огляду на результати дослідження розвитку логістики в контексті економічних теорій та концепцій управління визначено особливості реалізації логістичної концепції в діяльності підприємства. Відзначено, що сучасний етап розвитку логістики підприємства базується на клієнтоорієнтованому підході в управлінні та інтеграційній концепції підприємства, що знаходить відображення у впровадженні логістичного підходу в діяльність підприємства, який реалізується з дотриманням засад логістики у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Реалізація логістичного підходу передбачає об'єднання підрозділів (на мікрорівні) та підприємств (на макрорівні) в єдину систему та управління наскрізним матеріальним потоком.

2. На основі критичного аналізу наукових джерел із питань визначення понять логістичної діяльності й організаційно-економічного забезпечення, а також урахуваючи особливості функціонування підприємств торгівлі, дістало подальшого розвитку зміст поняття «організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства», під яким запропоновано розуміти сукупність дій щодо розподілу й узгодження функцій між учасниками логістичних процесів з огляду на організаційну структуру логістики (організаційне забезпечення) та комплекс заходів із формування та підтримки ресурсів, що залучені та використовуються в логістичній діяльності торговельного підприємства.

3. Урахуваючи сутнісні характеристики організаційно-економічного забезпечення, обґрунтовано структурний склад організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства, основу

якого становлять порядок та умови здійснення функціонально-операційних і управлінських аспектів логістичної діяльності, з огляду на організаційну структуру логістики (організаційне забезпечення) та економічні ресурси, що використовуються для забезпечення логістичних процесів на підприємстві в розрізі кадрового, матеріального, інформаційно-технологічного та фінансового забезпечення (економічне забезпечення).

Із метою визначення стану організаційно-економічного забезпечення розроблено науково-методичний підхід, який передбачає послідовні етапи цілевстановлення, формування масиву даних щодо організаційного та економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства, розрахунку одиничних показників, що відображають організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства за локальними компонентами; розрахунку інтегральних показників організаційного та економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства; позиціонування торговельних підприємств за показниками рівня організаційного та економічного забезпечення логістичної діяльності.

Для оцінювання рівня організаційно-економічного забезпечення обґрунтовано систему одиничних та інтегральних показників. Для визначення рівня організаційного забезпечення запропоновано використання системи показників, які характеризують повноту реалізації логістичних функцій на підприємстві та якість організації логістичної діяльності, що включає показники стану реалізації основних завдань логістики, розподілу повноважень і відповідальності, характеру вертикальної та горизонтальної комунікацій, ресурсної підтримки організаційної діяльності, а також якості роботи менеджерів, задіяних у сфері логістики. Для оцінювання економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства обґрунтовано показники, що відображають активність формування кадрових, матеріальних, інформаційно-технологічних та фінансових ресурсів, а також ефективність діяльності для їх підтримки на належному рівні.

За результатами апробації розробленого підходу встановлено, що більшість підприємств торгівлі вибіркової сукупності мають середній рівень організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності.

4. Оскільки напрями розвитку логістичної діяльності торговельного підприємства й активність з удосконалення його організаційно-економічного забезпечення значною мірою визначаються зовнішнім середовищем, у роботі досліджено зовнішні чинники впливу на логістичну діяльність торговельних підприємств. Дослідження здійснено з урахуванням стану й динаміки попиту на ринку оптової та роздрібною торгівлі, ефективності логістичних послуг, конкуренції в сегменті підприємств торгівлі. Для цього використано показники обсягу роздрібного та оптового товарообороту, співвідношення непродовольчих і продовольчих товарів у складі реалізованого попиту в оптовій та роздрібній торгівлі, частки товарів українського виробництва у складі оптового та роздрібного товарообороту, питомої ваги витрат на харчування у складі витрат населення; індекс ефективності логістики, представлений показниками ефективності митного та прикордонного оформлення, якості торговельної та транспортної інфраструктури, простоти організації міжнародних перевезень за конкурентними цінами, якості й компетентності логістичних послуг, відстеження проходження вантажів, своєчасності поставок вантажів; коефіцієнти концентрації та індекс Херфіндаля-Хіршмана.

У результаті проведеного аналізу встановлено низький рівень розвитку ринку логістичних послуг в Україні, визначено сильний зв'язок між показниками стану й динаміки зовнішнього середовища та показниками логістичної діяльності підприємств торгівлі. Для підприємств роздрібною торгівлі прямиий та сильний зв'язок відзначено між показниками структури попиту та розвитком торговельної мережі й оборотністю товарних запасів, а також рівнем конкуренції та масштабами роздрібних торговельних підприємств. Для підприємств оптової торгівлі значущими для організації

логістичної діяльності визначено структуру попиту, стан ринку логістичних послуг, рівень конкуренції на ринку.

5. Апробація розробленого методичного підходу з оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства та показників за даними вибіркової сукупності дозволила визначити основні тенденції та проблеми щодо забезпечення логістичної діяльності в торгівлі. У результаті досліджень зроблено висновок, що для торговельних підприємств (як оптових, так і роздрібних) характерні середній рівень організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності. Найбільш проблемними питаннями організаційного забезпечення визнано відсутність професійного досвіду в більшості працівників логістичних служб торговельних підприємств, а також те, що не приділяється належної уваги їх навчанню та розвитку на торговельних підприємствах; економічного забезпечення – низький рівень інформаційно-комунікаційного та матеріального забезпечення за групою роздрібних, а також інформаційно-комунікаційного та кадрового забезпечення за групою оптових торговельних підприємств.

6. Досліджено причинно-наслідкові зв'язки між рівнем організаційно-економічного забезпечення та показниками ефективності й результативності логістичної діяльності торговельного підприємства. Для оцінювання рівня організаційно-економічного забезпечення використано комплексний показник організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності, побудований шляхом адитивного згортання показників відповідно до розробленої ієрархічної системи. Для оцінювання рівня ефективності логістичної діяльності застосовано коефіцієнт ефективності логістичної діяльності підприємства, побудований шляхом консолідації нормованих значень показників собівартості, оборотності активів, рентабельності необоротних та оборотних активів. Для оцінювання результативності логістичної діяльності і вплив логістичних витрат та логістичних активів на динаміку рентабельності власного капіталу торговельного підприємства. У рамках дослідження причинно-наслідкових зв'язків встановлено, що

високий та середній рівні організаційно-економічного забезпечення супроводжуються середнім рівнем ефективності та низьким рівнем результативності логістичної діяльності.

7. Для визначення проблемних зон організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства обґрунтовано методичний інструментарій, який передбачає використання методу комплексної оцінки та матричного методу з використанням показників рівня організаційно-економічного забезпечення, ефективності та результативності логістичної діяльності. Розроблена технологія є основою рішення щодо збереження чи зміни організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства, а також визначення напрямів його коригування.

8. Для ідентифікації відповідності організаційно-економічного забезпечення цільовим настановам логістичної діяльності за рівнями її декомпозиції та підрозділами підприємства наведено послідовність діагностування організаційно-економічного забезпечення з врахуванням логістичних практик і логістичних процесів. Для цього застосовуються матрична модель, коефіцієнтний метод, метод балів, адитивного згортання, середніх величин.

9. Обґрунтовано методичний підхід до визначення ієрархії локальних компонент організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства за пріоритетністю їх покращення, який базується на взаємопов'язаних етапах із оцінювання рівня організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності, ідентифікації логістичних процесів, що потребують удосконалення, та визначення заходів з удосконалення організаційно-економічного забезпечення для підвищення якості реалізації логістичних процесів, що здійснюються з використанням методів інтегральної оцінки, матричного методу, декомпозиції та методу аналізу ієрархій. Розроблений науково-методичний підхід спрямовано на забезпечення обґрунтованості управлінських рішень з удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства.

Наукові результати дисертації, які мають прикладний характер, набули практичного втілення в діяльність підприємств ТОВ «Восторг» (довідка № 12- 10 від 07.10.2019 р.), ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ» (довідка № 2/19 від 18.04.2019 р.), ПФ «Бригантіна» (довідка № 15 від 11.02.2020 р.). Науково-методичний підхід до оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності й сукупність одиничних та інтегральних показників організаційного та економічного забезпечення впроваджено в діяльність торговельних підприємств ТОВ «Восторг», ПФ «Бригантіна», ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»; методичний інструментарій для визначення проблемних зон організаційно-економічного забезпечення з огляду на критерії логістичної діяльності торговельного підприємства – у діяльність ТОВ «Восторг», ПФ «Бригантіна»; науково-методичний підхід до формування портфеля заходів з удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності – у діяльність ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бауэрсокс Дж. Доналд, Дейвид Дж. Клосс. Логистика: интегрированная цепь поставок. Москва: Олимп-Бизнес, 2005. 640 с.
2. Сток Д.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. Москва: ИНФРА-М, 2005. 797 с.
3. Линдерс Р. Майкл, Фирон Е. Харольд. Управление снабжением и запасами. Логистика. СПб.: ООО «Виктория плюс», 2002. 768 с.
4. Крикавський Є. В. Логістичне управління. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2005. 684 с.
5. Ларіна Р. Р., Череп О. Г., Грішин Ю. І., Іляєва О. А. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія. Сімферополь: ВД «АРІАЛ», 2011. 234 с.
6. Міщук І. П. Формування і функціонування систем логістики підприємств торгівлі: дис. д-ра екон. наук: 08.00.04. Львів, 2017. 665 с.
7. Карпенко Г. П. Логістичні термінологічні студії в Україні. URL: file:///C:/Users/Elena/Downloads/znppo_2013_14_38.pdf
8. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 60-65.
9. Krawczyk S. Zarządzanie procesami logistycznymi. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001. 482 s.
10. Abt S. Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie. Wydanie 1. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1998. 368 s.
11. Фролова Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.07.05. Донецьк, 2005.
12. Окландер М. А. Формування логістичних систем підприємств: дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.01 / Одеський державний економічний університет. Одеса, 2003. 393 с.

13. Гаджинский А. М. Логистика. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007. 472 с.
14. Кристофер М., Пэк Х. Маркетинговая логистика. Москва: Издательский дом «Технологии», 2005. 200 с.
15. Пилипенко А. А. Логістичні аспекти управління бізнес-процесами підприємств. *Економічний простір*. 2015. № 103. С. 186 – 195.
16. Смиричинський В.В., Здрение В.С. Логістична концепція управління державними закупівлями. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4828/1/42.pdf>
17. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Контролінг логістичної діяльності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04. Харків: ХНЕУ, 2010. 23 с.
18. Сумець О. М. Логістична діяльність підприємств олійно-жирової галузі та оцінка її ефективності: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Київ, 2016. 43 с.
19. Бойко Н. І. Формування інформаційних потоків та управління ними в логістичній системі торговельних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04. Львів, 2009. 19 с.
20. Коніщева Н. Й. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. URL: http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/4295/st_27_16.pdf?sequence
21. Смиричинський В. В. Логістичний менеджмент державних закупівель: теоретично-правовий та методологічний аспект: монографія. Тернопіль: Видавництво «Карт-бланш», 2004. 390 с.
22. Ковальська Л. Л., Циганюк В. І. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості на напрями удосконалення. *Економіка та менеджмент*. 2013. Вип. 10(38). С. 87–97.

23. Расулова А.М. Логістичне управління підприємствами ресторанного господарства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 16. С. 74- 79.
24. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії. Львів: «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2006. 454 с.
25. Энциклопедический словарь Ф. А. Брокгауза и И. А. Ефрона. URL: <http://www.vehi.net/brokgauz/>
26. Харрисон А.. Ремко ван Хоук. Управление логистикой. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. 368 с
27. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок. Спб.: Питер, 2004. 316 с.
28. Cooper C. M., Lambert M. C., Pagh D. M. Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal Of Logistics Management*. 1997. Vol. 8 (1). P. 1–14. URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09574099710805556>
29. Лукинский В. С., Лукинский В. В., Малевич Ю. О. Логистика и управление цепями поставок. СПб.: Питер, 2007. 448 с.
30. Тридід О. М., Таньков К. М., Леонова Ю.О. Логістика. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. 176 с
31. Рыжиков Ю. И. Теория очередей и управление запасами. СПб: Питер, 2001. 384 с.
32. Окландер М. А. Контуры экономической логистики: монография. Київ: Наукова думка, 2000. 176 с.
33. Шталь Т. В., Писаренко В. В., Гуржій Н. Г., Мелушова І. Ю. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку: маркетингово-логістичний аспект: монографія. Харків: Видавництво «Лідер», 2017. 230 с.
34. Смеричевська С. В. Формування освітньо-інноваційного потенціалу логістизації національної економіки: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03. Маріуполь, 2015. 423 с.

35. Morgenshtern O. Note of the Study of Logistics. *The RAND Corporation Paper*. NewYork, 1951. 75 p. URL: https://www.rand.org/pubs/research_memoranda/RM614.html
36. Ballou H. Ronald The evolution and future of logistics and supply chain management. *European Business Review*. 2007. Vol.19. No.4. P. 332-348. URL: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103
37. Tseng Y., Aptaylor M., Yeu L. Ven. The role of transporting in logistic Chain. *Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*. 2005. Vol. 5. P. 1657–1672. URL: <https://www.siam.org/journals/plagiar/1657.pdf>
38. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2004. 272 с.
39. Третьяк В. П. Вектор трансформации природы фирмы. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vektor-transformatsii-prirody-firmy/viewer>
40. Смагин В. Н. Теория фирмы. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. 162 с.
41. Кротов К. В. Управление цепями поставок: изучение концепции в контексте теории стратегического управления и маркетинга. *Научные доклады*. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2007. № 10(R). URL: <http://gsom.spbu.ru/files/upload/niim/publishing/papers/2007/>
42. Логистические концепции. URL: доступа: <https://www.lobanov-logist.ru/library/352/54760/>
43. Качуровский Е.П. Современная мировая экономика. Минск: Белпринт, 2012. 582 с.
44. Levitt T. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*. 1960. Vol.38. P.45–68. URL: http://www.eniopadilha.com.br/documentos/levit_1960_marketing%20myopia.pdf
45. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. СПб.: Питер, 2006. 464 с.

46. Shapiro B. P. What the Hell Is 'Market Oriented'?'. *Harvard Business Review*. 1988. Vol. 66. P. 119–125. URL: <https://hbr.org/1988/11/what-the-hell-is-market-oriented>
47. Kohli A., Jaworski B. Market Orientation: The construct, Research Propositions, and Managerial Implication. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54. P. 1–18. URL: https://www.jstor.org/stable/1251866?seq=1#page_scan_tab_contents
48. Narver J., Slater S. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54. P. 20–35. URL: https://www.jstor.org/stable/1251757?seq=1#page_scan_tab_contents
49. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб. : Питер, 2007. 800 с.
50. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.
51. Пономаренко В. С., Тридід О.М., Кизим О. М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків: Вид. дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
52. Клейнер Г. Б. Микроэкономика знаний и конкурентоспособность предприятий. *Современная конкуренция*. 2007. № 12. Т.2. С. 220–224.
53. Гончар Л. А. Теоретичні та практичні аспекти ефективності впровадження комерційної логістики на підприємствах роздрібної торгівлі. *Академічний огляд*. 2009. № 2. С.100–105.
54. Джонсон С. Джеймс., Вуд Ф. Дональд, Мэрфи-мл Р. Поль. Современная логистика. Москва: Издательский дом "Вильямс", 2002. 624 с.
55. Ковалёв К.Ю., Уваров С.А., Щеглов П.Е. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть. СПб: Питер, 2007. 272 с
56. Крикавський Є.В., Петецьки І., Рикована І.С. Від планування логістики до логістичного планування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т.3. С. 160–165.

57. Крючкова І.В. Розвиток логістичного управління. *Економіка та держава*. 2012. № 7. С. 80–81.
58. Птащенко О. В., Куш Я.М. Особливості логістичної діяльності в різних умовах господарювання. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 234–239.
59. Пилипенко А. А. Фінансовий механізм логістизації діяльності корпоративних інтегрованих об'єднань. *Бізнес Інформ*. 2019. №11. С. 382–389.
60. Малярєць Л. М., Матвієнко-Біляєва Г. Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2010. 227 с.
61. Лігоненко Л. О. Концептуальні засади економічного управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2013. № 3. С. 5–17.
62. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т.І. Логістичний менеджмент. Харків: «ІНЖЕК», 2010. 440 с.
63. Сумець О. М. Систематика видів логістичної діяльності підприємств агропромислового комплексу. *Економічний форум*. 2014. № 2. С. 157–163.
64. Тягунова Н. М. Вечірко О. М. Торговельна логістика – основа конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії*. Серія економічна. 2014. Вип. 46. С. 143–146.
65. Шкробот М. В., Моргонюк А. А. Удосконалення системи управління логістичними процесам *Молодий вчений*. 2018. № 4(56). С. 849– 854.
66. Крушельницька О.В. Управління матеріальними ресурсами. Київ: Кондор, 2003. 162 с.
67. Terminology in Logistics. Terms and Definitions. Glossary of Logistics Terms. European Logistics Association, 2005. P. 112.
68. Supply Chain Management Terms and Glossary. 2013. URL: http://cscmp.org/imis0/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hk/ey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921.

69. APICS Dictionary. The industry Standard for More than 4800 Terms and Definitions. 15th Edition. URL: <http://www.apics.org/apics-for-individuals/publications-and-research/apics/dictionary>

70. Аникин Б. А., Родкина Т.А. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Основы логистики: учебник. Москва: Проспект, 2013. 344 с.

71. Сергеев В. И. Корпоративная логистика в вопросах и ответа. 2-е изд. перераб и доп. Москва: ИНФРА-М, 2014. 634 с.

72. Родников А. Н. Логистика. Терминологический словарь. Москва: ИНФРА-М, 2000. 352 с.

73. Плахута Г. А. Управління логістичними процесами на підприємствах з дискретним характером виробництва: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02. Луганськ, СНУ, 2001. 25 с.

74. Федотенков Д. Г. Функции логистической деятельности как двигателя рыночной экономики. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsii-logisticheskoy-deyatelnosti-kak-dvigatelya-rynochnoy-ekonomiki>

75. Мащак Н. М. Стратегічна узгодженість логістичної діяльності підприємства на екологічних засадах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4(2). С.273–282.

76. Кочубей Д. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи торговельних підприємств. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2009. № 4. С. 59–66.

77. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. Київ: Київ. нац. торг.екон. ун-т, 2016. 432 с.

78. Бланк И. А. Торговый менеджмент. Киев: Украинско-финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. 408 с.

79. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. СПб.: Питер, 2005. 416 с.

80. Сергєєва О. Р. Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. №2 (17). С.204–210.

81. Семенов В. Ф., Галасюк С. С. Шикіна О. В. Поняття і зміст організаційно-економічного забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 10 (172). С. 202–212.

82. Топольницька Т. Б. Формування системи організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 2 (19). С. 111–114.

83. Терентьєва О. В. Організаційно-економічне забезпечення антикризової діяльності підприємств (за матеріалами підприємств з виробництва електродвигунів України): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. КНЕУ, 2015. 22 с.

84. Божанова О. В. Організаційно-економічне управління змінами на промисловому підприємстві. *Національний вісник Ужгородського національного університету*. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип.10. Ч.1. С. 39–42.

85. Ястремська О. М., Зеленський М. В. Формування організаційного забезпечення процесу впровадження аутсорсингу логістичних функцій на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 286–293.

86. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.

87. Чишко И. С. Организационное обеспечение оценки и формирования финансовой гибкости субъектов хозяйствования. *Финансы, учёт, банки*. 2014. № 1(20). С. 270–276.

88. Мишенин Е. В., Коблянская И. И. Организационно-экономические основы реализации системы экологически ориентированного логистического управления. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 1. С. 83-91.

89. Москвін Б. Ю. Організаційно-економічні засади забезпечення захисту підприємства на ринку корпоративного контролю: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2015. 20 с.

90. Щёголева Т. В., Белоусова Ю. Г. Логистический подход к организации снабженческо-сбытовой деятельности в интегрированных производственных структурах. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/logisticheskiy-podhod-k-organizatsii-snabzhenchesko-sbytovoy-deyatelnosti-v-integrirovannyh-proizvodstvennyh-strukturah>

91. Соломатіна Л. М., Передерій С. Л. Організаційно-економічне забезпечення розвитку електронної промисловості. *Економіка промисловості*. 2013. № 3 (63). С. 93-104.

92. Забродська Г. І., Забродська Л. Д. Пічугіна Т. С. Організаційно-економічне забезпечення функціонування туристичного підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. Вип. 1. С. 183-196.

93. Довгань Л. Є., Лулукало О. Г. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. С.48–56.

94. Пономарьова Г.О. Організаційно-економічне забезпечення випереджувального управління підприємством: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Луганськ, 2004. 25 с.

95. Кучер С.Ф. Організаційно-економічне забезпечення перетворень у курортно-рекреаційній системі приморського міста: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 8.00.05. Донецьк, 2009. 24 с.

96. Миннеханова Е.В. Теоретико-методологические основы формирования организационно-экономического взаимодействия пространственно-локализованных экономических систем в регионе. *Российское предпринимательство*. 2011. № 7. Вып. 2. С. 155–159.

97. Грицишин В. О. Організаційно-економічне забезпечення управління підприємствами соціально-економічної інфраструктури міста: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Луганськ, 2004. 23 с.
98. Міщук І. П. Логістика торговельного підприємства: зміст, напрямки, проблеми. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2007. № 594. С. 461–466.
99. Горяїнов О. М. Логістика. Харків: ХНАМГ, 2009. 107 с.
100. Бланк И. А. Управление прибылью. Москва.: Ника-Центр, Эльга, 2002. 752 с
101. Левкин Г. Г., Куршакова Н. Б. Контроллинг и управление логистическими рисками: учеб. пособие. Москва-Берлин: Директ-Медиа, 2015. 142 с.
102. Мельникова К. В., Колодізева Т. О., Авраменко О. В. та ін. Логістика: навч. посібник для студ. галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» всіх форм навчання. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 272 с.
103. Міценко Н., Міщук І. Розбудова системи логістики суб'єктів торговельного підприємництва та її сутнісно-критеріальна характеристика. *Журнал Європейської економіки*. 2019. Том 18. № 1(68). С. 54–80.
104. Сумець О. М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропромислового комплексу: монографія. Харків: ТОВ «Друкарня Мадрид», 2015. 544 с.
105. Заєць М. А., Скоморохін Д. В. Розгляд сучасних концепцій логістичного управління підприємством. *Економіка харчової промисловості*. 2012. № 4(16). С. 65–68.
106. Руденко Г.Р. Оцінка ефективності логістичної діяльності на машинобудівних підприємствах : автореферат дис. работ, поданої за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Х. ХНЕУ, 2011. 21 с.

107. Лакіза В. В., Качмар К. Я. Організаційно-економічне забезпечення функціонування підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21(8). С. 224–229.
108. Шилова О. Ю. Організаційно-економічне забезпечення розвитку підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Донецьк, 2009. 24 с
109. Нестеренко Р. В. Організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності підприємств: теоретичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 256–260.
110. Демченко Г. В. Розробка моделі оцінки та системи показників організаційного забезпечення активізації інноваційної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 9. С. 42-45.
111. Строкович Г. В. Методичний підхід до оцінювання якості управління логістичними бізнес-процесами. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 2. С. 183–188.
112. Величко О. П. Методика оцінювання розвитку логістики підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 8 (146). С. 45–54.
113. Садеков А. А., цурик В. В. Управление предприятием в условиях кризиса: монография. Донецк: ДонГУЭТ, 2006. 178 с.
114. Панкрашов Р. И. Организационная структура логистического управления торговым предприятием. URL: <https://docplayer.ru/33934372-R-i-ponkrashov-i-n-pchelinceva-organizacionnaya-struktura-logisticheskogo-upravleniya-torgovym-predpriyatiem.html>
115. Ковалев К. Ю., Щеглов П. Е., Уварова С. А. Логистика в торговле: как построить эффективную сеть. СПб: Питер, 2007. 272 с
116. Сайт компанії «Ельдорадо». URL: <https://work.eldorado.ua/>
117. Сайт компанії «Варус». URL: <https://varus.ua/ru/contacts>
118. Сайт кооперації «АТБ». URL: https://atb.ua/ru_RU/page/contacts
119. Гросул В. А. Ресурси підприємства: теоретичне осмислення сутності. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7. С. 236-242.

120. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Аналіз ресурсів в логістичній системі промислового підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 12. С. 89–92.
121. Позняк О. Економічні ресурси логістики як основа конкурентних переваг. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління*. 2015. Вип. 31. С. 252–260.
122. Моисеева Н. К. Экономические основы логистики: кчебник. Москва: ИНФРА-М, 2008. 528 с.
123. Наконечна Т. В. Ресурсне забезпечення логістичного обслуговування споживача. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Логістика*. Львів. 2010. № 690. С.664–668.
124. Феєр О. В. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 220–224.
125. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: монографія. Харків: ХДУХТ, 2010. 247 с.
126. ТОП 100 найбільших платників податків в Україні 2018. URL: <http://www.visnuk.com.ua/ru/news/100010708-top-100-naybilshikh-platnikov-podatkov-za-2018-rik>
127. Logist.Fm. URL: <https://logist.fm/publications/kompaniya-epicentr-vnedrila-na-logisticheskom-centre-kalinovka-tehnologiyu-raboty-so>
128. Сайт компанії ТОВ «ДТЕК Трейдінг». URL: <https://trading.dtek.com/about/management/>
129. Сайт компанії ТОВ «Енергосервісна компанія Еско-Північ». URL: <http://esco-pivnich.com>
130. Сайт компанії ТОВ «Монсанто Україна». URL: <http://www.monsantoglobal.com/global/ua/Pages/default.aspx>
131. Сайт компанії ТОВ «Байєр». URL: <http://www.bayer.ua/media/biographies/managing-board>

132. Сайт компанії ТОВ «АТБ-маркет». URL: https://atb.ua/ru_RU/page/person
133. Сайт компанії ТОВ «Епіцентр-К». URL: <https://epicentrk.ua>
134. Сайт компанії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». URL: <https://www.metro.ua>
135. Сайт компанії ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». URL: <https://www.auchan.ua>
136. Сайт компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» (ГК Фоззі). URL: https://www.fozzy.ua/ru/retail_chains/silpo
137. Сайт компанії ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибьюшн». URL: https://www.emis.com/php/company-profile/UA/Philip_Morris
138. Сумець О. М. Логістика: теорія, ситуації, практичні завдання : навч. посіб. 2-ге вид., доповн. Київ: Хай-Тек Прес, 2011. 343 с.
139. Болотова О. О. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства. автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2018. 20 с
140. Неруш Ю. М., Панов С. А., Неруш А. Ю. Проектирование логистических систем: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. Москва: Издательство Юрайт, 2014. 422 с.
141. Герасименко І. М., Горбатовська І. М. Оцінка ефективності системи управління підприємства в контексті організаційного розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2011. № 4. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_4/Gerasimenko_411.htm
142. Пономаренко В. С., Гонтарева І. В. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 404 с.
143. Ткачова А. В. Оцінка ефективності логістичної діяльності промислового підприємства: інтегральний підхід. *Прометей*. 2011. №2 (35). С. 156–161.

144. Нестеренко Р. В. Оцінка економіко-організаційного забезпечення діяльності підприємств машинобудування як об'єктивна основа впровадження логістично-орієнтованих систем. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 1. С. 371–376.

145. Уварова А.Є. Методичні засади оцінки організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2020. Svazek 6, Vydání 2. С. 164–172.

146. Уварова А.Є. Теоретичні основи логістичного процесу суб'єкта підприємницької діяльності. *Управління розвитком*. 2016. № 3. С. 91–95.

147. Уварова А.Є. Сутність та основні характеристики логістичного управління підприємством. *Науковий вісник ПУЕТ. Економічні науки*. 2017. № 5 (84). С. 93–102.

148. Шталь Т.В., Уварова А.Є. Логістична діяльність торговельного підприємства: сутнісні характеристики та формалізація моделі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 204 (3). С. 64–71.

149. Уварова А.Є. Управління логістичним процесом в підприємницькій діяльності. *Підприємництво, торгівля, біржі в процесі соціально-економічного розвитку: кол. монографія / за заг. ред. І.В. Гонтарева*. Харків.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 120–131.

150. Уварова А.Є. Теоретичні аспекти організаційного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств. *International Trends in Science and Technology: II International Scientific and Practical Conference (March 16)*. Warsaw, Poland, 2018. P. 20–22.

151. Уварова А.Є. Теоретичний зміст поняття «організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств». *Актуальні питання менеджменту і маркетингу: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 27-28 квітня 2018 р.)*. Херсон: Молодий вчений, 2018. С. 18–22.

152. Уварова А.Є. Сутнісні характеристики логістичної діяльності торговельного підприємства. *Development of Socio-economic systems in a global competitive environment: II International Scientific Conference* (May 24). Le Mans, France, 2019. С. 103–105.

153. Шталь Т.В., Уварова А.Є. Концепції логістичного управління торговельним підприємством. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: матеріали Міжнародної наукової конференції (31 травня—01 червня 2018 р.). Харків.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 20—18. С. 268—269.

154. Уварова А.Є., Дмитрієв Г.Б. Запровадження логістичного управління підприємством як умова його конкурентоспроможності. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (15 — 16 листопада 2018 р.). Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2018. С. 266–268.

155. Уварова А.Є. Модель організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти*: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (8 травня 2020 р.). Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2020. С. 78–82.

156. Уварова А.Є. Формування методичного підходу до оцінки організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (21—22 травня 2020 р.). Київ: КНЕУ, 2020. С. 206–208.

157. Уварова А.Є. Методичні засади оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2019. Вип. I (73). С. 113–122.

158. Уварова А.Є. Методичні підходи до оцінки ефективності логістичних процесів суб'єктів підприємницької діяльності. *Стратегія підприємства: підприємницький контекст*: матеріали Міжнародної науково-

практичної конференції (16—17 листопада 2017 р.). Київ: КНЕУ, 2017. С. 100–102.

159. Нестеренко Р. В., Цапенко Н. Ю. Науково-практичний підхід до розробки економіко-організаційного забезпечення логістичної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 315–319.

160. David W. Hwang, Paul C. Hong, Daniel Y. Lee. Critical factors that affect logistics performance : a comparison of China, Japan and Korea. *Shipping and Transport Logistics*. 2017. Vol. 9. No. 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/312008881_Critical_factors_that_affect_logistics_performance_a_comparison_of_China_Japan_and_Korea

161. Gregory N. Stock, Noel P. Greis, John D. Kasarda. Enterprise logistics and supply chain structure: the role of fit. *Journal of Operations Management*. 2000. Volume 18, Issue 5. P. 531–547. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696300000358>
[https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00035-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00035-8)

162. Myerson Paul. *Lean Supply Chain and Logistics Management*. McGraw Hill Professional, 2012. 292 p.

163. Jianliang Peng. Selection of Logistics Outsourcing Service Suppliers Based on AHP. *Energy Procedia*. 2012. Volume 17. Part A. P. 595–601. URL: https://ac.els-cdn.com/S1876610212004778/1-s2.0-S1876610212004778-main.pdf?_tid=1bb33110-b8b7-4b43-a0e9-c4edadbd9141&acdnat=1529749377_453da1139d97d7d42d0898fdb916c84b

164. Dobroszek Justina. Analysis of factors affecting the implementation of controlling in logistics enterprises and resulting effects – case of Poland. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 20th International Scientific Conference Economics and Management – 2015 (ICEM-2015)*. № 213. P. 248–253.

165. Mohammed Najeeb Shaik¹, Walid Abdul-Kader. Comprehensive performance measurement and causal-effect decision making model for reverse logistics enterprise. *Computers & Industrial Engineering*. 2014. Volume 68,

P. 87- 103. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835213003884>

166. Kannan Govindana, Hamed Soleimanib, Devika Kannanc. Reverse logistics and closed-loop supply chain: A comprehensive review to explore the future. *European Journal of Operational Research*. 2015. Volume 240. Issue 3, 1. P. 603- 626. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221714005633>

167. Ali Tarhini, Hussain Ammar, Takwa Tarhini, Ra'ed Masa'deh. Analysis of the Critical Success Factors for Enterprise Resource Planning Implementation from Stakeholders' Perspective: A Systematic Review. *International Business Research*. 2015. Vol 8. No 4. URL: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/44825>

168. Elisabeth J. Umble, Ronald R. Haf, M. Michael Umble. Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operational Research*. 2003. Volume 146. Issue 2. P. 241– 257.

169. Біловодська О. А. Прикладні засади оцінювання логістичного потенціалу як чинника успішної комерціалізації інноваційної продукції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Маркетинг та підприємництво*. 2019. № 3(54). С. 138–145.

170. Божанова В Ю., Орловська Ю. В., Іщенко Т. М. Застосування міжнародного досвіду логістичних стратегій в діяльності українських підприємств. *Економічний простір*. 2016. № 105. С. 146–153.

171. Іванова М. І. Особливості типології факторів у логістичному підході. *Економічний простір*. 2015. № 102. С. 136–145.

172. Мінакова С., Мінаков В. Фактори формування логістичних транспортних систем в умовах глобалізації. *Економіст*. 2016. № 2. С. 12–16.

173. Гринько Т. В. Функції логістичної системи в умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі металургії. *Економіка та держава*. 2016. № 5. С. 12–16.

174. Сумець О. М. Логістична діяльність підприємств олійно-жирової галузі та оцінка її ефективності: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Київ, 2016. 43 с.

175. Beskeas Philip, Land Anna, Seuring Stefan. Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *International Journal of Production Economics*. 2014. Volume 152. P. 131–143. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527313005859>

176. Дикань В. Л., Борозинець Т. Ю. Логістичне управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 45. С. 51–54.

177. Grabara Janusz, Kolcun Michal, Kot Sebastian. The role of information systems in transport logistics. *International Journal of Education and Research*. 2014. Vol. 2. No. 2. URL: <http://ijern.com/journal/February-2014/25.pdf>

178. Хімичева Г. Б., Михалко А. О. Застосування логістичних принципів для підвищення якості та безпеки комплексної туристичної послуги. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2018. №1(108). С. 27–32.

179. Chancey, Erin and Martínez Flores, José Luis and Báez Palma, Maricarmen and Badillo Valenzuela, Omar David and Sánchez Cabrera, María Arlethe, Redesign of the Supply Chain of a Restaurant Franchise in the Food Industry. *Global Journal of Business Research*. 2016. V. 10 (2). 3. 103–111. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2909966

180. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

181. Україна у цифрах 2018. Статистичний збірник. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm

182. Статистичний щорічник України 2018. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm

183. Талан М. В. Логістична інформаційна система. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 10 (100). С. 266–272.

184. Коток М. Аутсорсинг логістичних функцій торговельних підприємств. *Товари і ринки*. 2011. №2. С. 36–45.
185. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 4. С. 102–110.
186. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
187. Тищенко А. Н., Иванов Ю. Б., Кизим Н. А. и др. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: монография. Харьков: ИД «ИНЖЕК», 2007. 376 с.
188. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 2004. 720 с.
189. Рижкова Г.А. Систематизація факторів внутрішнього і зовнішнього середовища торговельного підприємства для подальшого аналізу. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. № 1 (4). С. 339–345.
190. Сененко И. А., Щепак В. В. Влияние факторов среды на формирование системы управления предприятием. *Бизнес-Информ*. 2015. № 3. С. 265–270.
191. Цопа Н. В. Синтез системы оценки развития промышленного предприятия. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1. С. 143–146.
192. Жилінська Л. О., Салига К. С. Економетрична модель бізнес-процесів щодо оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств машинобудування. *Держава та регіони*. 2016. № 6(93). С. 55–59.
193. Сумець О. М. Система оцінних показників ефективності логістичної діяльності підприємства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2017. Т.19. Вип. 3/2. С. 230–233.
194. Гросул В. А., Круглова О. А. Рачкован О. Д. Методичні засади оцінювання сприятливості зовнішнього середовища для адаптації підприємств роздрібною торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 62–74.

195. Connecting to Compete 2007. Trade Logistics in The Global Economy. The Logistic Performance Index and Its Indicators. URL: <http://siteresources.worldbank.org/INTTLF/Resources/lpireport.pdf>
196. Connecting to Compete 2010. Trade Logistics in The Global Economy. The Logistic Performance Index and Its Indicators. URL: http://siteresources.worldbank.org/INTTLF/Resources/LPI2010_for_web.pdf
197. Connecting to Compete 2012. Trade Logistics in The Global Economy. The Logistic Performance Index and Its Indicators. URL: http://siteresources.worldbank.org/TRADE/Resources/239070-1336654966193/LPI_2012_final.pdf
198. Connecting to Compete 2014. Trade Logistics in The Global Economy. The Logistic Performance Index and Its Indicators. URL: https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/LPI_Report_2014.pdf
199. Connecting to Compete 2016. Trade Logistics in The Global Economy. The Logistic Performance Index and Its Indicators. URL: https://wb-lpi-media.s3.amazonaws.com/LPI_Report_2016.pdf
200. Connecting to Compete 2018. Trade Logistics in The Global Economy. The Logistic Performance Index and Its Indicators. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/global/2018>
201. Роздрібна торгівля України у 2012 р.: статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2013. 173 с.
202. Роздрібна торгівля України у 2017 р.: статистичний збірник. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publtorg_u.htm
203. 200 найбільш крупних компаній України 2018. URL: https://biz.censor.net.ua/resonance/3147570/200_nayiblshih_kompanyi_ukrani_2018_roku
204. Оптова і біржова торгівля України у 2012-2013 рр.: статистичний збірник. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publtorg_u.htm
205. Діяльність суб'єктів господарювання 2015 р.: статистичний збірник. Київ: ТОВ «Консультант», 2016. 484 с.

206. Діяльність підприємств оптової торгівлі у 2017 р.: доповідь. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/dop/05/dop_dp0t17.pdf
207. Барановский В. Логистика e-commerce – новое направление аутсорсинга. *Логистические решения*. 2017. № 1. С. 2–6.
208. Логистика в Украине: парадоксы рынка и пути раскрытия потенциала. URL: <http://logist.fm/publications/logistika-v-ukraine-paradoksy-rynka-i-puti-raskrytiya-potenciala>
209. Таврия-В показала новый логистический комплекс. URL: <http://www.my-trade-group.com/index.php/tseepochka/logistika/item/6763-tavriya-v-pokazala-novuj-logisticheskij-kompleks/6763-tavriya-v-pokazala-novuj-logisticheskij-kompleks>
210. Тягунова Н. М. Вечірко О. М. Торговельна логістика – основа конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії*. Серія економічна. 2017. Вип. 46. С. 143–146.
211. Вентцель Е. С. Теория вероятностей: учеб. для вузов. 6-е изд. стер. Москва: Высш. шк., 1999. 576 с.
212. Шостак И. В., Данова М. А. Информационная технология поддержки форсайт-проектов в Украине. *Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. Вип. 43. С. 211–217.
213. Сайт компанії ПАТ «Рітейл Груп». URL: <http://kishenya.ua/ua/spivpratsia/dlia-zmi/informatsiini-dovidky/144-ryteil-hrupp.html>
214. Сайт компанії ТОВ «Фоззі Фуд». URL: <https://www.fozzy.ua/ua/>
215. Економічні засади формування та функціонування підприємницьких мереж у торгівлі / С.А. Бульба. – дис. к.е.н., спц. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами.– К. , 2013. – 190
216. Сайт компанії ТОВ «Таврія-В». URL: <http://www.tavriav.org/>
217. Сайт компанії ТОВ «Аргон». URL: <http://grosh.ua/>

218. Сайт компанії ТПК «Омега автопоставка». URL:
<http://www.omega-auto.biz/ua>
219. Сайт компанії СП у формі ТОВ «Оптіма Фарм». URL:
<http://www.optimapharm.com.ua/>
220. Сайт компанії СП у формі ТОВ «Метал Холдинг». URL: доступа:
<https://www.metall-holding.com.ua/kharkov>
221. Сайт компанії ПрАТ «УГМК». URL: www.ugmk.com
222. Сайт компанії ТОВ «Сучасний модерн». URL:
<http://rost.kharkov.ua/>
223. Сайт компанії ПАТ «Базис». URL: <http://www.bazis.cn.ua/>
224. Сайт ПФ «Бригантіна». URL: <https://topolyok.com.ua/>
225. Сайт компанії ПрАТ «Фірма Бакалія». URL:
<http://www.bakaleya.org/pat/sc.php>
226. Сайт компанії ПрАТ «ТК «Барвінок». URL:
<http://tkb.com.ua/about.php>
227. Сайт ТОВ «Восторг». URL: <https://www.vostorg.ua/>
228. Сайт ПАТ «Сигма». URL: <http://sigma.vatua.com/>
229. Сайт компанії ПАТ «Монфарм» URL: <http://www.monfarm.com.ua/>
230. Сайт ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ». URL: <https://vegaplast.ua>
231. Сайт ПАТ «Ужгородоптторг». URL: <http://uzhopttorg.pat.ua/>
232. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРІФРУ). URL: <https://smida.gov.ua/about>
233. Сайт з пошуку вакансій за категоріями. URL:
<https://www.work.ua/jobs/by-category/>
234. Чернописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 623: Логістика. С. 265–271.
235. Фролова Л.В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством : монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2005. 322 с.

236. Dang V.L. Weighing the Key Factors to Improve Vietnams Logistic System. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. 2018. V. 34. Issue 4. P. 308–316.
237. Gani A. Logistic Performance Effect in International Trade. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. 2017. V. 33. Issue 4. P. 279–288.
238. Celebi D. The role of logistics performance in promoting trade. *Maritime Economics & Logistics*. 2019. V. 21. P. 307–323.
239. Пилипенко А. А., Пилипенко С. М. Оцінювання зрілості логістичної діяльності в управлінні економічною безпекою розвитку об'єднань торговельних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 6.1-1(56). С. 216–222.
240. Строкович Г. В. Методичний підхід до оцінювання якості управління логістичними бізнес-процесами. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 2. С. 183–188.
241. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 503 с.
242. Кочубей Д. В. Оцінка ефекту від впровадження логістичних інформаційних систем. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 2287–232.
243. Колодізева Т. О. Управління ланцюгами поставок: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 164 с.
244. SCOR (Supply Chain Operation Reference Model), розроблена міжнародною Радою з ланцюгів поставок. URL: <https://www.apics.org/apics-for-business/frameworks/scor>
245. Мерзляк А. В. Роль информации и стратегии в моделях управления цепями поставок. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-informatsii-i-strategii-v-modelyah-upravleniya-tsepyami-postavok-referentnye-modeli-luchshih-praktik-menttsera-gscf-cpfr-scor>
246. Ільченко Н. Б., Кочубей Д. Референтні моделі управління ланцюгами поставок підприємств торгівлі. *Товари і ринки*. 2017. № 2(2). С. 62–71.

247. Крикавський Є. В., Похильченко О. А. Оцінка результативності інноваційних ланцюгів поставок. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/32252/1/109-199-200.pdf>
248. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Підконтрольні показники логістичної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4243>
249. Тюріна Н. М., Гой І. В., Шкодіна О. С. Формування та реалізація процесів логістизації машинобудівних підприємств: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2014. 262 с.
250. Талан М. В. Моделювання логістичних стратегій торговельних підприємств. *Вісник нац. ун-ту Львівська політехніка*. 2008. № 633: Логістика. С. 696–701.
251. Серпенінова Ю. С. Проблемні аспекти ідентифікації та облікового виображення логістичних витрат. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 23. С. 351–358.
252. Эффективность логистики: анализ издержек и контроль за ними. URL: <https://www.cfin.ru/management/manufact/cost.shtml>
253. Сумець О. М. Логістичні витрати підприємств олійно-жирової галузі: формування та оцінювання: монографія. Харків: Вид-во НУА, 2017. 243 с.
254. Мажар М. А. Управління логістичними витратами підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. Вип. 3. С. 86–91.
255. Помірко Н. М. Класифікація логістичних витрат у формуванні системи управління ними на промисловому підприємстві. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/7815/1/14.pdf>
256. Логістичний ринок України: логістичні оператори нарощують свою долю в сегменті складської логістики. URL: <https://cbre-expandia.com/logistichniy-rinok-ukrayini-logistichni-operatori-naroshhuyut-svoyu-dolyu-v-segmenti-skladskoyi-logistiki/>

257. Крикавський Є. В. Похильченко О. А. Логістичні активи та консеквенції їх використання. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23696/1/15-87-95.pdf>

258. Потапова Н.А. Процеси управління логістичними активами в логістичних системах. URL: <http://vlp.com.ua/files/83.pdf>

259. Shtal T.V., Uvarova A.Ie., Ostapenko I.I. Evaluation of the Influence of External Environmental Factors on Logistics Activities Case Study of Ukrainian Retail Trade Enterprises. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2018. Vol. 9 (7). P. 1593–1605.

260. Shtal T.V., Proskurnina N.V., Uvarova A.Ye. Features of logistic management of a trading enterprise in innovative economy. *Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі: кол. монографія / за заг. ред. Н.Л. Савицької*. Харків: ХДУХТ, 2018. С. 40–53.

261. Уварова А.Є. Аналіз впливу зовнішнього середовища на логістичну діяльність торговельного підприємства. *Інвестиційно-інноваційні моделі розвитку підприємств в умовах сучасної нестабільності: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (27 жовтня 2018 р.)*. Львів: ГО «Львівська економічна фундація», 2018. С. 88–91.

262. Uvarova A. Evaluation of the influence of external environmental factors on logistics activities of Ukrainian trade enterprises. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали Міжнародної наукової конференції (30—31 травня 2019 р.)*. Харків.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. С. 269–270.

263. Шталь Т. В., Уварова А. Є. Оцінка організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 196–209.

264. Уварова А. Є. Діагностика і прогнозування результативності логістичної діяльності торговельного підприємства на основі багатофакторної моделі рентабельності власного капіталу. *Наука та сьогодні: матеріали*

III Міжнародної науково-практичної конференції (30–31 серпня 2019 р.). Київ: Європейський центр науки «Альманах науки», 2019. Вип. 9 (30). С. 38–41.

265. Уварова А.Є. Ефективність логістичних процесів суб'єктів підприємництва. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали Міжнародної наукової конференції (01–02 червня 2017 р.)*. Харків.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. С. 284–287.

266. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів : підручник. Львів: Видавництво «НУ Львівська політехніка», 2004. 448 с.

267. Колодізева Т. О., Руденко Г. Р. Інноваційні технології в логістиці: навчальний посібник. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 268 с.

268. Кудирко О. В. Інновації в логістиці: перспективи використання технологій блокчейн у ланцюгах поставок. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 15 (1). С. 158–163.

269. Фролова Л. В., Кравченко Е. С. Формирование бизнес-модели предприятия: учебник. Киев: Центр учебной литературы, 2012. 384 с.

270. Левина Т. В. SCOR моделирование. *Логистика и управление цепями поставок*. 2012. № 2. С. 88–94.

271. SCOR 12.0. Supply Chain Operation Reference Model. Quick Reference Guide. URL: <https://pdfslide.net/documents/scor-quick-reference-guide-scor-120-quick-reference-guide-scor-processes-the.html>

272. Управление цепочками поставок. Обзор референтой модели SCOR. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=NaPX5o-yjVY>

273. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. 322 с

274. Академічний тлумачний словник української мови: в 11 томах. URL: <http://sum.in.ua/s/udoskonalennja>

275. ISO 9000:2015 Системы менеджмента качества – Основные положения и словарь. URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>

276. Величко О. П. Формування логістичних систем у сучасному агробізнесі України. *Економіка та держава*. 2011. № 12. С. 63–65.
277. Коніщева Н. Й. Підвищення ефективності управління логістичною діяльністю за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Коніщева. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/4477/1/ilov28-35.pdf>
278. Руденко Г. Р. Удосконалення логістичних бізнес-функцій торговельного підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 22. С. 502–509.
279. Єршова Н. Ю. Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління основними засобами підприємств: стратегічний аспект. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 14. С. 894–904.
280. Кривов'язюк І. В., Смерічевський С. Ф., Кулик Ю. М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств: монографія. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 200 с.
281. Чухрай Н. І. Оцінювання функціонування ланцюга поставок: сутність та концептуальні підходи. *Вісник Національного університету Львівська політехніка*. 2009. № 647. С. 276–285.
282. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фалович В. А. Ланцюг поставок – ex adverso традиційного підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2014. № 12. С. 297–311.
283. Матушкин А. М. Логистический менеджмент как драйвер повышения конкурентоспособности предприятия. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/logisticheskiy-menedzhment-kak-drayver-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya/viewer>
284. Акімова Л. М. Напрями удосконалення нормативно-правового забезпечення економічної безпеки держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 24. С. 57–62.
285. Окландер М. А. Логістична система підприємства: монографія. Одеса: Астропринт, 2004. 312 с.

286. Гуру менеджмента качества и их концепции: Э. Деминг, Дж. Джуран, Ф. Кросби, К. Исикава, А.Фейгенбаум, Т.Тагути. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm009.html>

287. Строкович Г. В. Перспективи вдосконалення логістичних бізнес-процесів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка*. 2018. № 8. С. 44-47.

288. Саати Т., Кернес К. Аналитическое планирование. Организация систем. Москва: Радио и связь, 1991. 224 с.

289. Уварова А. Є. Обґрунтування напрямів удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет*. 2018. Т. 28. № 3. С. 208—216.

290. Уварова А. Є. Наукові методи та інструментарій удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, фінансів та права: теорія і практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (23 серпня 2019 р.): у 2 ч.* Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 1. С. 31—33.

291. Уварова А. Є. Науково-методичні засади ієрархії локальних компонент організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Актуальні питання сучасної науки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (05—06 червня 2020 р.)*. Київ: МЦНІД, 2020. С. 14—16.

292. Уварова А. Є. Особливості логістичної діяльності торговельного підприємства. *Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 5 грудня 2019 р.): у 10 ч.* Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 6. С. 15—16.

293. Уварова А. Є. Удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Current directions of scientific research: International Scientific Conference (December 28)*. Nuremberg, Germany, 2018. P. 63—66.

294. Уварова А. Є. Вдосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (23 квітня 2020 р.)*. Харків: ХДУХТ, 2020. С. 78—80.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

**Сутнісні характеристики організаційно-економічного забезпечення
логістичної діяльності торговельного підприємства**

Таблиця А.1

**Дефініції логістики, логістичної діяльності, логістичного
управління**

Автор	Визначення
<i>Логістика</i>	
Бауерсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. [1, с. 29]	Логістика охоплює та об'єднує у єдиний процес такі різноманітні види діяльності як інформаційний обмін, транспортування, управління запасами, складське господарство, вантажопереробку, упаковку.
Сток Дж., Ламберт Д. [2, с. 9]	Процес, протягом якого здійснюється планування, реалізація і контроль ефективного потоку товарів (та їх зберігання), послуг й інформації (її зберігання) як у секторах виробництва, так і обслуговування, набір (мікс) послуг, який має стати особливою організацією підприємницької діяльності, унікальним активом підприємства
Крикавський Є. В. [4, с. 29]	Можна стверджувати про існування трьох підходів до визначення поняття логістика: 1) дії, завдяки яким відбувається планування, керування, реалізація, контролювання та регулювання просторово-часової трансформації товарів і пов'язаної з цим кількісно-асортиментно-якісні зміни зміни, маніпуляційні зміни та зміни в логістичному сервісі; 2) допоміжне управління плануванням, контролюванням і регулюванням, яке в період споживання продукту гарантує ефективне використання засобів і адекватне ефективності логістичних елементів під час усіх фаз періоду споживання; 3) процес координації нематеріальних дій, до яких слід вдатися для ефективного надання послуг щодо витрат і згідно вимог клієнта
Міщук І.П. [6, с. 33-34]	Логістика у розумінні її як комплексу господарської діяльності охоплює виробничо-господарські, організаційні, економічні, правові аспекти і включає великий комплекс різноманітних функцій, які забезпечують процеси товаро- і матеріалопросування. При цьому основним завданням системи логістики підприємств торгівлі вважається створення інтегрованої виробничо-торгівельно-транспортної системи, яка б забезпечувала доведення потрібного товару необхідної якості у необхідній кількості в обумовлені місце і час з мінімальними витратами завдяки такій організації системи логістики торговельного підприємства, за якої внутрішні логістичні операції були б максимально інтегровані не лише в торгово-технологічний процес даного підприємства, але і узгоджувалися з всім ланцюгом постачань на засадах організаційної, техніко-технологічної, інформаційної, економічної і методологічної єдності їх здійснення.

Автор	Визначення
Карпенко Г.П. [7, с. 192]	Логістика – це управління загальним рухом товарів від місця його виробництва до кінцевого пункту споживання. Вона розглядає мережу/ланцюг постачання, який складається з комбінації послуг чи «ланок», кожна з яких виконує свою роль, починаючи від виробника і закінчуючи кінцевим споживачем. Розвинена логістика намагається максимально поширити свій контроль/управління всім ланцюгом постачання. У наш час термін логістика позначає проблеми й методи управління різноманітними потоками, передусім матеріальними й людськими, а також інформаційними, фінансовими та іншими потоками, які їх супроводжують, із метою найкращого використання наявних ресурсів на виробництвах та в ланцюгах поставок. Логістика – наука про управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та іншими потоками в певній економічній системі для досягнення стратегічних, тактичних чи оперативних цілей організації виробництва й бізнесу з оптимальними витратами ресурсів
Фролова Л.В. [11, с.6]	Логістику, з одного боку, визначено наукою про економічні відносини формування та інтеграції різних бізнес-процесів, пов'язаних з рухом матеріальних цінностей та його фінансовим, інформаційним і сервісним забезпеченням, а з другого, – інтегрованою системою форм, методів та інструментів формування комплексу процесів закупівлі ресурсів, виробництва, розподілу й реалізації готової продукції та послуг.
Окландер М.А. [12, с.69]	<p>Логістику треба розглядати як образ мислення, концепцію, філософію, методологію, що може бути використана при вирішенні різноманітних проблем розвитку підприємства, інтегровану функцію мікроекономічних систем (існуючу у формі логістичної системи), а також як міждисциплінарну науку, що займається пошуком організаційно-управлінських механізмів підвищення ефективності ресурсопотокових процесів підприємства.</p> <p>Логістика призначена для реалізації тільки планомірних зв'язків, це інструмент їх оптимізації. Логістика використовується вслід за маркетингом після того, як сформовано портфель замовлень. Операційні логістичні системи ґрунтуються на плані поставок і є формами існування раціонального управління матеріальним потоком підприємства.</p> <p>Концепція логістики підприємства — це образ мислення, філософія діяльності, згідно з якою слід уникати часткової оптимізації зведених разом логістичних функцій через виявлення реальних можливостей для їх балансу і забезпечення поставки товарів «точно вчасно». Зусилля повинні бути спрямовані на оптимізацію логістики як інтегрованої функції управління матеріальним потоком підприємства. Концепція вимагає координації всіх систем руху та зберігання матеріалів і товарів.</p>

Продовження додатку А

Продовження таблиці А.І

Автор	Визначення
Гаджинський А.М. [13, с. 20]	Логістика – междисциплінарний науковий напрям, безпосередньо пов'язаний з пошуком нових можливостей підвищення ефективності матеріальних потоків.
Гаджинський А.М. [13, с. 21]	Логістика – напрям господарської діяльності, який полягає в управлінні матеріальними потоками у сферах виробництва та обігу
Кристофер М., Пек Х. [14, с. 66]	Мета процесу логістики – підтримка маркетингової стратегії компанії. Логістика впливає на ефективність маркетингу, створюючи цінність для покупця за допомоги високоякісного обслуговування
Пилипенко А.А. [15, с. 188]	За формою тлумачення всю сукупність визначень логістики можна розділити на два напрями . Перше зводиться до трактування логістики як галузі господарської діяльності з управління матеріальними та інформаційними потоками в сферах виробництва та обігу. Друге являє логістику як междисциплінарний науковий напрям, що має прагматичний характер і пов'язане з пошуком нових можливостей підвищення ефективності потокових процесів будь-якого характеру.
Смиричинський В.В., Здреник В.С. [16, с. 343]	Отже, на макрорівні необхідна логістична концепція розвитку державного господарювання, що міняє сам процес державного управління. Ця теза піднімає логістику із інструментарію забезпечення виробництва ресурсами і збуту готової продукції в інструментарій, який здійснює вплив через економічну, в тому числі промислову, політику на управління місцевими (районними, міськими), регіональними (обласними) і центральними державними закупівлями з метою забезпечення єдиної цільової функції – стратегії державного розвитку в цілому та ринку державних закупівель зокрема.
Бойко Н.І. [19, с. 7]	Найбільш прийнятним є трактування логістики як детально продуманої стратегії обслуговування та належно розроблених систем поставок, які дозволяють отримати у відповідному місці, у відповідний час відповідний товар, відповідної якості та асортименту з мінімальними витратами.
<i>Логістичне управління</i>	
Ларіна Р. Р. [5, с. 67]	Логістичне управління – це процес або діяльність, яка підпорядкована наперед окресленим цілям, здійснюється у логічній послідовності, може бути організована на стратегічному й тактичному рівні, здійснюється безперервно і включає планування, організацію, реалізацію та контроль товаропросування – руху сировини, матеріалів і напівфабрикатів, готової продукції (швидкості руху, об'ємів руху, адаптивності) на виробництво, у процесі виробництва та до споживача на основі формування логістичної системи товаропросування й логістичної сітки

Продовження додатку А

Продовження таблиці А.І

Автор	Визначення
Кацьма В.І. [8, с. 64]	Як головна підсистема загальної системи управління підприємством, логістичне управління спрямоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства. Логістичне управління інвестиційною, інноваційною, виробничою, фінансовою, кадровою та інформаційною сферами діяльності сприяє реалізації стратегічних, а всіма потоковими процесами в ланцюзі «закупівля ресурсів – транспортування – виробництво – складування – реалізація – сервісне обслуговування кінцевих споживачів» – тактичних цілей підприємства.
Кравчук С. [9, с. 68]	Логістичне управління - це діяльність, яка створює комплексну концепцію логістичних заходів, беручи до уваги їхній перебіг як на підприємстві, так і у партнерів та координацію, реалізації (в широкому сенсі) цієї концепції відповідними відділами, використовуючи відповідні інструменти керування та контролю
Штефан Абт [10, с. 21]	Логістичне управління – це розробка стратегії, планування, керування та контроль за потоками та зберігання сировини, незавершеного виробництва, готових виробів та відповідної інформація, від придбання до споживання, як краще адаптуватись до потреб клієнта та задовольнити їх
Бауерсокс Д., Клосс Д. [1]	Логістичний менеджмент – це база для розробки ділової стратегії фірм з управління матеріальними потоками та виробничим процесом
Фролова Л.В. [11]	Логістичне управління – це процес цілеспрямованого впливу на логістичні потоки з метою збалансування їхнього руху у просторі й часі та досягнення ефекту синергізму, що проявляється в чистому грошовому потоці підприємства
<i>Логістична діяльність</i>	
Малярець Л.М. [60, с. 29]	Логістична діяльність – це система дій і рішень, пов'язаних з формуванням оптимального співвідношення матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, які проходять послідовний ланцюг від зовнішнього джерела до кінцевого споживача готової продукції.
Сумець О.М. [174, с. 10]	Логістична діяльність є конкретним і неодмінним напрямом господарської діяльності підприємства
Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. [20]	Логістична діяльність підприємства особливий вид господарської діяльності, реалізація якої потребує здійснення послідовних процесів логістичної діяльності промислового підприємства в єдиному комплексі, що дозволяє мінімізувати витрати та збитки за рахунок оптимізації логістичного «ланцюга» підприємства та зменшення впливу зовнішніх ризиків

Складено самостійно

**Контент-аналіз сутності організаційно-економічного забезпечення
та його складових елементів**

Автор	Об'єкт організаційно-економічного забезпечення	Визначення «організаційно-економічне забезпечення»
Сергєєва О.Р. [80]	Конкурентоспроможність торговельного підприємства	Організаційно-економічне забезпечення являє собою систему взаємопов'язаних організаційних дій, що забезпечують досягнення поставлених цілей розвитку підприємства, економічна складова управління конкурентоспроможності підприємства, у свою чергу, – це система взаємозалежних та взаємопов'язаних економічних дій, які реалізуються за допомогою методів, спрямованих на досягнення поставлених цілей щодо забезпечення прийняттого рівня конкурентоспроможності.
Божанова О.В. [84, с. 41]	Зміни на промисловому підприємстві	В широкому розумінні організаційно-економічне забезпечення змін промислового підприємства – це забезпечення організації змін взаємодії промислового підприємства як з іншими суб'єктами господарювання так і зі структурами та підрозділами самого промислового підприємства, а також сукупність економічних методів забезпечення такої взаємодії. У вузькому розумінні організаційно-економічне забезпечення змін промислового підприємства – це забезпечення організаційних та економічних заходів щодо впровадження змін промислового підприємства.
Терентьєва О.В. [83]	Антикризова діяльність	...забезпечення антикризової діяльності підприємства, як упорядкованої послідовності дій із створення організаційних, технічних, економічних та соціальних умов для своєчасного виявлення, ефективної локалізації і повної ліквідації негативних проявів кризових процесів.
Семенов В.Ф. [81]	Діяльність готельних підприємств малої місткості	Організаційно-економічне забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості ... це системна реакція, адекватна зовнішнім і внутрішнім впливам, а також механізми, важелі, інструменти та заходи з планування, фінансування, управління, які дають можливість не тільки узгоджувати, коригувати, враховувати та реалізовувати інтереси підприємства, а й сприяти синергетичному ефекту від розширення функціональних можливостей готельних підприємств малої місткості.

Автор	Об'єкт організаційно-економічного забезпечення	Визначення «організаційно-економічне забезпечення»
Топольницька Т.Б. [82]		Систему забезпечення зовнішньоекономічної діяльності розглядаємо як сукупність взаємопов'язаних, взаємообумовлених і взаємодіючих елементів та їх зв'язків, які спрямовані на створення необхідних умов для організації діяльності підприємства на зовнішніх ринках та вирішення пов'язаних з цим завдань.
Топольницька Т.Б. [82]	Зовнішньоекономічна діяльність підприємства	В якості системи організаційно-економічного забезпечення ЗЕД підприємства пропонуємо розглядати комплексну взаємодію підсистем (елементів) організаційного та економічного впливу на ЗЕД, яка реалізується через виконання завдань кожної з підсистем, а також через наявні відносини і зв'язки між ними, підпорядкована конкретним цілям та завданням, і яка характеризується єдиною метою – забезпечення ефективної ЗЕД, збільшення її обсягів і підвищення прибутку підприємства від ЗЕД.
Лакіза В.В., Качмар К.Я. [107]	Функціонування підприємства	Під організаційно-економічним забезпеченням функціонування підприємства розуміють сукупність динамічних процедур, форм, методів та інструментів управління, використання яких дає змогу формувати й реалізовувати конкретну послідовність заходів, що спрямовані на стабільне функціонування підприємства, його стійкий, перспективний розвиток.
Ястремська О.М. [85]	Аутсорсинг	Організаційне забезпечення процесу впровадження аутсорсингу має чітко визначати порядок та умови його реалізації. До таких умов можна віднести: цілі та задачі реалізації аутсорсингу, вихідні вимоги до кожного з учасників аутсорсингового проекту, порядок реалізації функцій підприємства, порядок вибору аутсорсера, формат розподілу повноважень та секторів відповідальності між підприємством та аутсорсером, фіксацію прав учасників аутсорсингової угоди, систему врегулювання конфліктів інтересів, систему внутрішнього контролю та моніторингу ефективності, систему управління ризиками та порядок надання звітності. ...організаційне забезпечення аутсорсингу можна визначити як сукупність організаційних заходів ефективного управління розвитком підприємства за рахунок перебудови організаційної структури управління та організації руху певних інформаційних потоків.

Продовження додатку А
Продовження таблиці А.2

Автор	Об'єкт організаційно-економічного забезпечення	Визначення «організаційно-економічне забезпечення»
Лігоненко Л.О. [86]	Продаж майна підприємства	Організаційно-економічне забезпечення продажу майна підприємства як цілісного майнового комплексу в процесі судової санації. Практична реалізація законодавчо передбаченої можливості продажу майна підприємства як ЦМК (цілісний майновий комплекс) потребує здійснення комплексу заходів, спрямованих на пошук та залучення покупця-інвестора, формування попиту на ЦМК, обґрунтування умов його продажу.
Чішко І.С. [87]	Фінансова гнучкість	Під організаційно-інформаційним забезпеченням оцінки і формування фінансової гнучкості будемо розуміти сукупність методів та інструментів, які регламентують взаємодію структурних підрозділів суб'єкта господарювання, які акумулюючи інформаційні потоки, сприяють оперативній обробці відповідних груп показників фінансової гнучкості та забезпечують проведення оцінки її гнучкості, а також обґрунтування доцільності інструментів її формування.
Забродська Г.І. [92, с. 187]	Функціонування підприємства	Через відсутність уніфікованої дефініції «організаційно-економічного забезпечення функціонування підприємства», пропонується під цим терміном розуміти комплексну систему організаційних, економічних і інформаційних складових, структурних елементів, методів і процедур, які створюють необхідні умови для функціонування підприємства і чинять вплив на економічні й організаційні параметри, що дозволяє регулювати економічні відносини і сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому
Шилова О.Ю. [108]	Розвиток підприємства	організаційно-економічне забезпечення необхідно розглядати як окрему складову управління підприємством, яке представляє собою процес, що включає реалізацію функцій управління для досягнення мети розвитку шляхом виконання системи цілей суб'єкта господарювання як результату використання його ресурсів, і включає методологію, цілеполягання, методи регулювання, ресурси і управлінські процедури
Нестеренко Р.В. [109]	Логістичної діяльності	Економіко-організаційне забезпечення логістичної діяльності підприємства полягає у формуванні структури логістичного управління шляхом розподілу логістичних функцій та операцій між всіма структурними підрозділами підприємства, у злагодженій роботі та відповідному контролю щодо використання матеріальної бази та є основою ефективного результату діяльності підприємства

Складено самостійно

**Система показників для оцінювання організаційно-економічного забезпечення
логістичної діяльності торговельного підприємства**

Рівень декомпозиції	Показник	Розрахунок	Позначки
1 рівень	Інтегральний показник організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності <i>j</i> -го підприємства, коефіцієнт $K_{orgeconj}$	$K_{orgeconj} = \frac{K_{orgj} + K_{econj}}{2}$	K_{orgj} – комплексний показник організаційного забезпечення на <i>j</i> -му підприємстві, коефіцієнт; K_{econj} – комплексний показник економічного забезпечення на <i>j</i> -му підприємстві, коефіцієнт
2 рівень	Комплексний показник організаційного забезпечення на <i>j</i> -му підприємстві, коефіцієнт K_{orgj}	$K_{orgj} = \frac{K_{org(1.1)j} + K_{org(1.2)j}}{2}$	$K_{org(1.1)j}$ – рівень реалізації логістичних функцій, коефіцієнт ; $K_{org(1.2)j}$ – якість організаційного забезпечення на <i>j</i> -му підприємстві, коефіцієнт
	Комплексний показник економічного забезпечення на <i>j</i> -му підприємстві, коефіцієнт K_{econj}	$K_{econj} = \frac{K_{econ(1.1)j} + K_{econ(1.2)j} + K_{econ(1.3)j} + K_{econ(1.4)j}}{4}$	$K_{econ(1.1)j}$ – рівень кадрового забезпечення на <i>j</i> -му підприємстві, коефіцієнт; $K_{econ(1.2)j}$ – рівень матеріального забезпечення на <i>j</i> -му підприємстві, коефіцієнт; $K_{econ(1.3)j}$ – рівень інформаційно-комунікаційного забезпечення на <i>j</i> -му підприємстві, коефіцієнт; $K_{econ(1.4)j}$ – рівень фінансового забезпечення на <i>j</i> -му підприємстві, коефіцієнт
3 рівень	Рівень реалізації логістичних функцій на <i>j</i> -му підприємстві, коефіцієнт $K_{org(1.1)j}$	$K_{org(1.1)j} = \frac{K\Phi_j}{K\Phi_{\max}}$	$K\Phi_j$ – кількість логістичних функцій, що реалізуються на <i>j</i> -му підприємстві, одиниць; $K\Phi_{\max}$ – максимальна кількість логістичних функцій, одиниць

Продовження додатку А
Продовження таблиці А.3

Рівень декомпозиції	Показник	Розрахунок	Позначки
3 рівень	<p>Якість організаційного забезпечення на j-му підприємстві, коефіцієнт</p> $K_{org(1.2)j}$	$K_{org(1.2)j} = \frac{K_{org(1.2.1)j} + K_{org(1.2.2)j} + K_{org(1.2.3)j} + K_{org(1.2.4)j} + K_{org(1.2.5)j} + K_{org(1.2.6)j} + K_{org(1.2.7)j}}{7}$	<p>$K_{org(1.2.1)j}$ – реалізація завдань логістики на j-му підприємстві, коефіцієнт;</p> <p>$K_{org(1.2.2)j}$ – відповідність організаційної структури завданням логістики на j-му підприємстві, коефіцієнт;</p> <p>$K_{org(1.2.3)j}$ – якість горизонтальної комунікації на j-му підприємстві, коефіцієнт;</p> <p>$K_{org(1.2.4)j}$ – якість розподілу повноважень і відповідальності на j-му підприємстві, коефіцієнт;</p> <p>$K_{org(1.2.5)j}$ – якість вертикальної комунікації на j-му підприємстві, коефіцієнт;</p> <p>$K_{org(1.2.6)j}$ – ресурсна підтримка організаційної діяльності на j-му підприємстві, коефіцієнт;</p> <p>$K_{org(1.2.7)j}$ – якість роботи працівників на j-му підприємстві, коефіцієнт</p>
	<p>Рівень кадрового забезпечення на j-му підприємстві, коефіцієнт</p> $K_{econ(1.1)j}$	$K_{econ(1.1)j} = \frac{K_{econ(1.1.1)j} + K_{econ(1.1.2)j}}{2}$	<p>$K_{econ(1.1.1)j}$ – заповнення вакансій на j-му підприємстві, коефіцієнт;</p> <p>$K_{econ(1.1.2)j}$ – рівень кадрової роботи на j-му підприємстві, коефіцієнт</p>
	<p>Рівень матеріального забезпечення на j-му підприємстві, коефіцієнт</p> $K_{econ(1.2)j}$	$K_{econ(1.2)j} = \frac{K_{econ(1.2.1)j} + K_{econ(1.2.2)j} + K_{econ(1.2.3)j}}{3}$	<p>$K_{econ(1.2.1)j}$ – рівень технічного забезпечення на j-му підприємстві, коефіцієнт;</p> <p>$K_{econ(1.2.2)j}$ – розміщення просторових ресурсів на j-му підприємстві, коефіцієнт;</p> <p>$K_{econ(1.2.3)j}$ – рівень забезпечення товарними запасами на j-му підприємстві, коефіцієнт</p>

Продовження додатку А
Продовження таблиці А.3

Рівень декомпозиції	Показник	Розрахунок	Позначки
3 рівень	Рівень інформаційно-комунікаційного забезпечення на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{econ(1.3)j}$	$K_{econ(1.3)j} = \frac{K_{econ(1.3.1)j} + K_{econ(1.3.2)j} + K_{econ(1.3.3)j}}{3}$	$K_{econ(1.3.1)j}$ – рівень інформаційного забезпечення логістичної діяльності на j -му підприємстві, коефіцієнт; $K_{econ(1.3.2)j}$ – активність формування нематеріальних ресурсів на j -му підприємстві, коефіцієнт; $K_{econ(1.3.3)j}$ – рівень ефективності використання нематеріальних ресурсів на j -му підприємстві, коефіцієнт
	Рівень фінансового забезпечення на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{econ(1.4)j}$	$K_{econ(1.4)j} = \frac{K_{econ(1.4.1)j} + K_{econ(1.4.2)j}}{n}$	$K_{econ(1.4.1)j}$ – активність формування високоліквідних активів на j -му підприємстві, коефіцієнт; $K_{econ(1.4.2)j}$ – рівень ефективності використання високоліквідних активів на j -му підприємстві, коефіцієнт
4 рівень	Реалізація завдань логістики на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{org(1.2.1)j}$	$K_{org(1.2.1)j} = \frac{3Л_j}{3Л_{max}}$	$3Л_j$ – реалізація завдань логістики на j -му підприємстві, бал; $3Л_{max}$ – реалізація завдань логістики, максимальне значення, бал
	Відповідність організаційної структури завданням логістики на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{org(1.2.2)j}$	$K_{org(1.2.2)j} = \frac{ВОС_j}{ВОС_{max}}$	$ВОС_j$ – відповідність організаційної структури завданням логістики на j -му підприємстві, бал; $ВОС_{max}$ – відповідність організаційної структури завданням логістики, максимальне значення, бал
	Якість горизонтальної комунікації на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{org(1.2.3)j}$	$K_{org(1.2.3)j} = \frac{ЯГК_j}{ЯГК_{max}}$	$ЯГК_j$ – якість горизонтальної комунікації з питань логістики на j -му підприємстві, бал; $ЯГК_{max}$ – якість горизонтальної комунікації з питань логістики, максимальне значення, бал

Продовження додатку А
Продовження таблиці А.3

Рівень декомпозиції	Показник	Розрахунок	Позначки
4 рівень	Якість розподілу повноважень і відповідальності на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{org(1.2.4)j}$	$K_{org(1.2.4)j} = \frac{ЯРП_j}{ЯРП_{max}}$	$ЯРП_j$ – якість розподілу повноважень з питань логістики на j -му підприємстві, бал; $ЯРП_{max}$ – якість розподілу повноважень з питань логістики, максимальне значення, бал
	Якість вертикальної комунікації на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{org(1.2.5)j}$	$K_{org(1.2.5)j} = \frac{ЯВК_j}{ЯВК_{max}}$	$ЯВК_j$ – якість вертикальної комунікації з питань логістики на j -му підприємстві, бал; $ЯВК_{max}$ – якість вертикальної комунікації з питань логістики, максимальне значення, бал
4 рівень	Ресурсна підтримка організаційної діяльності на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{org(1.2.6)j}$	$K_{org(1.2.6)j} = \frac{РП_j}{РП_{max}}$	$РП_j$ – ресурсна підтримка організаційної діяльності в галузі логістики на j -му підприємстві, бал; $РП_{max}$ – ресурсна підтримка організаційної діяльності в галузі логістики, максимальне значення, бал
	Якість роботи працівників на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{org(1.2.7)j}$	$K_{org(1.2.7)j} = \frac{ЯР_j}{ЯР_{max}}$	$ЯР_j$ – якість роботи менеджерів в галузі логістики на j -му підприємстві, бал; $ЯР_{max}$ – якість роботи менеджерів в галузі логістики, максимальне значення, бал
	Заповнення вакансій на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{econ(1.1.1)j}$	$K_{econ(1.1.1)j} = \frac{ЗК_j}{ЗК_{max}}$	$ЗК_j$ – забезпеченість працівниками в галузі логістики на j -му підприємстві, бал; $ЗК_{max}$ – забезпеченість працівниками в галузі логістики, максимальне значення, бал

Продовження додатку А
Продовження таблиці А.3

Рівень декомпозиції	Показник	Розрахунок	Позначки
4 рівень	Рівень кадрової роботи на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{econ(1.1.2)j}$	$K_{econ(1.1.2)j} = \frac{K_{econ(1.1.2.1)j} + K_{econ(1.1.2.2)j} + K_{econ(1.1.2.3)j}}{3}$	$K_{econ(1.1.2.1)j}$ – рівень підтримки кар’єрного зростання на j -му підприємстві, коефіцієнт; $K_{econ(1.1.2.2)j}$ – рівень продуктивності праці на j -му підприємстві, коефіцієнт; $K_{econ(1.1.2.3)j}$ – рівень середньої заробітної платні на j -му підприємстві, коефіцієнт;
	Рівень технічного забезпечення на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{econ(1.2.1)j}$	$K_{econ(1.2.1)j} = \frac{K_{econ(1.2.1.1)j} + K_{econ(1.2.1.2)j}}{2}$	$K_{econ(1.2.1.1)j}$ – активність формування технічних ресурсів на j -му підприємстві, коефіцієнт; $K_{econ(1.2.1.2)j}$ – рівень ефективності використання технічних ресурсів на j -му підприємстві, коефіцієнт
	Розміщення просторових ресурсів на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{econ(1.2.2)j}$	$K_{econ(1.2.2)j} = \frac{PP_j}{PP_{\max}}$	PP_j – розміщення ресурсів j -го підприємства, бал; PP_{\max} – розміщення ресурсів, максимальне значення, бал
	Рівень забезпечення товарними запасами на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{econ(1.2.3)j}$	$K_{econ(1.2.3)j} = \frac{K_{econ(1.2.3.1)j} + K_{econ(1.2.3.2)j}}{2}$	$K_{econ(1.2.3.1)j}$ – активність формування товарних запасів на j -му підприємстві, коефіцієнт; $K_{econ(1.2.3.2)j}$ – рівень ефективності використання товарних запасів на j -му підприємстві, коефіцієнт
	Рівень інформаційного забезпечення логістичної діяльності на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{econ(1.3.1)j}$	$K_{econ(1.3.1)j} = \frac{I_j}{I_{\max}}$	I_j – інформаційне забезпечення оцінки логістичної діяльності на j -му підприємстві, бал; I_{\max} – інформаційне забезпечення оцінки логістичної діяльності, максимальне значення, бал

Продовження додатку А
Продовження таблиці А.3

Рівень декомпозиції	Показник	Розрахунок	Позначки
4 рівень	Активність формування нематеріальних ресурсів на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{econ(1.3.2)j}$	$K_{econ(1.3.2)j} = \frac{ТНР_j}{ТНР_{max}}$	$ТНР_j$ – темп змін нематеріальних ресурсів на j -му підприємстві, у середньому за період, %; $ТНР_{max}$ – темп змін нематеріальних ресурсів, максимальне значення, %
	Рівень ефективності використання нематеріальних ресурсів на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{econ(1.3.3)j}$	$K_{econ(1.3.3)j} = \frac{ТВНР_j}{ТВНР_{max}}$	$ТВНР_j$ – темп змін віддачі нематеріальних ресурсів за j -м підприємством, у середньому за період, %; $ТВНР_{max}$ – темп змін показника віддачі нематеріальних ресурсів, максимальне значення у середньому за період за сукупністю, %
	Активність формування високоліквідних активів на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{econ(1.4.1)j}$	$K_{econ(1.4.1)j} = \frac{ТФР_j}{ТФР_{max}}$	$ТФР_j$ – темп змін фактичного обсягу високоліквідних активів на j -му підприємстві, у середньому за період, %; $ТФР_{max}$ – темп змін високоліквідних активів, максимальне значення, %
	Рівень ефективності використання високоліквідних активів на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{econ(1.4.2)j}$	$K_{econ(1.4.2)j} = \frac{ТВФР_j}{ТВФР_{max}}$	$ТВФР_j$ – темп змін віддачі високоліквідних активів за j -м підприємством, у середньому за період, %; $ТВФР_{max}$ – темп змін віддачі високоліквідних активів максимальне значення, %
5 рівень	Рівень підтримки кар'єрного зростання на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{econ(1.1.2.1)j}$	$K_{econ(1.1.2.1)j} = \frac{ПКЗ_j}{ПКЗ_{max}}$	$ПКЗ_j$ – підтримка кар'єрного зростання на j -му підприємстві, бал; $ПКЗ_{max}$ – підтримка кар'єрного зростання, максимальне значення, бал
	Рівень продуктивності праці на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{econ(1.1.2.2)j}$	$K_{econ(1.1.2.2)j} = \frac{ТПП_j}{ТПП_{max}}$	$ТПП_j$ – темп змін продуктивності праці на j -му підприємстві, у середньому за період, %; $ТПП$ – темп змін продуктивності праці, максимальне значення %

Продовження додатку А
Продовження таблиці А.3

Рівень декомпозиції	Показник	Розрахунок	Позначки
5 рівень	Рівень середньої заробітної платні на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{econ(1.1.2.3)j}$	$K_{econ(1.1.2.3)j} = \frac{ТСЗП_j}{ТСЗП_{max}}$	$ТСЗП_j$ – темп змін середньої заробітної плати на j -му підприємстві, у середньому за період, %; $ТСЗП_{max}$ – темп змін середньої заробітної плати, максимальне значення %
	Активність формування технічних ресурсів на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{econ(1.2.1.1)j}$	$K_{econ(1.2.1.1)j} = \frac{TTP_j}{TTP_{max}}$	TTP_j – темп змін технічних ресурсів на j -му підприємстві, у середньому за період, %; TTP_{max} – темп змін технічних ресурсів максимальне значення, %
	Рівень ефективності використання технічних ресурсів на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{econ(1.2.1.2)j}$	$K_{econ(1.2.1.2)j} = \frac{ТВТР_j}{ТВТР_{max}}$	$ТВТР_j$ – темп змін віддачі технічних ресурсів за j -м підприємством, у середньому за період, %; $ТВТР_{max}$ – темп змін віддачі технічних ресурсів, максимальне значення, %
	Активність формування товарних запасів на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{econ(1.2.3.1)j}$	$K_{econ(1.2.3.1)j} = \frac{ТТЗ_j}{ТТЗ_{max}}$	$ТТЗ_j$ – темп змін товарних запасів на j -му підприємстві, у середньому за період, %; $ТТЗ_{max}$ – темп змін товарних запасів, максимальне значення, %
	Рівень ефективності використання товарних запасів на j -му підприємстві, коефіцієнт $K_{econ(1.2.3.2)j}$	$K_{econ(1.2.3.2)j} = \frac{ТВТЗ_j}{ТВТЗ_{max}}$	$ТВТЗ_j$ – темп змін віддачі товарних запасів за j -м підприємством, у середньому за період, %; $ТВТЗ_{max}$ – темп змін віддачі товарних запасів, максимальне значення, %

Розроблено самостійно

ДОДАТОК Б

Інформація та результати оцінки впливу зовнішнього середовища на логістичну діяльність підприємств торгівлі

Таблиця Б.1

Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі за 2010 – 2018 рр.

Період	Роздрібний товарооборот підприємств (юридичних осіб) млрд. грн (за даними [144])	У тому числі		Структура роздрібною товарообороту, %		Співвідношення реалізованого попиту на непродовольчі і продовольчі товари (розраховано самостійно)	Динаміка обсягу роздрібною товарообороту підприємств (юридичних осіб) до попереднього року, у порівнянних цінах, % (за даними [144])	Динаміка обсягу роздрібною товарообороту підприємств (юридичних осіб) до попереднього року, у фактичних цінах, % (розраховано самостійно)
		продовольчі товари, млрд. грн (за даними [144])	непродовольчі товари, млрд. грн (за даними [144])	продовольчі товари, % (за даними [144])	непродовольчі товари, % (за даними [144])			
2010	280,9	111,0	169,9	39,5	60,5	1,53	110,1	–
2011	350,1	136,2	213,9	38,9	61,1	1,57	113,2	124,6
2012	405,1	162,9	242,2	40,2	59,8	1,49	112,3	115,7
2013	433,1	178,0	255,1	41,1	58,9	1,43	106,1	106,9
2014	438,3	181,0	257,3	41,3	58,7	1,42	90,0	101,2
2015	487,6	200,4	287,2	41,1	58,9	1,43	80,2	111,2
2016	556,0	228,0	328,0	41,0	59,0	1,44	104,5	114,0
2017	586,3	233,3	353,0	39,8	60,2	1,51	106,0	105,4
2018	668,4	289,4	379,0	43,3	56,7	1,31	105,8	114,0
Середньорічний приріст роздрібною товарообороту підприємств роздрібною торгівлі у фактичних цінах за 2010-2018 рр., % (розраховано самостійно) 111,4%								

Складено за даними [182, 202]

Оптовий товарооборот підприємств торгівлі за 2010 – 2018 рр.

Період	Оптовий товарооборот підприємств (юридичних осіб) млрд. грн	У тому числі		Структура оптового товарообороту, %		Співвідношення реалізованого попиту на непродовольчі і продовольчі товари (розраховано самостійно)	Динаміка обсягу оптового товарообороту підприємств (юридичних осіб) до попереднього року, у фактичних цінах, % (розраховано самостійно)
		продовольчі товари, млрд. грн (за даними [182])	непродовольчі товари, млрд. грн (за даними [182])	продовольчі товари, % (за даними [182])	непродовольчі товари, % (за даними [182])		
2010	993,7	193,8	799,8	19,5	80,5	4,1	–
2011	1107,3	194,5	912,8	17,6	82,4	4,7	111,4
2012	1093,3	215,2	878,1	19,7	80,3	4,1	98,7
2013	1074,8	199,7	875,1	18,6	81,4	4,4	98,3
2014	988,0	194,7	793,3	19,7	80,3	4,1	91,9
2015	1244,2	224,3	1020,0	18,0	82,0	4,5	125,9
2016	1556,0	252,8	1303,2	16,2	83,8	5,2	125,1
2017	1908,7	314,0	1594,6	16,5	83,5	5,1	122,7
2018	2215,4	356,1	1859,3	16,1	83,9	5,2	116,1
Середньорічний приріст оптового товарообороту підприємств торгівлі у фактичних цінах за 2010-2018 рр., % (розраховано самостійно) 110,5%							

Складено за даними [182]

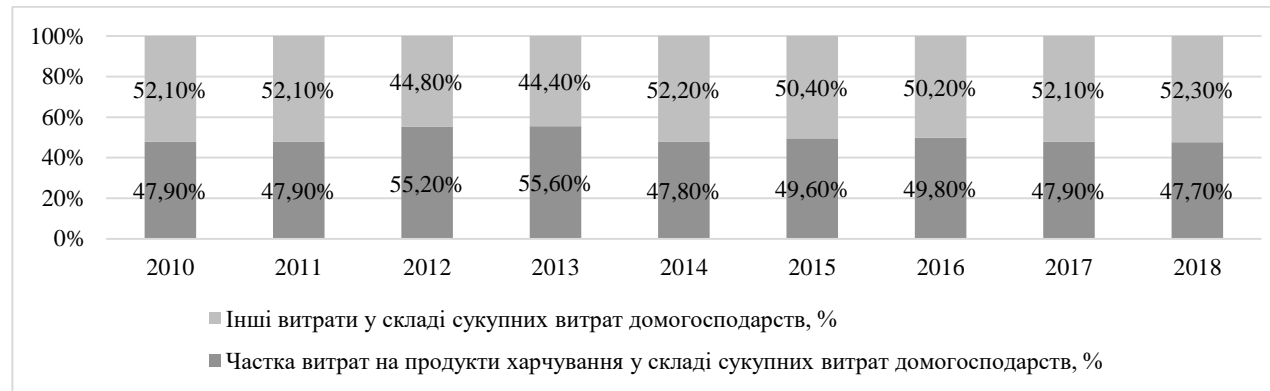


Рис. Б.1. Динаміка витрат на продукти харчування у складі сукупних витрат домогосподарств

Складено за даними [182]

Таблиця Б.3

Частка продажу підприємствами торгівлі України товарів, які вироблені на території України, %

Період	Підприємства роздрібної торгівлі			Підприємства оптової торгівлі		
	усі товари	продовольчі	Непродовольчі	усі товари	продовольчі	Непродовольчі
2010	64,3	88,2	50,0	66,5	75,1	64,4
2011	61,9	87,2	47,2	63,9	75,5	61,4
2012	58,9	86,3	41,9	58,9	73,7	55,3
2013	57,2	85,5	39,0	54,3	71,7	50,3
2014	57,8	85,6	39,5	48,5	71,4	42,9
2015	58,1	85,2	39,3	46,9	75,2	40,7
2016	55,8	84,8	35,6	44,5	76,4	38,3
2017	52,3	82,2	32,6	43,7	76,8	37,2
2018	53,2	81,4	31,7	42,0	77,2	35,3

Складено за даними [182]

Електронна торгівля через мережу Інтернет

Період	Показник	Кількість підприємств, що отримували замовлення через мережу Інтернет на продаж товарів або послуг (за винятком замовлень, отриманих електронною поштою), одиниць, усього	Кількість підприємств, що здійснювали закупівлі через мережу Інтернет товарів або послуг (за винятком замовлень, отриманих електронною поштою), одиниць, усього
2017	Усього	2596	8168
	у т.ч. : оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	602	2023
	у %%	23,2	24,8
2018	Усього	2476	9583
	у т.ч. : оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	914	2288
	у %%	36,9	23,9

Складено за даними [182]

Коефіцієнт концентрації та індекс Херфіндаля-Хіршмана для роздрібно́ї торгівлі у 2015 – 2018 р.

Підприємство	Виручка, млрд грн	Питома вага трьох крупних підприємств	Коефіцієнт концентрації ринка	Квадрати часток підприємств	Індекс Херфіндаля-Хіршмана
2015					
ТОВ «АТБ-маркет»	38,61	7,9	–	62,7	–
ТОВ «Фоззи Фуд»	35,02	7,2	–	51,6	–
ТОВ «Епіцентр К»	22,71	4,7	–	21,7	–
Товарооборот роздрібно́ї торгівлі	487,6	–	19,8	136,0	136,0
2016					
ТОВ «АТБ-маркет»	48,4	8,7	–	75,8	–
ТОВ «Фоззи Фуд»	34,74	6,2	–	39,0	–
ТОВ «Епіцентр К»	28,15	5,1	–	25,6	–
Товарооборот роздрібно́ї торгівлі	556,0	–	20,0	140,5	140,5
2017					
ТОВ «АТБ-маркет»	66,30	11,3	–	127,9	–
ТОВ «Фоззи Фуд»	44,02	7,5	–	56,4	–
ТОВ «Епіцентр К»	33,7	5,7	–	33,0	–
Товарооборот роздрібно́ї торгівлі	586,3	–	24,6	217,3	217,3
2018					
ТОВ «АТБ-маркет»	85,73	12,8	–	164,5	–
ТОВ «Сільпо-Фуд»	57,02	8,5	–	72,8	–
ТОВ «Епіцентр К»	41,46	6,2	–	38,5	–
Товарооборот роздрібно́ї торгівлі	668,4	–	27,6	275,8	275,8

Розраховано самостійно за даними [182, 203]

Коефіцієнт концентрації та індекс Херфіндаля-Хіршмана для оптової торгівлі у 2015 – 2018 р.

Підприємство	Виручка, млрд грн	Питома вага трьох крупних підприємств	Коефіцієнт концентрації ринка	Квадрати часток підприємств	Індекс Херфіндаля-Хіршмана
2015					
ТОВ «Тедіс Україна»	37,72	3,0	–	9,2	–
ТОВ «БАДМ»	17,8	1,4	–	2,0	–
ТОВ «Оптіма –Фарм»	13,02	1,0	–	1,1	–
Товарооборот оптової торгівлі	1244,2	–	5,5	12,3	12,3
2016					
ТОВ «Тедіс Україна»	42,42	2,7	–	7,4	–
ТОВ «БАДМ»	21,53	1,4	–	1,9	–
ТОВ «Оптіма –Фарм»	16,37	1,1	–	1,1	–
Товарооборот оптової торгівлі	1556,0	–	5,2	10,5	10,5
2017					
ТОВ «Тедіс Україна»	47,1	2,5	–	6,1	–
ТОВ «Оптіма Фарм»	21,1	1,1	–	1,2	–
ТОВ «Самсунг Електронікс Україна»	12,5	0,7	–	0,4	–
Товарооборот оптової торгівлі	1908,7	–	4,2	7,7	7,7
2018					
ТОВ «ЕскоПівніч»	9,09	0,4	–	0,2	–
ТОВ «Тедіс Україна»	51,46	2,3	–	5,4	–
ТОВ «Байер»	6,96	0,3	–	0,1	–
Товарооборот оптової торгівлі	2215,4	–	3,0	5,7	5,7

Розраховано самостійно за даними [182, 203]

Торговельна мережа підприємств роздрібної торгівлі за 2010 – 2018 р.

Період	Торгова мережа, кількість підприємств	Торгова площа, тис. кв. м	Торгова площа на 1 підприємство, кв м	Товарооборот на 1 підприємство, млн грн/підприємство	Забезпеченість населення торговою площею, на початок року	
					магазини, од. на 10000 осіб	торгова площа в магазинах, кв. м на 10000 осіб
2010	48000	8431	175,6	5,85		
2011	48383	9013	186,3	7,24	14	1842
2012	47234	9294	196,8	8,58	14	1975
2013	45519	9419	206,9	9,51	14	2040
2014	38621	7753	200,7	11,35	13	2073
2015	38481	7720	200,6	12,67	12	1806
2016	38439	7698	200,3	14,46	12	1805
2017	32700	6546	200,2	17,93	12	1808
2018	32662	7031	215,3	20,46	8	1659

Складено за даними [182]

Групування підприємств за обсягом оптового товарообороту за 2010 – 2017 р.

Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Вихідна інформація								
Кількість підприємств, одиниць								
Усього	78357	64345	55 388	50440	40471	36686	34608	33967
у т.ч. з оптовим товарооборотом до 50,0 тис.грн.	29174	18711	14088	9999	7512	7094	5257	4089
50,1–500,0 тис.грн.	13511	11241	10001	9613	7764	5354	4401	3949
500,1–1000 тис.грн.	6505	5940	5145	5077	3971	3173	2808	2601
1,1–10,0 млн.грн.	19466	19040	17441	17295	13881	12742	12484	12589
10,1–50,0 млн.грн.	6920	6619	6139	5936	5032	5659	6386	6951
50,1–100,0 млн.грн.	1418	1382	1202	1201	1086	1150	1381	1584
100,1–500,0 млн.грн.	1120	1148	1125	1062	976	1197	1488	1726
500,1 млн.грн. і більше	243	264	247	257	249	317	403	478
Оптовий товарооборот, млн. грн								
Усього	993695,8	1107289,4	1093290,8	1074753,2	987957,0	1244220,8	1555965,7	1908670,6
у т.ч. з оптовим товарооборотом до 50,0 тис.грн.	105,8	81,7	69,3	63,9	53,8	37,4	29,2	22,4
50,1–500,0 тис.грн.	3093,7	2663,1	2381,0	2281,1	1818,6	1266,0	1053,0	952,4
500,1–1000 тис.грн.	4712,0	4322,6	3747,4	3703,5	2900,5	2330,0	2071,4	1922,9
1,1–10,0 млн.грн.	69697,1	69238,8	63962,4	63826,9	52246,2	49391,2	49770,4	51214,3
10,1–50,0 млн.грн.	152958,2	147457,1	136349,8	131075,9	111440,6	125858,8	140032,5	154600,5
50,1–100,0 млн.грн.	98520,7	95801,5	84030,6	83682,7	76581,4	80807,8	97103,8	112327,9
100,1–500,0 млн.грн.	222514,8	231389,3	224899,5	210927,4	196052,8	244072,7	305661,0	368050,7
500,1 млн.грн. і більше	442093,5	556335,2	577850,8	579191,8	546862,1	740456,3	960244,4	1219579,5

Продовження додатку Б

Продовження таблиці Б.8

Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Розрахункові дані								
Оптовий товарооборот на 1 підприємство, млн.грн на одне підприємство								
Усього	12,6	17,2	19,7	21,3	24,4	33,9	45,0	56,2
у т.ч. з оптовим товарооборотом до 50,0 тис.грн.	0,004	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
50,1–500,0 тис.грн.	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
500,1–1000 тис.грн.	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
1,1–10,0 млн.грн.	3,6	3,6	3,7	3,7	3,8	3,9	4,0	4,1
10,1–50,0 млн.грн.	22,1	22,3	22,2	22,1	22,1	22,2	21,9	22,2
50,1–100,0 млн.грн.	69,5	69,3	69,9	69,7	70,5	70,3	70,3	70,9
100,1–500,0 млн.грн.	198,7	201,6	199,9	198,6	200,9	203,9	205,4	213,2
500,1 млн.грн. і більше	1819,3	2107,3	2339,5	2253,7	2196,2	2335,8	2382,7	2551,4
Частка підприємств, %								
Усього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
у т.ч. з оптовим товарооборотом до 50,0 тис.грн.	37,2	29,1	25,4	19,8	18,6	19,3	15,2	12,0
50,1–500,0 тис.грн.	17,2	17,5	18,1	19,1	19,2	14,6	12,7	11,6
500,1–1000 тис.грн.	8,3	9,2	9,3	10,1	9,8	8,6	8,1	7,7
1,1–10,0 млн.грн.	24,8	29,6	31,5	34,3	34,3	34,7	36,1	37,1
10,1–50,0 млн.грн.	8,8	10,3	11,1	11,8	12,4	15,4	18,5	20,5
50,1–100,0 млн.грн.	1,8	2,1	2,2	2,4	2,7	3,1	4,0	4,7
100,1–500,0 млн.грн.	1,4	1,8	2,0	2,1	2,4	3,3	4,3	5,1
500,1 млн.грн. і більше	0,3	0,4	0,4	0,5	0,6	0,9	1,2	1,4
Питова вага в оптовому товарообороті, %								
Усього	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Продовження додатку Б

Продовження таблиці. Б.8

Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
у т.ч. з оптовим товарооборотом до 50,0 тис.грн.	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00
50,1–500,0 тис.грн.	0,31	0,24	0,22	0,21	0,18	0,10	0,07	0,05
500,1–1000 тис.грн.	0,47	0,39	0,34	0,34	0,29	0,19	0,13	0,10
1,1–10,0 млн.грн.	7,01	6,25	5,85	5,94	5,29	3,97	3,20	2,68
10,1–50,0 млн.грн.	15,39	13,32	12,47	12,20	11,28	10,12	9,00	8,10
50,1–100,0 млн.грн.	9,91	8,65	7,69	7,79	7,75	6,49	6,24	5,89
100,1–500,0 млн.грн.	22,39	20,90	20,57	19,63	19,84	19,62	19,64	19,28
500,1 млн.грн. і більше	44,49	50,24	52,85	53,89	55,35	59,51	61,71	63,90

Розраховано за даними [204, 182]

Таблиця Б.9

Товарні запаси у роздрібній торгівлі за 2010 – 2018 р. (на кінець року)

Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Товарні запаси , млрд грн	31,2	38,0	40,7	46,8	45,9	53,0	63,6	69,3	83,4
Товарні запаси, у днях	37	39	37	40	39	38	42	41	42

Складено на основі [182]

Оборотність товарних запасів у роздрібній торгівлі за 2011 – 2018 рр.

Показник	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Середній розмір товарних запасів, мрд грн	34,6	39,4	43,8	46,3	49,4	58,3	66,5	76,4
Товарооборот, мрд грн	350,1	405,1	433,1	438,3	487,6	556,0	586,3	233,3
Оборотність, обороти	10,1	10,3	9,9	9,5	9,9	9,5	8,8	3,1
Тривалість обороту, дні	35,6	35,0	36,4	38,1	36,5	37,8	40,8	117,8

Розраховано самостійно за даними [182]

Товарні запаси в оптовій торгівлі за 2010 – 2018 р. (на кінець року)

Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Товарні запаси, мрд грн	73,1	83,9	109,2	112,1	118,5	150,3	203,1	249,6	280,7
Ододенний оптовий товарооборот, мрд грн	2,8	3,1	3,0	3,0	2,7	3,5	4,3	5,3	6,2
Товарні запаси, у днях	26,5	27,3	36,0	37,5	43,2	43,5	47,0	47,1	45,6

Складено на основі [182]

Оборотність товарних запасів в оптовій торгівлі за 2011 – 2018 рр.

Показник	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Середній розмір товарних запасів, мрд грн	78,5	96,6	110,7	115,3	134,4	176,7	226,4	265,2
Товарооборот, мрд грн	1107,3	1093,3	1074,8	988,0	1244,2	1556,0	1908,7	2215,4
Оборотність, обороти	14,1	11,3	9,7	8,6	9,3	8,8	8,4	8,4
Тривалість обороту, дні	25,5	31,8	37,1	42,0	38,9	40,9	42,7	43,1

Розраховано самостійно за даними [182]

Показники для дослідження впливу чинників зовнішнього середовища на логістичну діяльність підприємств торгівлі

Чинник		Позначки	Показник	Од. вимірювання	2015	2016	2017	2018
Попит	Обсяг реалізованого попиту	X1	Обсяг роздрібного товарообороту	млрд грн	487,6	556,0	586,3	668,4
		X2	Обсяг оптового товарообороту	млрд грн	1244,2	1556,0	1908,7	2215,4
	Структура реалізованого попиту	X3	Коефіцієнт співвідношення непродовольчих та продовольчих товарів у складі реалізованого попиту у роздрібній торгівлі	коефіцієнт	1,43	1,44	1,51	1,31
		X4	Коефіцієнт співвідношення непродовольчих та продовольчих товарів у складі реалізованого попиту в оптовій торгівлі	коефіцієнт	4,5	5,2	5,1	5,2
		X5	Частка товарів українського виробництва у складі роздрібного товарообороту	%	58,1	55,8	52,3	53,2
		X6	Частка товарів українського виробництва у складі оптового товарообороту	%	46,9	44,5	43,7	42
		X7	Питома вага витрат на харчування у складі витрат населення	%	49,60	47,90	47,90	47,70

Продовження додатку Б

Продовження таблиці Б.13

Чинник		Позначки	Показник	Од. вимірювання	2015	2016	2017	2018
Пропозиція	Ефективність логістичних послуг в Україні	X8	Коефіцієнт LPI	бал	2,98	2,98	2,74	2,83
Конкуренція	Конкуренція у роздрібній торгівлі	X9	Коефіцієнт концентрації для роздрібної торгівлі	коефіцієнт	19,8	20	24,6	27,6
		X10	Індекс Хірша-Херфіндаля для роздрібної торгівлі	коефіцієнт	136,0	140,5	217,3	275,8
	Конкуренція в оптовій торгівлі	X11	Коефіцієнт концентрації для оптової торгівлі	коефіцієнт	5,5	5,2	4,2	3,0
		X12	Індекс Хірша-Херфіндаля для ринку оптової торгівлі	коефіцієнт	12,3	10,5	7,7	5,7

Таблиця Б.14

Показники логістичної діяльності підприємств торгівлі

Позначки	Показник	Од. вимірювання	2015	2016	2017	2018
У1	Кількість магазинів на 10 000 осіб	од.	12	12	12	8
У2	Торгова площа на 10 000 осіб	кв м	1806	1805	1808	1659
У3	Роздрібний товарооборот на 1 підприємство	млн грн/підприємство	12,67	14,46	17,93	20,46
У4	Оптовий товарооборот на 1 підприємство	млрд грн	24,4	33,9	45,0	56,2
У5	Оборотність товарних запасів у роздрібній торгівлі	обороти	9,9	9,5	8,8	3,1
У6	Оборотність товарних запасів у оптовій торгівлі	обороти	9,3	8,8	8,4	8,4
У7	Співвідношення товарних запасів в оптовій і роздрібній торгівлі	коефіцієнт	2,83	3,19	3,60	3,37

Таблиця Б.15

Коефіцієнти кореляції між показниками, що відображають чинники зовнішнього середовища, та показниками логістичної діяльності підприємств торгівлі

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12
Y1	1,00																		
Y2	1,00	1,00																	
Y3	-0,78	-0,77	1,00																
Y4	-0,79	-0,78	1,00	1,00															
Y5	0,99	0,99	-0,86	-0,87	1,00														
Y6	0,58	0,57	-0,95	-0,95	0,68	1,00													
Y7	-0,24	-0,23	0,79	0,78	-0,37	-0,93	1,00												
X1	-0,83	-0,83	0,97	0,99	-0,89	-0,93	0,72	1,00											
X2	-0,83	-0,83	0,97	0,99	-0,89	-0,93	0,72	1,00	1,00										
X3	0,90	0,91	-0,45	-0,47	0,84	0,22	0,16	-0,57	-0,57	1,00									
X4	-0,48	-0,48	0,75	0,79	-0,55	-0,87	0,78	0,84	0,84	-0,26	1,00								
X5	0,42	0,41	-0,89	-0,88	0,54	0,97	-0,98	-0,82	-0,82	0,01	-0,78	1,00							
X6	0,74	0,74	-0,95	-0,98	0,82	0,96	-0,80	-0,99	-0,99	0,46	-0,90	0,87	1,00						
X7	0,43	0,43	-0,77	-0,81	0,52	0,91	-0,84	-0,83	-0,83	0,17	-0,99	0,84	0,91	1,00					
X8	0,30	0,28	-0,79	-0,75	0,42	0,82	-0,89	-0,63	-0,63	-0,14	-0,47	0,92	0,66	0,56	1,00				
X9	-0,81	-0,80	0,98	0,96	-0,88	-0,88	0,71	0,92	0,92	-0,48	0,61	-0,84	-0,88	-0,63	-0,80	1,00			
X10	-0,83	-0,82	0,98	0,97	-0,90	-0,87	0,69	0,93	0,93	-0,51	0,61	-0,82	-0,89	-0,63	-0,78	1,00	1,00		
X11	0,87	0,86	-0,98	-0,98	0,93	0,88	-0,67	-0,96	-0,96	0,58	-0,67	0,80	0,92	0,68	0,71	-0,99	-0,99	1,00	
X12	0,77	0,76	-1,00	-1,00	0,85	0,96	-0,80	-0,97	-0,97	0,44	-0,77	0,90	0,97	0,79	0,79	-0,97	-0,97	0,98	1,00

ДОДАТОК В

**Інформація та результати оцінки організаційно-економічного
забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства**

Додаток В.1.

Анкета для опитування щодо організаційно-економічного забезпечення
логістичної діяльності на підприємстві

Шановний респонденте!

З метою визначення особливостей організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності у торгівлі просимо вас заповнити анкету «Організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності на підприємстві».

Матеріали анкетування будуть узагальнені та використані у дисертаційній роботі під час оцінювання організаційно-економічного забезпечення за групами роздрібних та оптових торговельних підприємств.

Найменування підприємства _____

1. Оцінка організаційного забезпечення логістичної діяльності на підприємстві

1.1. Оцінка широти реалізації логістичних функцій

Відзначте відповідь позначкою "+"

<i>Які види логістики реалізуються на підприємстві</i>	
закупівельна логістика	
транспортна логістика	
складська логістика	
виробнича логістика	
внутрішньомагазинна логістика	
логістика запасів	
логістика розподілу і продажів	
логістика сервісу	
зворотна логістика	

1.2. Оцінка якості організаційного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства

Відзначте свою згоду з твердженням, використовуючи шкалу із 3 пунктів:

1 бал - не згоден; 2 бали - у деякій мірі згоден; 3 бали - повністю згоден

<i>Оцінка реалізації завдань логістики</i>	
Я добре уявляю логістичні цілі підприємства	
Логістичні цілі підприємства чітко визначені	
Я почуваю себе мотивованим для виконання своєї роботи	
Пріоритети підприємства у сфері логістики визнаються усіма співробітниками	
У сфері логістичної діяльності цілі та обов'язки всіх співробітників чітко визначені	
<i>Оцінка відповідності організаційної структури завданням логістики</i>	
Організація роботи логістики на підприємстві є ефективною	
Посадові інструкції є гнучкими	
Розподіл обов'язків є чітким і зрозумілим	
Відбувається постійний пошук покращення логістичної діяльності	
Те, як організована логістична робота на підприємстві викликає почуття задоволення	
<i>Оцінка якості горизонтальної комунікації</i>	
Менеджери завжди готові вислухати нові ідеї	
Мені завжди є з ким обговорити проблеми, пов'язані з роботою	
У мене хороші взаємовідносини з членами робочої групи	
У нас ефективна взаємодія один з одним для виконання поставлених завдань	
Конфлікти вирішуються у такий спосіб, що кінцеві рішення всім зрозумілі та приймаються всіма	
<i>Оцінка якості розподілу повноважень і відповідальності</i>	
На підприємстві відбувається регулярна оцінка процедур, що використовують працівники, зайняті у сфері логістики	
На підприємстві постійно переглядаються методи та інструменти роботи у сфері логістики з метою їх покращення	
На підприємстві постійно обговорюють повноваження і відповідальність працівників, зайняті у сфері логістики, з метою їх упорядкування	
Підприємство використовує всі можливості для забезпечення реалізації повноважень працівників, які зайняті у логістиці	
На підприємстві підтримуються працівники, що сумлінно виконують свої обов'язки відповідно повноважень	

Оцінка якості вертикальної комунікації	
Мій безпосередній керівник підтримує мене та допомагає у роботі	
Стиль керівництва менеджерів вищої ланки спрямований на підтримку співробітників	
Моя робота регулярно оцінюється моїм керівником	
Команда менеджерів забезпечує ефективне лідерство	
Стиль керівництва мого керівника допомагає мені виконувати мою роботу	
Оцінка ресурсної підтримки логістичної діяльності	
У мого безпосереднього керівника є корисні ідеї, що допомагають мені у роботі	
У мене є всі ресурси та інформація, необхідні для роботи	
На підприємстві встановлені реалістичні логістичні цілі	
Працівники, зайняті у сфері логістики, ефективно взаємодіють для виконання поставлених завдань	
Інші підрозділи допомагають, якщо є необхідність	
Оцінка якості роботи працівників логістики	
Намічені цілі досягаються	
Результати є наслідком цілеспрямованої діяльності співробітників	
Працівники, зайняті у сфері логістики, ефективно взаємодіють для виконання поставлених завдань	
Робота, яку ми виконуємо, завжди є необхідною та результативною	
Працівники, зайняті у сфері логістики, намагаються виконати роботу якнайкраще.	

2. Оцінка економічного забезпечення логістичної діяльності на підприємстві

2.1. Оцінка заповнення вакансій

Відзначте свою згоду з твердженням, використовуючи шкалу із 3 пунктів:

1 бал - не згоден; 2 бали - у деякій мірі згоден; 3 бали - повністю згоден

Вакансії в галузі логістики на підприємстві заповнені, плинність кадрів є низькою	
Мої перспективи професійного росту та кар'єри значні	

2.2. Оцінка матеріального забезпечення

Розміщення просторових ресурсів.

Відзначте відповідь позначкою "+"

Торговельна мережа підприємства представлена на рівні	
локального ринку (торговельні об'єкти, філії, представництва розміщені на території певної області)	
регіонального ринку (торговельні об'єкти, філії, представництва розміщені на території декількох областей, не перевищує 9 областей)	
національного ринку (торговельні об'єкти, філії, представництва розміщені на території значної кількості областей, перевищує 9 областей)	

2.3. Оцінка інформаційно-комунікаційного забезпечення

Відзначте відповідь позначкою "+"

Звітність для оцінки логістичної діяльності торговельного підприємства	
формується регулярно за спеціально визначеними формами (звіт з рентабельності маршрутів, звіт за скаргами покупців, звіт за корпоративними замовниками та ін.)	
формується періодично, відповідно до запитів, форми звітності не стандартизовані	
окремо не формується	

3. Облік логістичних витрат. Впровадження інформаційних систем.

3.1. Облік логістичних витрат.

Відзначте відповідь позначкою "+"

Облік логістичних витрат	
ведеться на підприємстві в межах управлінського обліку	
не ведеться	

3.2. Впровадження інформаційних систем

Відзначте відповідь позначкою "+"

На підприємстві впроваджені інформаційні системи	
для прийняття поточних рішень (формування замовлень, комунікацій зі споживачами; CRM-системи)	
для прийняття логістичних рішень в рамках діючих систем атоматизації обліку (встановлені окремі рішення "Склад", Торгівля" та ін.)	
для обґрунтування комплексних рішень у довгостроковій перспективі, що базуються на концепції SCM (Supply Chain Management)	

Дякуємо за участь в анкетуванні.

**Інформація для оцінювання організаційно-економічного забезпечення
логістичної діяльності торговельного підприємства за даними анкетного
опитування**

№	Код показника у групі	Напрямок оцінки	Кількість балів		Коефіцієнт	Висновок
			max	фактична		
1	2	3	4	5	6=5:4	7
1	Організаційне забезпечення логістичної діяльності на підприємстві					
2	1.1	Широта реалізації логістичних функцій	9	факт.	коефіцієнт	висновок
3	1.2	Якість організаційного забезпечення				
4	1.2.1	оцінка реалізації завдань логістики	15	факт.	коефіцієнт	висновок
5	1.2.2	оцінка відповідності організаційної структури завданням логістики	15	факт.	коефіцієнт	висновок
6	1.2.3.	оцінка якості горизонтальної комунікації	15	факт.	коефіцієнт	висновок
7	1.2.4	оцінка якості розподілу повноважень і відповідальності	15	факт.	коефіцієнт	висновок
8	1.2.5.	оцінка якості вертикальної комунікації	15	факт.	коефіцієнт	висновок
9	1.2.6	оцінка ресурсної підтримки організаційної діяльності	15	факт	коефіцієнт	висновок
10	1.2.7	оцінка якості роботи працівників	15	факт	коефіцієнт	висновок
11	Економічне забезпечення логістичної діяльності на підприємстві					
12		Кадрове забезпечення				
13	1.1.1	заповнення вакансій	6	факт	коефіцієнт	висновок
14		Матеріальне забезпечення				
15	1.2.2.	розміщення просторових ресурсів	3	факт	коефіцієнт	висновок
16		Інформаційно-комунікаційне забезпечення				
17	1.3.1.	інформаційне забезпечення логістичної діяльності	3	факт	коефіцієнт	висновок

Чисельність експертів згідно моделі О.С. Вентцель

Довірча ймовірність (надійність), (α) %	Гранично допустима помилка ε						
	3	2	1	0,5	0,3	0,2	0,1
99	1	2	7	26	74	165	663
95	1	1	4	15	43	96	384
90	1	1	3	11	31	67	270
85	1	1	2	8	23	51	207
80	1	1	2	7	19	41	164
75	1	1	2	5	15	33	132
70	1	1	2	4	12	27	109
65	1	1	1	4	10	22	86
60	1	1	1	3	8	18	71
55	1	1	1	2	7	15	57
50	1	1	1	2	5	11	45

Чисельність експертів відповідно до моделі О.С. Вентцель

$$m = \frac{t_{\alpha}^2}{\varepsilon^2},$$

m – чисельність експертів, осіб;
 α – довірча ймовірність (надійність), %;
 ε – гранично допустима помилка;
 t_{α} - табличне значення для α

В разі, що $\alpha=95,0\%$, $\varepsilon=0,5$, $t_{\alpha} = 1,960$, чисельність експертів становитиме 15 осіб

$$m = \frac{(1,96)^2}{(0,5)^2} \approx 15$$

Складено за даними [211, 212]

Значення t_{α}

α	t_{α}	α	t_{α}	α	t_{α}	α	t_{α}
0,80	1,282	0,86	1,475	0,91	1,694	0,97	2,169
0,81	1,310	0,87	1,513	0,92	1,750	0,98	2,325
0,82	1,340	0,88	1,554	0,93	1,810	0,99	2,576
0,83	1,371	0,89	1,597	0,94	1,880	0,9973	3,000
0,84	1,404	0,90	1,643	0,95	1,960	0,999	3,290
0,85	1,439			0,96	2,053		

Складено за даними [211]

Напрямки діяльності підприємств вибіркової сукупності

№ з/п	Назва підприємства	Види діяльності				
		за підприємствами роздрібною торгівлі				
		торгівля	виробництво під власними торговими марками	виробництво харчових продуктів	ресторанне господарство	інші
1	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	+	+	+	+	надання послуг мобільного харчування, послуг з фасування
2	ТОВ «Таврія-В» (РМ Таврія-В)	+	+	+	+	будівництво та девелопмент
3	ТОВ «Сучасний модерн» (РМ Рост)	+	+	+	+	послуги таксі, туристичний бізнес, салон краси
4	ПАТ «Базис»	+	-	-	+	організація дозвілля
5	ПрАТ «Фірма Бакалія» (РМ "Економ")	+	-	+	-	-
6	ТОВ «Аргон» (РМ Грош)	+	+	+	-	-
7	ТОВ «Восторг»	+	+	+	+	надання в оренду машин, обладнання
8	ПАТ «Рітейл Груп» (РМ Велика кишеня)	+	+	+	-	організація дозвілля (Школа Юних Пекарів)
		за підприємствами оптової торгівлі				
		торгівля	виробництво товарів під власними торговими марками	надання послуг з оренди	транспортні послуги	інші
1	ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка»	+	-	+	-	розвиток національних мереж СТО, магазинів автозапчастин
2	ПрАТ «ТК «Барвінок»	+	-	+	-	надання послуг з грузопереробки товарів
3	ПФ «Бригантина»	+	-	+	-	студія творчості "Тополек"
4	ПрАТ «Українська гірничо-металургійна компанія»	+	-	+	-	надання послуг у супермаркетах металу
5	СП у формі ТОВ «Метал Холдінг»	+	-	+	-	надання послуг у сервісних металоцентрах
6	ПАТ «Сигма»	+	-	-	-	-
7	ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»	+	виробництво вікон	-	-	-
8	СП у формі ТОВ «Оптіма Фарм»	+	виробництво супозиторів	+	-	-
9	ПАТ «Монфарм»	+	+	-	-	-
10	ПАТ «Ужгородопторг»	+	-	+	-	-

Оцінка повноти реалізації логістичних функцій

№ з/п	Назва підприємства	Оцінка реалізованих функцій, фактично, бал, max=9	Коефіцієнт повноти реалізації логістичних функцій	Висновок щодо повноти реалізації логістичних функцій
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	9	1,00	ВР
2	ТОВ «Таврія-В»	9	1,00	ВР
3	ТОВ «Сучасний модерн»	7	0,78	ВР
4	ПАТ «Базис»	6	0,67	ВР
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	5	0,56	СР
6	ТОВ «Аргон»	5	0,56	СР
7	ТОВ «Восторг»	7	0,78	ВР
8	ПАТ «Рітейл Груп»	7	0,78	ВР
	У середньому за групою	7	0,76	–
	Максимальне значення	9	1,00	–
1	ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка»	7	0,78	ВР
2	ПрАТ «ТК «Барвінок»	7	0,78	ВР
3	ПФ «Бригантіна»	7	0,78	СР
4	ПрАТ «Українська гірничо-металургійна компанія»	9	1,00	ВР
5	СП у формі ТОВ «Метал Холдінг»	7	0,78	ВР
6	ПАТ «Сигма»	5	0,56	СР
7	ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»	5	0,56	СР
8	СП у формі ТОВ «Оптіма Фарм»	5	0,56	СР
9	ПАТ «Монфарм»	6	0,67	ВР
10	ПАТ «Ужгородопторг»	5	0,56	СР
	У середньому за групою	6,3	0,70	–
	Максимальне значення	9	1,00	–

Оцінка якості організаційного забезпечення логістичної діяльності

№ з/п	Назва підприємства	Оцінка реалізації завдань логістики, фактично		Оцінка відповідності організаційної структури завданням логістики		Оцінка якості горизонтальної комунікації		Оцінка якості розподілу повноважень і відповідальності	
		Бали, max = 15 бал	Коефіцієнт, max = 1,0	Бали, max = 15 бал	Коефіцієнт, max = 1,0	Бали, max = 15 бал	Коефіцієнт, max = 1,0	Бали, max = 15 бал	Коефіцієнт, max = 1,0
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	15,0	1,00	10,0	0,67	11,0	0,73	10,0	0,67
2	ТОВ «Таврія-В»	14,0	0,93	8,0	0,53	10,0	0,67	9,0	0,60
3	ТОВ «Сучасний модерн»	12,0	0,80	8,0	0,53	9,0	0,60	8,0	0,53
4	ПАТ «Базис»	9,0	0,60	7,0	0,47	7,0	0,47	7,0	0,47
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	10,0	0,67	7,0	0,47	10,0	0,67	9,0	0,60
6	ТОВ «Аргон»	11,0	0,73	8,0	0,53	9,0	0,60	10,0	0,67
7	ТОВ «Восторг»	12,0	0,80	8,0	0,53	9,0	0,60	8,0	0,53
8	ПАТ «Рітейл Груп»	14,0	0,93	9,0	0,60	11,0	0,73	12,0	0,80
	У середньому за групою	12,1	0,81	8,1	0,54	9,5	0,63	9,1	0,61
	Максимальне значення	15,0	–	15,0	–	15,0	–	15,0	–
1	ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка»	14,0	0,93	11,0	0,73	9,0	0,60	11,0	0,73
2	ПрАТ «ТК «Барвінок»	11,0	0,73	11,0	0,73	12,0	0,80	10,0	0,67
3	ПФ «Бригантіна»	12,0	0,80	8,0	0,53	9,0	0,60	8,0	0,53
4	ПрАТ «Українська гірничо-металургійна компанія»	12,0	0,80	9,0	0,60	9,0	0,60	10,0	0,67
5	СП у формі ТОВ «Метал Холдінг»	5,0	0,33	5,0	0,33	5,0	0,33	5,0	0,33
6	ПАТ «Сигма»	5,0	0,33	5,0	0,33	5,0	0,33	5,0	0,33
7	ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»	5,0	0,33	7,0	0,47	11,0	0,73	5,0	0,33
8	СП у формі ТОВ «Оптіма Фарм»	12,0	0,80	9,0	0,60	12,0	0,80	12,0	0,80
9	ПАТ «Монфарм»	11,0	0,73	9,0	0,60	11,0	0,73	11,0	0,73
10	ПАТ «Ужгородоптторг»	5,0	0,33	5,0	0,33	5,0	0,33	5,0	0,33
	У середньому за групою	9,2	0,61	7,9	0,53	8,8	0,59	8,2	0,55
	Максимальне значення	15,0	–	15,0	–	15,0	–	15,0	–

Продовження додатку В

Продовження таблиці В.7

№ з/п	Назва підприємства	Оцінка якості вертикальної комунікації		Оцінка рівня ресурсної підтримки		Оцінка якості роботи працівників логістики		Загальна оцінка якості організаційного забезпечення	
		Бали, max = 15 бал	Коефіцієнт, max = 1,0	Бали, max = 15 бал	Коефіцієнт, max = 1,0	Бали, max = 15 бал	Коефіцієнт, max = 1,0	Бали, max = 15 бал	Коефіцієнт, max = 1,0
	2	11	12	13	14	15	16	17	18
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	13,0	0,87	9,0	0,60	10,0	0,67	11,1	0,74
2	ТОВ «Таврія-В»	9,0	0,60	8,0	0,53	8,0	0,53	9,4	0,63
3	ТОВ «Сучасний модерн»	7,0	0,47	8,0	0,53	9,0	0,60	8,7	0,58
4	ПАТ «Базис»	6,0	0,40	6,0	0,40	7,0	0,47	7,0	0,47
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	8,0	0,53	8,0	0,53	8,0	0,53	8,6	0,57
6	ТОВ «Аргон»	9,0	0,60	7,0	0,47	7,0	0,47	8,7	0,58
7	ТОВ «Восторг»	7,0	0,47	8,0	0,53	9,0	0,60	8,7	0,58
8	ПАТ «Рітейл Груп»	13,0	0,87	8,0	0,53	8,0	0,53	10,7	0,71
	У середньому за групою	9,0	0,60	7,8	0,52	8,3	0,55	9,1	0,61
	Максимальне значення	15,0	–	15,0	–	15,0	–	15,0	–
1	ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка»	10,0	0,67	8,0	0,53	11,0	0,73	10,6	0,70
2	ПрАТ «ТК «Барвінок»	10,0	0,67	8,0	0,53	7,0	0,47	9,9	0,66
3	ПФ «Бригантіна»	7,0	0,47	8,0	0,53	9,0	0,60	8,7	0,58
4	ПрАТ «Українська гірничо-металургійна компанія»	8,0	0,53	8,0	0,53	7,0	0,47	9,0	0,60
5	СП у формі ТОВ «Метал Холдінг»	5,0	0,33	5,0	0,33	5,0	0,33	5,0	0,33
6	ПАТ «Сигма»	5,0	0,33	5,0	0,33	5,0	0,33	5,0	0,33
7	ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»	8,0	0,53	9,0	0,60	5,0	0,33	7,1	0,48
8	СП у формі ТОВ «Оптіма Фарм»	10,0	0,67	9,0	0,60	9,0	0,60	10,4	0,70
9	ПАТ «Монфарм»	10,0	0,67	8,0	0,53	9,0	0,60	9,9	0,66
10	ПАТ «Ужгородпторг»	5,0	0,33	5,0	0,33	5,0	0,33	5,0	0,33
	У середньому за групою	7,8	0,52	7,3	0,49	7,2	0,48	8,1	0,54
	Максимальне значення	15,0		15,0		15,0		15,0	

Оцінка забезпечення кадрами за сукупністю підприємств

№ з/п	Назва підприємства	Заповнення вакансій		Висновок щодо забезпечення кадрами
		Бал, max = 3 бали	Коефіцієнт заповнення вакансій	
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	2	0,67	ВР
2	ТОВ «Гаврія-В»	2	0,67	ВР
3	ТОВ «Сучасний модерн»	1	0,33	НР
4	ПАТ «Базис»	1	0,33	НР
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	1	0,33	НР
6	ТОВ «Аргон»	3	1,00	ВР
7	ТОВ «Восторг»	1	0,33	НР
8	ПАТ «Рітейл Груп»	3	1,00	ВР
	У середньому за групою	1,8	0,58	СР
	Максимальне значення	3,0	1,00	–
1	ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка»	3	1,00	ВР
2	ПрАТ «ТК «Барвінок»	2	0,67	ВР
3	ПФ «Бригантіна»	1	0,33	НР
4	ПрАТ «Українська гірничо-металургійна компанія»	2	0,67	ВР
5	СП у формі ТОВ «Метал Холдінг»	1	0,33	НР
6	ПАТ «Сигма»	1	0,33	НР
7	ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»	1	0,33	НР
8	СП у формі ТОВ «Оптіма Фарм»	2	0,67	ВР
9	ПАТ «Монфарм»	2	0,67	ВР
10	ПАТ «Ужгородопторг»	1	0,33	НР
	У середньому за групою	1,6	0,53	СР
	Максимальне значення	3,0	1,00	–

Інформація щодо кадрового забезпечення за вибірковою сукупністю

№ з/п	Назва підприємства	Продуктивність праці				Середньорічний темп змін продуктивності праці	Середня заробітна плата				Середньорічний темп змін заробітної плати
		2014	2015	2016	2017		2014	2015	2016	2017	
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	839,1	1067,2	1058,6	3020,0	152,60	1700,8	4047,8	5107,5	5046,0	151,2
2	ТОВ «Таврія-В»	2242,9	2579,3	2722,4	2242,4	99,99	3324,3	3747,8	4007,1	4968,2	114,2
3	ТОВ «Сучасний модерн»	1582,2	1311,8	1668,7	1354,7	95,01	2531,1	2059,3	2338,4	2516,9	99,8
4	ПАТ «Базис»	360,8	385,6	492,2	627,9	120,06	2451,7	2899,3	3629,9	5181,7	128,0
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	1045,8	1427,7	1607,1	1151,5	103,23	2366,3	2651,9	3213,4	3161,6	110,0
6	ТОВ «Аргон»	574,9	633,8	726,3	770,4	110,14	2829,0	3413,6	4294,5	5351,2	123,4
7	ТОВ «Восторг»	447,5	560,3	736,5	1047,0	132,38	2209,7	2750,9	3532,1	4789,2	129,1
8	ПАТ «Рітейл Груп»	1175,3	1428,1	1514,6	1646,2	111,76	5812,8	5753,6	7531,8	9639,2	118,2
	Разом	890,7	1111,8	1128,5	1470,8	118,00	2223,7	4151,9	5285,6	7429,2	148,9
	У середньому за групою	890,7	1111,8	1128,5	1470,8	118,00	2223,7	4151,9	5285,6	7429,2	148,9
1	ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка»	26261,2	46825,2	40258,0	2357,4	45,14	2623,7	2510,9	3000,0	4886,4	122,8
2	ПрАТ «ТК «Барвінок»	1860,0	2387,0	2491,0	2873,1	115,43	1537,8	1873,3	2965,8	3527,6	131,5
3	ПФ «Бригантина»	327,9	427,7	272,7	759,4	131,93	1899,5	2093,6	1996,0	2712,5	112,5
4	ПрАТ «Українська гірничо-металургійна компанія»	2644,6	3321,9	5931,2	5561,6	127,80	7154,3	8099,9	8328,0	10215,1	112,5
5	СП у формі ТОВ «Метал Холдінг»	340,4	432,1	475,1	586,5	119,66	3620,9	4243,4	4391,4	5426,9	114,3
6	ПАТ «Сигма»	100,3	151,4	152,5	209,1	127,45	2208,3	2583,3	2916,7	3409,1	115,4
7	ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»	228,3	352,3	230,7	244,0	102,21	3496,2	5055,6	3928,6	3690,5	101,8
8	СП у формі ТОВ «Оптіма Фарм»	5338,3	6777,6	8011,9	9311,1	120,15	2847,2	6471,1	8000,4	5597,0	125,0
9	ПАТ «Монфарм»	364,0	477,0	545,1	569,6	115,92	2503,7	3045,9	3770,8	5103,6	126,5
10	ПАТ «Ужгородопторг»	214,2	368,8	215,7	254,1	105,80	1840,6	3095,2	2543,9	2675,4	113,1
	Разом	4624,7	5956,5	7429,0	5422,8	105,39	3583,0	6067,5	7100,7	5664,4	116,3
	У середньому за групою	3699,8	4765,2	5943,2	4338,3	105,39	2866,4	4854,0	5680,6	4531,5	116,3

Оцінка якості кадрової роботи

№ з/п	Назва підприємства	Оцінка підтримки навчання і кар'єрного зростання		Оцінка продуктивності праці		Оцінка середньої заробітної плати		Оцінка якості кадрової роботи
		Бали	Коефіцієнт	Темп змін	Коефіцієнт	Темп змін	Коефіцієнт	Коефіцієнт
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	2	0,67	152,6	1,00	151,2	1,00	0,89
2	ТОВ «Таврія-В»	2	0,67	100,0	0,66	114,2	0,76	0,69
3	ТОВ «Сучасний модерн»	1	0,33	95,0	0,62	99,8	0,66	0,54
4	ПАТ «Базис»	1	0,33	120,1	0,79	128,0	0,85	0,66
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	1	0,33	103,2	0,68	110,0	0,73	0,58
6	ТОВ «Аргон»	3	1,00	110,1	0,72	123,4	0,82	0,85
7	ТОВ «Восторг»	1	0,33	132,4	0,87	129,1	0,85	0,68
8	ПАТ «Рітейл Груп»	3	1,00	111,8	0,73	118,2	0,78	0,84
	Разом	14	4,67	118,0	0,77	148,9	0,98	2,14
	У середньому за групою	1,8	0,58	118,0	0,77	148,9	0,98	0,78
	Максимальне значення	3	1,00	152,6	1,00	151,2	1,00	1,00
1	ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка»	3	1,00	45,1	0,34	122,8	0,93	0,76
2	ПрАТ «ТК «Барвінок»	2	0,67	115,4	0,87	131,5	1,00	0,85
3	ПФ «Бригантіна»	1	0,33	131,9	1,00			0,44
4	ПрАТ «Українська гірничо-металургійна компанія»	2	0,67	127,8	0,97	112,5	0,86	0,83
5	СП у формі ТОВ «Метал Холдінг»	1	0,33	119,7	0,91	114,3	0,87	0,70
6	ПАТ «Сигма»	1	0,33	127,5	0,97	115,4	0,88	0,73
7	ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»	1	0,33	102,2	0,77			0,37
8	СП у формі ТОВ «Оптіма Фарм»	2	0,67	120,2	0,91	125,0	0,95	0,84
9	ПАТ «Монфарм»	2	0,67	115,9	0,88	126,5	0,96	0,84
10	ПАТ «Ужгородоптторг»	1	0,33	105,8	0,80	113,1	0,86	0,67
	Разом	16	5,33	105,4	0,80	116,3	0,88	2,34
	У середньому за групою	1,6	0,53	105,4	0,80	116,3	0,88	0,74
	Максимальне значення	3	1,00	131,9	1,00	131,5	1,00	1,00

Співвідношення темпу змін продуктивності праці і середньої заробітної плати

№ з/п	Назва підприємства	Середньорічний темп змін за 2014-2017 рр.		
		продуктивності праці	середньої заробітної плати	Коефіцієнт співвідношення продуктивності праці і середньої заробітної плати
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	152,6	151,2	1,01
2	ТОВ «Таврія-В»	100,0	114,2	0,88
3	ТОВ «Сучасний модерн»	95,0	99,8	0,95
4	ПАТ «Базис»	120,1	128,0	0,94
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	103,2	110,0	0,94
6	ТОВ «Аргон»	110,1	123,4	0,89
7	ТОВ «Восторг»	132,4	129,1	1,03
8	ПАТ «Рітейл Груп»	111,8	118,2	0,95
	Разом	118,0	148,9	0,79
	У середньому за групою	118,0	148,9	0,79
1	ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка»	45,1	122,8	0,37
2	ПрАТ «ТК «Барвінок»	115,4	131,5	0,88
3	ПФ «Бригантіна»	131,9	112,5	1,17
4	ПрАТ «Українська гірничо-металургійна компанія»	127,8	112,5	1,14
5	СП у формі ТОВ «Метал Холдінг»	119,7	114,3	1,05
6	ПАТ «Сигма»	127,5	115,4	1,10
7	ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»	102,2	101,8	1,00
8	СП у формі ТОВ «Оптіма Фарм»	120,2	125,0	0,96
9	ПАТ «Монфарм»	115,9	126,5	0,92
10	ПАТ «Ужгородоптторг»	105,8	113,1	0,94
	Разом	105,4	116,3	0,91
	У середньому за групою	105,4	116,3	0,91

Оцінка активності формування технічних ресурсів

№ з/п	Назва підприємства	Середній розмір технічних ресурсів				Середньорічний темп змін технічних ресурсів	Коефіцієнт активності формування технічних ресурсів
		2014	2015	2016	2017		
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	734120,5	906319,0	531088,5	19282,0	30,1	0,18
2	ТОВ «Таврія-В»	489483,5	582600,0	679970,5	804047,0	117,8	0,72
3	ТОВ «Сучасний модерн»	115267,0	144015,0	141844,0	138331,0	106,2	0,65
4	ПАТ «Базис»	28726,0	27875,0	26709,0	22649,5	92,5	0,57
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	56901,5	58596,5	65451,5	73161,5	108,6	0,66
6	ТОВ «Аргон»	27067,0	37571,5	82229,5	119881,0	163,4	1,00
7	ТОВ «Восторг»	12223,0	11075,0	11578,5	15990,0	109,3	0,67
8	ПАТ «Рітейл Груп»	944250,5	845249,0	753310,0	784481,5	94,1	0,58
	Усього	2408039,0	2613301,0	2292181,5	1977823,5	93,7	0,57
	Максимальне значення	–	–	–	–	163,4	–
1	ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка»	64021,5	60661,0	71602,5	97639,5	114,9	1,00
2	ПрАТ «ТК «Барвінок»	3926,0	3066,0	3025,0	3698,0	98,0	0,85
3	ПФ «Бригантіна»	4789,2	4723,7	4645,8	4662,0	99,1	0,86
4	ПрАТ «Українська гірничо-металургійна компанія»	181283,0	167093,0	160636,5	149378,0	93,8	0,82
5	СП у формі ТОВ «Метал Холдінг»	56594,0	61885,0	62090,0	49990,5	96,0	0,84
6	ПАТ «Сигма»	2529,0	598,3	320,4	116,3	36,2	0,31
7	ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»	2380,1	2350,2	2313,9	2215,3	97,7	0,85
8	СП у формі ТОВ «Оптіма Фарм»	97248,0	100184,0	107630,5	130592,5	110,2	0,96
9	ПАТ «Монфарм»	19396,5	21903,5	23548,5	24640,5	108,2	0,94
10	ПАТ «Ужгородопторг»	1295,0	1265,7	1208,0	644,5	79,4	0,69
	Усього	433462,2	423730,3	437021,0	463577,0	102,2	0,89
	Максимальне значення	–	–	–	–	114,9	1,00

Оцінка ефективності формування технічних ресурсів

№ з/п	Назва підприємства	Віддача технічних ресурсів				Середньорічний темп змін віддачі технічних ресурсів	Коефіцієнт ефективності формування та використання технічних ресурсів
		2014	2015	2016	2017		
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	37,3	38,6	65,4	25,5	88,2	0,70
2	ТОВ «Таврія-В»	2,8	2,5	2,3	1,8	85,6	0,68
3	ТОВ «Сучасний модерн»	4,6	4,5	3,5	4,5	98,9	0,79
4	ПАТ «Базис»	5,6	6,1	6,6	8,8	115,8	0,92
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	8,4	11,2	11,2	9,8	105,1	0,84
6	ТОВ «Аргон»	18,5	17,8	10,7	9,0	78,8	0,63
7	ТОВ «Восторг»	14,1	22,8	24,4	21,1	114,2	0,91
8	ПАТ «Рітейл Груп»	5,4	7,7	9,7	10,7	125,3	1,00
	Усього	14,8	17,4	20,2	6,7	77,0	0,61
	У середньому за групою	14,8	17,4	20,2	6,7	77,0	0,61
	Максимальне значення	–	–	–	–	125,3	–
1	ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка»	38,1	53,3	57,9	51,8	110,6	0,28
2	ПрАТ «ТК «Барвінок»	81,5	131,6	150,7	145,3	121,0	0,31
3	ПФ «Бригантіна»	2,4	2,7	1,9	3,6	114,2	0,29
4	ПрАТ «Українська гірничо-металургійна компанія»	9,2	12,5	21,8	21,0	131,3	0,34
5	СП у формі ТОВ «Метал Холдінг»	0,3	0,4	0,4	0,7	129,3	0,33
6	ПАТ «Сигма»	0,3	2,5	4,8	19,8	391,2	1,00
7	ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»	2,1	2,2	2,1	2,3	103,1	0,26
8	СП у формі ТОВ «Оптіма Фарм»	106,3	130,0	152,1	161,7	114,9	0,29
9	ПАТ «Монфарм»	4,7	5,6	6,0	5,7	106,5	0,27
10	ПАТ «Ужгородоптторг»	3,8	4,1	3,4	7,5	125,1	0,32
	Усього	34,4	44,6	56,4	64,8	123,3	0,32
	У середньому за групою	34,4	44,6	56,4	64,8	123,3	0,32
	Максимальне значення	–	–	–	–	391,2	–

Оцінка просторового розміщення торговельних об'єктів

№ з/п	Назва підприємства	Коефіцієнт розміщення просторових ресурсів		Висновок щодо розміщення просторових ресурсів
		Бал	Коефіцієнт	
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	3	1,00	ВР
2	ТОВ «Таврія-В»	3	1,00	ВР
3	ТОВ «Сучасний модерн»	1	0,33	НР
4	ПАТ «Базис»	1	0,33	НР
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	2	0,67	СР
6	ТОВ «Аргон»	2	0,67	СР
7	ТОВ «Восторг»	1	0,33	НР
8	ПАТ «Рітейл Груп»	3	1,00	ВР
	Усього	16	5,33	–
	У середньому за групою	2,0	0,67	ВР
	Максимальне значення	3	0,33	–
1	ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка»	3	1,00	ВР
2	ПрАТ «ТК «Барвінок»	2	0,67	ВР
3	ПФ «Бригантіна»	1	0,33	НР
4	ПрАТ «Українська гірничо-металургійна компанія»	3	1,00	ВР
5	СП у формі ТОВ «Метал Холдінг»	2	0,67	ВР
6	ПАТ «Сигма»	1	0,33	НР
7	ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»	1	0,33	НР
8	СП у формі ТОВ «Оптіма Фарм»	3	1,00	ВР
9	ПАТ «Монфарм»	3	1,00	ВР
10	ПАТ «Ужгородоптторг»	1	0,33	НР
	Усього	20	6,67	–
	У середньому за групою	2	0,67	ВР
	Максимальне значення	3	1,00	–

Оцінка достатності товарних запасів ресурсів

№ з/п	Назва підприємства	Чистий дохід, 2017 р.	Фактичний розмір товарних запасів за 2017 р., у середньому	Показник віддачі товарних запасів, 2017 р.	Нормативна віддача товарних запасів	Розрахункове значення товарних запасів	Коефіцієнт достатності товарних запасів	Лінгвістична	Бал	коефіцієнт
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	492267,0	179573,5	2,74	25,03	19667,1	9,13	більш ніж достатньо	3,0	1,00
2	ТОВ «Таврія-В»	1408209,0	197326,5	7,14	25,03	56260,8	3,51	більш ніж достатньо	3,0	1,00
3	ТОВ «Сучасний модерн»	620459,0	35055,5	17,70	25,03	24788,6	1,41	більш ніж достатньо	3,0	1,00
4	ПАТ «Базис»	199035,0	7953	25,03	25,03	7951,9	1,00	достатньо	2,0	0,67
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	715086,0	54302	13,17	25,03	28569,2	1,90	більш ніж достатньо	3,0	1,00
6	ТОВ «Аргон»	1077071,0	77888,5	13,83	25,03	43031,2	1,81	більш ніж достатньо	3,0	1,00
7	ТОВ «Восторг»	338182,0	7465	45,30	25,03	13511,1	0,55	більш ніж достатньо	3,0	1,00
8	ПАТ «Рітейл Груп»	8420379,0	787787,5	10,69	25,03	336411,5	2,34	більш ніж достатньо	3,0	1,00
	Усього								23,0	7,67
	У середньому за групою								2,9	0,96
1	ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка»	5058924,0	1109069	4,56	7,47	677232,1	1,64	більш ніж достатньо	3	1,00
2	ПрАТ «ТК «Барвінок»	537267,0	74719,5	7,19	7,47	71923,3	1,04	достатньо	2	0,67
3	ПФ «Бригантіна»	16706,9	3294,05	5,07	7,47	2236,5	1,47	достатньо	2	0,67

Продовження додатку В
Продовження таблиці В.15

№ з/п	Назва підприємства	Чистий дохід, 2017 р.	Фактичний розмір товарних запасів за 2017 р., у середньому	Показник віддачі товарних запасів, 2017 р.	Нормативна віддача товарних запасів	Розрахункове значення товарних запасів	Коефіцієнт достатності товарних запасів	Лінгвістична	Бал	коефіцієнт
4	ПрАТ «Українська гірничо-металургійна компанія»	3131174,0	598095	5,24	7,47	419166,5	1,43	більш ніж достатньо	3	1,00
5	СП у формі ТОВ «Метал Холдінг»	33428,0	5365	6,23	7,47	4475,0	1,20	більш ніж достатньо	3	1,00
6	ПАТ «Сигма»	2300,0	775	2,97	7,47	307,9	2,52	більш ніж достатньо	3	1,00
7	ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»	5123,4	919,75	5,57	7,47	685,9	1,34	більш ніж достатньо	3	1,00
8	СП у формі ТОВ «Оптіма Фарм»	21117466,0	3069680,5	6,88	7,47	2826970,0	1,09	достатньо	2	0,67
9	ПАТ «Монфарм»	140683,0	18832	7,47	7,47	18833,1	1,00	достатньо	2	0,67
10	ПАТ «Ужгородопторг»	4828,2	861,65	5,60	7,47	646,3	1,33	більш ніж достатньо	3	1,00
	Усього								26	8,67
	У середньому за групою								2,60	0,87

Оцінка активності формування товарних запасів

№ з/п	Назва підприємства	Середній розмір товарних запасів				Середньорічний темп змін товарних запасів	Коефіцієнт активності формування товарних запасів
		2014	2015	2016	2017		
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	2254710,5	2650987,0	1539581,0	179573,5	43,4	0,31
2	ТОВ «Таврія-В»	136011,0	137995,5	143553,5	197326,5	113,1	0,80
3	ТОВ «Сучасний модерн»	15890,0	24384,0	24825,5	35055,5	129,8	0,92
4	ПАТ «Базис»	6174,0	6965,0	6688,0	7953,0	108,7	0,77
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	63803,0	62403,0	57571,5	54302,0	94,8	0,67
6	ТОВ «Аргон»	27390,0	40304,5	58841,0	77888,5	141,2	1,00
7	ТОВ «Восторг»	6841,5	8249,5	7549,0	7465,0	102,9	0,73
8	ПАТ «Рітейл Груп»	470136,0	595785,5	699435,5	787787,5	118,6	0,84
	Усього	2980956,0	3527074,0	2538045,0	1347351,5	76,9	0,55
1	ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка»	508094,5	541105,0	795091,5	1109069,0	129,4	0,68
2	ПрАТ «ТК «Барвінок»	47938,5	41835,0	55927,5	74719,5	115,8	0,61
3	ПФ «Бригантіна»	3760,0	3427,4	3312,1	3294,1	95,7	0,50
4	ПрАТ «Українська гірничо-металургійна компанія»	356699,0	402275,5	557264,5	598095,0	118,6	0,62
5	СП у формі ТОВ «Метал Холдінг»	4200,5	4783,0	5270,0	5365,0	108,4	0,57
6	ПАТ «Сигма»	111,0	358,0	670,0	775,0	189,9 (max)	1,00
7	ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»	808,0	814,6	889,4	919,8	104,4	0,55
8	СП у формі ТОВ «Оптіма Фарм»	1837344,0	2097683,0	2303889,5	3069680,5	118,5	0,62

Продовження додатку В
Продовження таблиці В.16

№ з/п	Назва підприємства	Середній розмір товарних запасів				Середньорічний темп змін товарних запасів	Коефіцієнт активності формування товарних запасів
		2014	2015	2016	2017		
9	ПАТ «Монфарм»	10422,0	14321,0	16360,5	18832,0	121,6	0,64
10	ПАТ «Ужгородоптторг»	862,5	885,7	966,2	861,7	100,0	0,53
	Усього	2770240,0	3107488,2	3739641,2	4881611,5	120,6	0,63
	У середньому за групою						
	Максимальне значення					189,9	

Таблиця В.17

Оцінка ефективності формування товарних запасів

№ з/п	Назва підприємства	Віддача товарних запасів				Середньорічний темп змін віддачі товарних запасів	Коефіцієнт ефективності формування та використання товарних запасів
		2014	2015	2016	2017		
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	12,2	13,2	22,6	2,7	61,2	0,50
2	ТОВ «Таврія-В»	10,1	10,7	10,9	7,1	89,2	0,74
3	ТОВ «Сучасний модерн»	33,7	26,7	19,8	17,7	80,9	0,67
4	ПАТ «Базис»	26,2	24,4	26,5	25,0	98,5	0,81
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	7,5	10,5	12,8	13,2	120,4	0,99
6	ТОВ «Аргон»	18,3	16,6	15,0	13,8	91,2	0,75
7	ТОВ «Восторг»	25,2	30,6	37,5	45,3	121,3	1,00
8	ПАТ «Рітейл Груп»	10,9	11,0	10,5	10,7	99,4	0,82
	Усього	12,0	12,9	18,2	9,8	93,7	0,77
	У середньому за групою	12,0	12,9	18,2	9,8	93,7	0,77
	Максимальне значення	–	–	–	–	121,3	1,00

Продовження додатку В
Продовження таблиці В.17

№ з/п	Назва підприємства	Віддача товарних запасів				Середньорічний темп змін віддачі товарних запасів	Коефіцієнт ефективності формування та використання товарних запасів
		2014	2015	2016	2017		
1	ТОВ «ТПК «Омега-Автопоставка»	4,8	6,0	5,2	4,6	98,3	0,83
2	ПрАТ «ТК «Барвінок»	6,7	9,6	8,2	7,2	102,5	0,87
3	ПФ «Бригантіна»	3,1	3,7	2,7	5,1	118,2	1,00
4	ПрАТ «Українська гірничо-металургійна компанія»	4,7	5,2	6,3	5,2	103,9	0,88
5	СП у формі ТОВ «Метал Холдінг»	4,1	5,7	5,0	6,2	114,5	0,97
6	ПАТ «Сигма»	7,2	4,2	2,3	3,0	74,6	0,63
7	ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»	6,2	6,5	5,4	5,6	96,4	0,82
8	СП у формі ТОВ «Оптіма Фарм»	5,6	6,2	7,1	6,9	106,9	0,90
9	ПАТ «Монфарм»	8,8	8,5	8,7	7,5	94,9	0,80
10	ПАТ «Ужгородопторг»	5,7	5,8	4,2	5,6	99,4	0,84
	Усього	5,4	6,1	6,6	6,2	104,6	0,88
	У середньому за групою	5,4	6,1	6,6	6,2	104,6	0,88
	Максимальне значення	–	–	–	–	118,2	

Таблиця В.18

Узагальнена оцінка матеріального забезпечення логістичної діяльності

№ з/п	Назва підприємства	Коефіцієнт технічного забезпечення	Коефіцієнт розміщення просторових ресурсів	Коефіцієнт забезпечення товарними запасами	Коефіцієнт матеріального забезпечення логістичної діяльності	Висновок щодо матеріального забезпечення логістичної діяльності
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	0,44	1,00	0,41	0,62	СР
2	ТОВ "Таврія-В"	0,70	1,00	0,77	0,82	ВР
3	ТОВ "Сучасний модерн"	0,72	0,33	0,79	0,62	СР
4	ПАТ "Базис"	0,74	0,33	0,79	0,62	СР

Продовження додатку В

Продовження таблиці В.18

№ з/п	Назва підприємства	Коефіцієнт технічного забезпечення	Коефіцієнт розміщення просторових ресурсів	Коефіцієнт забезпечення товарними запасами	Коефіцієнт матеріального забезпечення логістичної діяльності	Висновок щодо матеріального забезпечення логістичної діяльності
5	ПрАТ "Фірма "Бакалія"	0,75	0,67	0,83	0,75	ВР
6	ТОВ "Аргон"	0,81	0,67	0,88	0,79	ВР
7	ТОВ "Восторг"	0,79	0,33	0,86	0,66	СР
8	ПАТ "Рітейл Груп"	0,79	1,00	0,83	0,87	ВР
	Усього	5,75	5,33	6,16	5,75	–
	У середньому за групою	0,72	0,67	0,77	0,72	ВР
1	ТОВ "ТПК "Омега-Автопоставка"	0,64	1,00	0,76	0,80	ВР
2	ПрАТ "ТК "Барвінок"	0,58	0,67	0,74	0,66	ВР
3	ПФ "Бригантіна"	0,58	0,33	0,75	0,55	СР
4	ПрАТ "Українська гірничо-металургійна компанія"	0,58	1,00	0,75	0,78	ВР
5	СП у формі ТОВ "Метал Холдінг"	0,58	0,67	0,77	0,67	ВР
6	ПАТ "Сигма"	0,66	0,33	0,82	0,60	СР
7	ТОВ "ВЕГА-ПЛАСТ"	0,56	0,33	0,68	0,52	СР
8	СП у формі ТОВ "Оптіма Фарм"	0,63	1,00	0,76	0,80	ВР
9	ПАТ "Монфарм"	0,61	1,00	0,72	0,78	ВР
10	ПАТ "Ужгородоптторг"	0,51	0,33	0,68	0,51	СР
	Усього	5,91	6,67	7,43	6,67	–
	У середньому за групою	0,59	0,67	0,74	0,67	СР

Оцінка інформаційного забезпечення аналізу логістичної діяльності

№ з/п	Назва підприємства	Коефіцієнт інформаційного забезпечення аналізу логістичної діяльності		Висновок щодо інформаційного забезпечення для аналізу логістичної діяльності
		Бал	Коефіцієнт	
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	3	1,00	ВР
2	ТОВ «Таврія-В»	3	1,00	ВР
3	ТОВ «Сучасний модерн»	1	0,33	НР
4	ПАТ «Базис»	1	0,33	НР
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	1	0,33	НР
6	ТОВ «Аргон»	1	0,33	НР
7	ТОВ «Восторг»	1	0,33	НР
8	ПАТ «Рітейл Груп»	3	1,00	ВР
	Усього	14	–	–
	У середньому за групою	1,8	0,58	СР
	Максимальне значення	7	0,78	–
1	ТОВ "ТПК "Омега-Автопоставка"	2	0,67	СР
2	ПрАТ "ТК "Барвінок"	1	0,33	НР
3	ПФ "Бригантіна"	1	0,33	НР
4	ПрАТ "Українська гірничо-металургійна компанія"	2	0,67	СР
5	СП у формі ТОВ "Метал Холдінг"	1	0,33	НР
6	ПАТ "Сигма"	1	0,33	НР
7	ТОВ "ВЕГА-ПЛАСТ"	1	0,33	НР
8	СП у формі ТОВ "Оптіма Фарм"	1	0,33	НР
9	ПАТ "Монфарм"	1	0,33	НР
10	ПАТ "Ужгородпторг"	1	0,33	НР
	Усього	12	4,00	–
	У середньому за групою	1,2	0,40	СР
	Максимальне значення	3	1,00	–

Активність формування нематеріальних активів

№ з/п	Назва підприємства	Середньорічний темп змін нематеріальних активів	Коефіцієнт активності формування нематеріальних активів
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	51,3	0,25
2	ТОВ «Таврія-В»	153,5	0,73
3	ТОВ «Сучасний модерн»	209,3	1,00
4	ПАТ «Базис»	75,1	0,36
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	77,3	0,37
6	ТОВ «Аргон»	112,2	0,54
7	ТОВ «Восторг»	154,3	0,74
8	ПАТ «Рітейл Груп»	106,3	0,51
	Усього	124,6	0,60
	Максимальне значення	209,3	–
1	ТОВ "ТПК "Омега-Автопоставка"	179,8	1,00
2	ПрАТ "ТК "Барвінок"	107,5	0,60
3	ПФ "Бригантина"	103,2	0,57
4	ПрАТ "Українська гірничо-металургійна компанія"	86,1	0,48
5	СП у формі ТОВ "Метал Холдінг"	81,3	0,45
6	ПАТ "Сигма"	84,8	0,47
7	ТОВ "ВЕГА-ПЛАСТ"	80,5	0,45
8	СП у формі ТОВ "Оптіма Фарм"	146,7	0,82
9	ПАТ "Монфарм"	81,7	0,45
10	ПАТ "Ужгородоптторг"	75,6	0,42
	Усього	143,1	0,80
	Максимальне значення	179,8	–

Оцінка ефективності використання нематеріальних активів

№ з/п	Назва підприємства	Віддача нематеріальних активів				Середньорічний темп змін віддачі нематеріальних активів	Коефіцієнт ефективності використання нематеріальних ресурсів
		2014	2015	2016	2017		
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	5644,9	4892,1	7772,5	765,0	51,7	0,35
2	ТОВ «Таврія-В»	154,2	89,8	57,8	43,2	65,7	0,44
3	ТОВ «Сучасний модерн»	31457,2	23238,1	6697,5	3890,0	50,2	0,34
4	ПАТ «Базис»	1999,9	2787,4	3810,5	5854,0	142,5	0,97
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	19957,4	27824,8	34235,4	65007,8	147,7	1,00
6	ТОВ «Аргон»	4446,1	5491,4	5958,0	6752,8	114,8	0,78
7	ТОВ «Восторг»	2020,1	4943,6	7442,7	1061,8	80,9	0,55
8	ПАТ «Рітейл Груп»	581,4	712,7	729,4	796,4	110,9	0,75
	Усього	1562,8	1371,2	1102,6	298,1	57,9	0,39
	Максимальне значення	–	–	–	–	147,7	–
1	ТОВ "ТПК "Омега-Автопоставка"	2492,1	2472,0	845,6	872,2	70,7	0,42
2	ПрАТ "ТК "Барвінок"	1221,0	1077,2	1284,1	1648,1	110,4	0,66
3	ПФ "Бригантіна"	88,0	107,7	71,0	116,2	109,6	0,66
4	ПрАТ "Українська гірничо-металургійна компанія"	1804,2	2701,3	5477,1	5352,4	143,2	0,86
5	СП у формі ТОВ "Метал Холдінг"	289,3	513,7	691,0	1044,6	152,8	0,91
6	ПАТ "Сигма"	65,7	134,6	163,1	310,8	167,0	1,00
7	ТОВ "ВЕГА-ПЛАСТ"	372,1	480,4	538,4	731,9	125,0	0,75
8	СП у формі ТОВ "Оптіма Фарм"	10366,0	8002,3	5943,5	6628,2	86,3	0,52
9	ПАТ "Монфарм"	3807,3	6784,2	9485,3	10821,8	141,2	0,85
10	ПАТ "Ужгородоптторг"	703,9	938,9	1024,6	1609,4	131,4	0,79
	Усього	4369,3	4399,6	2785,4	2974,0	88,1	0,53
	Максимальне значення	–	–	–	–	167,0	–

Активність формування високоліквідних активів

№ з/п	Назва підприємства	Середній розмір високоліквідних активів				Середньорічний темп змін високоліквідних активів	Коефіцієнт активності формування високоліквідних активів
		2014	2015	2016	2017		
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	2097925,0	2717070,5	4633438,5	3445136,5	117,8	0,91
2	ТОВ «Гаврія-В»	157574,0	170732,0	227610,5	276224,0	120,4	0,93
3	ТОВ «Сучасний модерн»	22558,5	25434,0	38234,0	47249,5	127,6	0,98
4	ПАТ «Базис»	10095,5	7478,5	5855,0	13622,0	110,4	0,85
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	34161,0	31658,5	33711,5	34620,0	100,4	0,77
6	ТОВ «Аргон»	21253,5	24150,5	31820,5	47079,5	130,0	1,00
7	ТОВ «Восторг»	20625,0	22539,5	28033,5	34378,0	118,4	0,91
8	ПАТ «Рітейл Груп»	289395,0	395832,5	451163,0	593007,5	126,7	0,97
	Усього	2653587,5	3394896,0	5449866,5	4491317,0	119,0	0,92
	Максимальне значення	–	–	–	–	130,0	–
1	ТОВ "ТПК "Омега-Автопоставка"	496757,0	589413,0	490290,5	513396,0	101,1	0,79
2	ПрАТ "ТК "Барвінок"	45204,5	69707,0	75060,5	69622,0	115,3	0,90
3	ПФ "Бригантіна"	539,1	612,6	841,8	1076,0	125,6	0,98
4	ПрАТ "Українська гірничо-металургійна компанія"	277546,5	317710,0	428159,5	584788,0	127,9	1,00
5	СП у формі ТОВ "Метал Холдінг"	69015,0	81484,0	81008,0	68023,5	99,5	0,78
6	ПАТ "Сигма"	12464,0	8599,5	5184,0	4351,5	70,7	0,55
7	ТОВ "ВЕГА-ПЛАСТ"	523,9	532,0	484,7	432,5	93,9	0,73
8	СП у формі ТОВ "Оптіма Фарм"	1279016,5	1719040,5	2055009,0	2685139,5	127,7	1,00
9	ПАТ "Монфарм"	32921,5	37873,5	45786,5	54405,0	118,0	0,92
10	ПАТ "Ужгородоптторг"	494,0	523,1	459,2	414,6	94,4	0,74
	Усього	2214482,00	2825495,15	3182283,65	3981648,50	121,4	0,95
	Максимальне значення	–	–	–	–	127,9	–

Оцінка ефективності використання високоліквідних активів

№ з/п	Назва підприємства	Віддача високоліквідних активів				Середньорічний темп змін віддачі високоліквідних активів	Коефіцієнт ефективності використання високоліквідних активів
		2014	2015	2016	2017		
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	13,1	12,9	7,5	0,1	22,5	0,20
2	ТОВ «Таврія-В»	8,7	8,7	6,9	5,1	83,8	0,74
3	ТОВ «Сучасний модерн»	23,7	25,6	12,9	13,1	82,3	0,72
4	ПАТ «Базис»	16,0	22,7	30,3	14,6	97,0	0,85
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	14,0	20,7	21,8	20,7	113,6	1,00
6	ТОВ «Аргон»	23,5	27,7	27,7	22,9	99,1	0,87
7	ТОВ «Восторг»	8,4	11,2	10,1	9,8	105,5	0,93
8	ПАТ «Рітейл Груп»	17,7	16,5	16,2	14,2	93,0	0,82
	Усього	13,5	13,4	8,5	3,0	60,6	0,53
	Максимальне значення	–	–	–	–	113,6	–
1	ТОВ "ТПК "Омега-Автопоставка"	4,9	5,5	8,5	9,9	125,8	0,63
2	ПрАТ "ТК "Барвінок"	7,1	5,8	6,1	7,7	102,9	0,51
3	ПФ "Бригантіна"	21,3	20,9	10,7	15,5	90,1	0,45
4	ПрАТ "Українська гірничо-металургійна компанія"	6,0	6,6	8,2	5,4	96,3	0,48
5	СП у формі ТОВ "Метал Холдінг"	0,3	0,3	0,3	0,5	124,7	0,62
6	ПАТ "Сигма"	0,1	0,2	0,3	0,5	200,4	1,00
7	ТОВ "ВЕГА-ПЛАСТ"	9,6	9,9	10,0	11,8	107,2	0,54
8	СП у формі ТОВ "Оптіма Фарм"	8,1	7,6	8,0	7,9	99,1	0,49
9	ПАТ "Монфарм"	2,8	3,2	3,1	2,6	97,7	0,49
10	ПАТ "Ужгородоптторг"	10,0	9,9	8,9	11,6	105,2	0,53
	Усього	6,7	6,7	7,8	7,5	103,9	0,52
	Максимальне значення	–	–	–	–	200,4	–

**Вхідна інформація та результат розрахунку показників ефективності логістичної діяльності за
торговельними підприємствами (2017 р.)**

№ з/п	Назва підприємства	Рівень собівартості	Оборотність активів, обороти	Рентабельність необоротних активів	Рентабельність оборотних активів	Нормовані значення						Висновок
						Рівень собівартості	Оборотність активів, обороти	Рентабельність необоротних активів	Рентабельність оборотних активів	Показник ефективності логістичної діяльності	Коефіцієнт ефективності логістичної діяльності, К _л	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	0,98	0,09	9,94	3,42	0,00	0,00	0,18	0,10	0,20	0,11	НР
2	ТОВ «Гаврія-В»	0,87	0,52	1,88	7,15	0,51	0,08	0,07	0,15	0,54	0,30	НР
3	ТОВ «Сучасний модерн»	0,81	2,75	23,01	37,54	0,82	0,51	0,36	0,59	1,19	0,66	СР
4	ПАТ «Базис»	0,80	4,44	63,78	65,33	0,84	0,83	0,90	1,00	1,79	1,00	ВР
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	0,91	4,29	6,40	5,04	0,36	0,80	0,13	0,12	0,90	0,50	СР
6	ТОВ «Аргон»	0,77	4,36	-3,40	-3,26	1,00	0,81	0,00	0,00	1,29	0,72	ВР
7	ТОВ «Восторг»	0,78	5,33	2,37	1,62	0,95	1,00	0,08	0,07	1,38	0,77	ВР
8	ПАТ «Рітейл Груп»	0,88	3,18	70,92	55,58	0,47	0,59	1,00	0,86	1,52	0,85	ВР
	Максимальне	0,98	5,33	70,92	65,33	–	–	–	–	1,79	–	–
	Мінімальне	0,77	0,09	-3,40	-3,26	–	–	–	–	–	–	–
1	ТОВ "ТПК "Омега-Автопоставка"	0,88	2,76	112,93	6,89	0,10	0,76	0,95	0,77	1,44	0,92	ВР
2	ПрАТ "ТК "Барвінок"	0,82	3,40	51,89	1,35	0,17	0,95	0,54	0,64	1,28	0,81	ВР

Продовження додатку В
Продовження таблиці В.24

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
3	ПФ "Бригантіна"	0,72	1,66	1,39	6,99	0,27	0,43	0,20	0,77	0,94	0,60	СР
4	ПрАТ "Українська гірничо-металургійна компанія"	0,87	2,07	48,53	12,42	0,11	0,55	0,52	0,89	1,18	0,75	ВР
5	СП у формі ТОВ "Метал Холдінг"	0,05	0,22	-2,50	-3,10	1,00	0,00	0,17	0,54	1,15	0,73	ВР
6	ПАТ "Сигма"	0,92	0,53	-27,54	-13,78	0,05	0,09	0,00	0,30	0,32	0,20	НР
7	ТОВ "ВЕГА-ПЛАСТ"	0,94	1,08	-12,16	-27,24	0,03	0,26	0,10	0,00	0,28	0,18	НР
8	СП у формі ТОВ "Оптіма Фарм"	0,97	3,56	120,14	3,23	0,00	1,00	1,00	0,69	1,57	1,00	ВР
9	ПАТ "Монфарм"	0,57	0,84	24,34	17,17	0,44	0,18	0,35	1,00	1,16	0,74	ВР
10	ПАТ "Ужгородоптторг"	0,87	1,93	-0,80	-0,68	0,11	0,51	0,18	0,60	0,82	0,52	СР
	Максимальне	0,97	3,56	120,14	17,17	–	–	–	–	1,57	–	–
	мінімальне	0,05	0,22	-27,54	-27,24	–	–	–	–	–	–	–

Таблиця В.25

Результативність логістичної діяльності за підприємствами вибіркової сукупності

№ з/п	Назва підприємства	Оборотність активів			Рентабельність діяльності за чистим прибутком			Рентабельність активів		
		2014	розрахункове	2017	2014	розрахункове	2017	2014	розрахункове	2017
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	7,42	5,02	2,75	-37,1	454,5	7,0	44,1	491,6	-447,5
2	ТОВ «Гаврія-В»	2,19	2,70	2,02	3,1	2,3	3,0	-0,07	-0,84	0,76
3	ТОВ «Сучасний модерн»	3,82	4,77	1,97	51,5	16,5	28,1	-23,4	-35,0	11,6
4	ПАТ «Базис»	2,24	1,90	1,59	5,9	-30,7	51,4	45,4	-36,7	82,1
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	1,62	1,65	7,60	-22,9	-71,0	21,4	44,3	-48,0	92,4
6	ТОВ «Аргон»	1,09	2,34	6,73	-1,0	-98,0	-11,2	-10,1	-97,0	86,8
7	ТОВ «Восторг»	3,47	4,47	2,88	1,3	-219,3	2,8	1,5	-220,6	222,1
8	ПАТ «Рітейл Груп»	6,71	7,54	3,20	-157,3	-360,7	99,8	257,2	-203,4	460,5

Продовження додатку В
Продовження таблиці В.25

№ з/п	Назва підприємства	Оборотність активів			Рентабельність діяльності за чистим прибутком			Рентабельність активів		
		2014	розрахункове	2017	2014	розрахункове	2017	2014	розрахункове	2017
1	ТОВ "ТПК "Омега-Автопоставка"	2,25	1,35	2,76	5,0	-16,5	2,4	11,2	-22,2	6,5
2	ПрАТ "ТК "Барвінок"	3,15	2,48	3,40	0,3	-13,3	0,4	0,9	-33,0	1,3
3	ПФ "Бригантіна"	1,12	1,12	1,66	1,4	-7,7	0,7	1,5	-8,7	1,2
4	ПрАТ "Українська гірничо-металургійна компанія"	1,19	1,04	2,07	3,1	-14,5	4,8	3,7	-15,2	9,9
5	СП у формі ТОВ "Метал Холдінг"	0,11	0,15	0,22	22,1	3,6	-6,3	2,5	0,5	-1,4
6	ПАТ "Сигма"	0,05	0,08	0,53	-536,2	-573,5	-17,4	-28,2	-45,0	-9,2
7	ТОВ "ВЕГА-ПЛАСТ"	1,01	1,02	1,08	0,3	-0,1	-0,2	0,3	-0,1	-0,2
8	СП у формі ТОВ "Оптіма Фарм"	3,20	1,73	3,56	5,5	-15,4	0,9	17,5	-26,7	3,1
9	ПАТ "Монфарм"	0,80	0,58	0,84	5,0	-5,8	12,0	4,0	-3,4	10,1
10	ПАТ "Ужгородоптторг"	1,77	2,33	1,93	0,4	0,8	-0,2	0,8	1,9	-0,4

Продовження додатку В

Продовження таблиці В.25

№ з/п	Назва підприємства	Фінансовий важіль, коефіцієнт			Рентабельність власного капіталу			Зміна рентабельності власного капіталу	у тому числі		Висновок щодо результативності логістичної діяльності
		2014	розрахункове	2017	2014	розрахункове (враховуючи зміни логістичних витрат та логістичних активів)	2017		за рахунок змінення логістичних витрат і логістичних активів	за рахунок інших чинників	
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	7,42	5,02	2,75	-37,1	454,5	7,0	44,1	491,6	-447,5	ВР
2	ТОВ «Гаврія-В»	2,19	2,70	2,02	3,1	2,3	3,0	-0,07	-0,84	0,76	НР
3	ТОВ «Сучасний модерн»	3,82	4,77	1,97	51,5	16,5	28,1	-23,4	-35,0	11,6	НР
4	ПАТ «Базис»	2,24	1,90	1,59	5,9	-30,7	51,4	45,4	-36,7	82,1	НР
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	1,62	1,65	7,60	-22,9	-71,0	21,4	44,3	-48,0	92,4	НР
6	ТОВ «Аргон»	1,09	2,34	6,73	-1,0	-98,0	-11,2	-10,1	-97,0	86,8	НР
7	ТОВ «Восторг»	3,47	4,47	2,88	1,3	-219,3	2,8	1,5	-220,6	222,1	НР
8	ПАТ «Рітейл Груп»	6,71	7,54	3,20	-157,3	-360,7	99,8	257,2	-203,4	460,5	НР
1	ТОВ "ТПК "Омега-Автопоставка"	1,96	3,26	2,40	21,8	-72,4	15,6	-6,3	-94,2	87,9	НР
2	ПрАТ "ТК "Барвінок"	8,41	10,68	8,49	7,9	-352,1	11,2	3,3	-360,0	363,3	НР
3	ПФ "Бригантіна"	4,82	4,82	4,74	7,4	-41,9	5,5	-1,9	-49,3	47,4	НР
4	ПрАТ "Українська гірничо-металургійна компанія"	20,40	23,17	22,20	75,8	-351,1	219,5	143,7	-426,9	570,6	НР
5	СП у формі ТОВ "Метал Холдінг"	1,12	0,84	1,21	2,8	0,4	-1,7	-4,4	-2,3	-2,1	НР
6	ПАТ "Сигма"	1,85	1,24	0,53	-52,2	-55,9	-4,9	47,4	-3,6	51,0	НР
7	ТОВ "ВЕГА-ПЛАСТ"	2,09	2,07	1,99	0,6	-0,2	-0,4	-1,0	-0,8	-0,2	НР
8	СП у формі ТОВ "Оптіма Фарм"	3,41	6,30	4,59	59,7	-168,0	14,5	-45,2	-227,7	182,4	НР
9	ПАТ "Монфарм"	2,65	3,65	1,78	10,5	-12,4	18,0	7,5	-22,9	30,3	НР
10	ПАТ "Ужгородпторг"	1,31	1,00	1,11	1,0	1,9	-0,4	-1,4	0,9	-2,3	ВР

ДОДАТОК Д

Інформація та результати обґрунтування рішень з удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності

Таблиця Д.1

Показники організаційно-економічного забезпечення, ефективності та результативності логістичної діяльності

№ з/п	Назва підприємства	Рівень ОЕЗ ЛД	Логістична діяльність	
			ефективність	результативність
Група 1				
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	СР	НР	ВР
2	ТОВ «Таврія-В»	ВР	НР	НР
3	ТОВ «Сучасний модерн»	СР	СР	НР
4	ПАТ «Базис»	СР	ВР	НР
5	ПрАТ «Фірма Бакалія»	СР	СР	НР
6	ТОВ «Аргон»	ВР	ВР	НР
7	ТОВ «Восторг»	СР	ВР	НР
8	ПАТ «Рітейл Груп»	ВР	ВР	НР
Група 2				
1	ТОВ "ТПК "Омега-Автопоставка"	ВР	ВР	НР
2	ПрАТ "ТК "Барвінок"	СР	ВР	НР
3	ПФ "Бригантіна"	СР	СР	НР
4	ПрАТ "Українська гірничо-металургійна компанія"	ВР	ВР	НР
5	СП у формі ТОВ "Метал Холдінг"	СР	ВР	НР
6	ПАТ "Сигма"	СР	НР	НР
7	ТОВ "ВЕГА-ПЛАСТ"	СР	НР	НР
8	СП у формі ТОВ "Оптіма Фарм"	ВР	ВР	НР
9	ПАТ "Монфарм"	ВР	ВР	НР
10	ПАТ "Ужгородоптторг"	СР	СР	ВР

**Характеристика логістичних процесів суб'єктів торговельного підприємства
за рівнями декомпозиції SCOR-моделі**

Процеси 1 рівня		Процеси 2 рівня		Процеси 3 рівня	
Закупівля [272]	Моніторинг ринку, аналіз попиту і пропозиції на певних сегментах ринку, пошук і вибір постачальника, проведення перемовин, укладання угоди, формування замовлень, моніторинг виконання замовлення, комунікації із замовником	Закупівлі на склад	Замовлення і одержання товарів, сировини, враховуючи існуючі контракти, на основі планів замовлень і поставок	Календарне планування поставок	
				Оприбуткування товарів	
				Контроль якості товарів, сировини	
				Переміщення товарів, сировини	
				Авторизація платежів постачальнику	
		Закупівля на замовлення	Замовлення і одержання товарів, сировини на основі окремого замовлення	Пошук постачальника	
				Відбір постачальника, укладання угоди	
				Календарне планування поставок	
				Оприбуткування товарів	
				Контроль якості товарів, сировини	
Зберігання та управління запасами	Визначення оптимальних розмірів запасів, управління запасами з урахуванням специфіки підрозділів, оптимізація руху матеріальних ресурсів на складі (для оптової торгівлі), планування складських приміщень і оптимізація їх використання	Формування поточних запасів	Формування запасів на основі планів	Прийом товарів за якістю та кількістю	
				Зберігання товарів, сировини, готової продукції	
				Переміщення товарів, сировини	
				Прийом товарів за якістю та кількістю	
				Зберігання товарів, сировини, готової продукції	
		Формування запасів за замовленням	Формування запасів на основі замовлення	Переміщення товарів, сировини	
				Календарне планування виробництва	
				Виробництво і контроль якості	
				Упакування	
				Зберігання	
Виробництво (в разі наявності виробничих підрозділів) [272]	Планування виробництва продукції, обґрунтування виробничих завдань, визначення обсягу й асортиментного складу вхідних і вихідних матеріальних потоків, матеріальних ресурсів у межах виробничих підрозділів торговельного підприємства	Виробництво на склад	Виробництво продукції на основі планів	Відвантаження продукції	
				Утилізація відходів	

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.2

Процеси 1 рівня		Процеси 2 рівня		Процеси 3 рівня		
		Виробництво за замовленням	Виробництво продукції за окремим замовленням	Затвердження документації за замовленням		
				Календарне планування виробництва		
				Виробництво і контроль якості		
				Упакування		
				Зберігання		
				Відвантаження продукції		
				Утилізація відходів		
				Розміщення товарів		
Реалізація товарів та обслуговування покупців	Формування і розвиток клієнської бази, проведення переговорів, укладання угоди з покупцем, формування замовлення, передпродажна обробка товарів, розміщення товарів у торговельній залі, комунікації з покупцем, робота з претензіями, контроль за виконанням замовлень та зобов'язаннями покупця	Організація процесу продажу відповідно до плану поточної діяльності	Передпродажна обробка товарів, розміщення товарів у торговельній залі, комунікації з покупцем	Розподілення матеріального потоку		
				Обслуговування споживачів		
				Розміщення товарів		
				Розподілення матеріального потоку		
	з претензіями, контроль за виконанням замовлень та зобов'язаннями покупця	Організація процесу продажу за певним проектом	Передпродажна обробка товарів, розміщення товарів у торговельній залі, комунікації з покупцем	Обслуговування споживачів		
				Розміщення товарів		
				Розподілення матеріального потоку		
				Обслуговування споживачів		
Повернення товарів [272]	Аналіз повернень, оформлення претензій та актів	Повернення товарів, що не відповідають якості	Повернення товарів, що не відповідають якості за певними показниками	Ідентифікація неякісних товарів		
				Тимчасове зберігання		
				Планування перевезення		
				Реєстрація повернень		
			Повернення зайвих товарів	Повернення зайвих товарів	Ідентифікація зайвих товарів	
					Тимчасове зберігання	
					Планування перевезення	
					Реєстрація повернень	

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.2

Процеси 1 рівня		Процеси 2 рівня		Процеси 3 рівня	
Планування [272]	Планування обсягів закупівлі, виробництва, реалізації, потреб у ресурсах (матеріальних, кадрових, фінансових, техніко-технологічних). Ідентифікація впливів для задоволення попиту	Планування закупок	Планування обсягу закупівлі і доставки	Збір запитів (замовлень)	
				Визначення поточних запасів	
				Визначення потреби у закупівлі	
				Планування закупівель	
		Планування запасів	Планування запасів за ланцюгом цінності	Збір потреби у товарах за ланцюгом поставок	
				Визначення запасів товарів за ланцюгом формування цінності	
				Балансування запасів	
				Планування запасів за ланцюгом цінності	
		Планування виробництва	Планування виробництва за замовленнями (основними та додатковими)	Підготовка агрегованого замовлення на виробництво	
				Визначення потенціалу виробництва	
				Формування балансу виробничих потужностей	
		Планування реалізації товарів	Планування обсягу реалізації (відвантаження) товарів	Підготовка агрегованого замовлення на реалізацію товарів (продукції)	
				Формування балансу реалізації	
		Планування повернень	Планування зворотного транспортування	Формування інформації щодо повернень	
				Визначення ресурсів для повернень	

Складено на основі [77, с. 272-273; 272]

Логістичні практики

Код	Опис
Передові практики (emerging practices)	
BP.014	Планування і прогнозування попиту
BP.016	Планування системи поставок
BP.020	Управління попитом
BP.023	Управління бізнес-правилами
BP.024	Оптимізація ланцюга поставок
BP.025	Представлення претензій за гарантією на обслуговування
BP.049	Планування мінімальних витрат
BP.073	Ремонт одержаних повернень
BP.098	Мобільний доступ до інформації
BP.117	Впровадження спеціалізованих сервісів
BP.118	Аутсорсинг управління перевезеннями
Кращі практики (best practices)	
BP.001	Управління ризиками у ланцюгах поставок
BP.005	Самостійне виставлення рахунку
BP.028	Оптимізація товарних запасів
BP.038	Зменшення розмірів партії
BP.067	Скорочення обсягів повернень
BP.076	Штрих-кодування для повернутих товарів/матеріалів
BP.087	АВС-класифікація
Стандартні практики (standart practices)	
BP.006	Консигнаційні запаси
BP.008	Моніторинг запасів, що повільно обертаються
BP.009	Канбан
BP.135	Дозвіл на повернення
BP.146	Крос-докінг
BP.169	Управління економічно не вигідними ремонтами

Складено на основі [272]

Відповідність організаційно-економічного забезпечення логістичним практикам ТОВ «Восторг», бал

Елемент організаційно-економічного забезпечення	Логістичні практики						Разом	У середньому	Рівень відповідності, коефіцієнт
	нормування запасів, ЛПрк1	системи управління запасами, ЛПрк2	механізація і автоматизація вантажно-розвантажувальних робіт, ЛПрк3	використання інформаційно-пошукових систем, ЛПрк4	управлінням замовленням, ЛПрк5	автоматизація обліку, ЛПрк6			
Організаційне, ОЕЗ1	5	4	2	2	3	3	19	3,2	0,63
Кадрове, ОЕЗ2	3	3	3	3	3	3	18	3,0	0,60
Матеріальне, ОЕЗ3	3	2	2	3	3	2	15	2,5	0,50
Інформаційно-комунікаційне, ОЕЗ4	3	3	5	3	5	5	24	4,0	0,80
Фінансове, ОЕЗ5	1	2	2	1	1	2	9	1,5	0,30
Разом	15	14	14	12	15	15	85	14,2	0,57
У середньому	3,0	2,8	2,8	2,4	3,0	3,0	17	2,8	0,57
Рівень відповідності, коефіцієнт	0,60	0,56	0,56	0,48	0,60	0,60	3,4	0,57	0,57

Відповідність логістичних практик логістичним підпроцесам ТОВ «Восторг», бал

Логістична практика	Логістичні підпроцеси					Разом	У середньому	Рівень забезпечення, коефіцієнт
	Комплектації замовлення (ЛПрц1)	Транспортування (ЛПрц2)	Навантаження-розвантаження (ЛПрц3)	Прийому-відвантаження (ЛПрц4)	Обліку стану та руху товарів (ЛПрц5)			
Нормування запасів, ЛПрк1	2	4	2	3	2	13	2,60	0,52
Системи управління запасами, ЛПрк2	2	5	3	3	2	15	3,00	0,60
Механізація і автоматизація вантажно-розвантажувальних робіт, ЛПрк3	2	2	3	1	5	13	2,60	0,52
Використання інформаційно-пошукових систем, ЛПрк4	1	3	3	5	1	13	2,60	0,52
Управління замовленням, ЛПрк5	3	2	3	3	2	13	2,60	0,52
Автоматизація обліку, ЛПрк6	2	3	1	2	2	10	2,00	0,40
Разом	12	19	15	17	14	77	15,40	3,08
У середньому	2,0	3,2	2,5	2,8	2,3	12,8	2,57	0,51
Рівень відповідності, коефіцієнт	0,40	0,63	0,50	0,57	0,47	2,6	0,51	0,51

ДОДАТОК Е

Інформація та результати формування портфеля заходів організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства

Таблиця Е.1

Результати SNW – аналізу організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ» у розрізі основних логістичних процесів

Процес	Організаційно-економічне забезпечення		Показники	Оцінка			Разом	Коефіцієнт
				Дуже добре	Непогано	Погано		
Планування	забезпечення							
		організаційне						
			широта реалізації функцій та операцій			1	1	
			якість організаційного забезпечення			1	1	
		економічне					0	
		<i>кадрове</i>					0	
			заповнення вакансій		0	1	1	
			якість кадрової роботи			1	1	
		<i>матеріальне</i>					0	
		- технічні ресурси					0	
			активність формування технічних ресурсів	3			3	

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.1

Процес	Організаційно-економічне забезпечення		Показники	Оцінка			Разом	Коефіцієнт
				Дуже добре	Непогано	Погано		
			ефективність використання технічних ресурсів			1	1	
		- просторові ресурси					0	
			розміщення просторових ресурсів			1	1	
		матеріальні ресурси					0	
			активність формування матеріальних ресурси			1	1	
			ефективність використання запасів матеріальних ресурсів	0	0	1	1	
		<i>інформаційно-комунікаційне</i>					0	
			інформаційне забезпечення процесу			1	1	
			активність формування нематеріальних активів			1	1	
			ефективність використання нематеріальних активів		2		2	
		<i>фінансове</i>					0	
			активність формування коштів			1	1	
			ефективність використання коштів			1	1	
		Разом					17	0,40
Закупівля	забезпечення						0	
		організаційне					0	
			широта реалізації функцій та операцій			1	1	

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.1

Процес	Організаційно-економічне забезпечення		Показники	Оцінка			Разом	Коефіцієнт
				Дуже добре	Непогано	Погано		
			якість організаційного забезпечення			1	1	
		економічне					0	
		<i>кадрове</i>					0	
			заповнення вакансій			1	1	
			якість кадрової роботи	0	2		2	
		<i>матеріальне</i>					0	
		- технічні ресурси					0	
			активність формування технічних ресурсів	3		0	3	
			ефективність використання технічних ресурсів			1	1	
		- просторові ресурси					0	
			розміщення просторових ресурсів	0		1	1	
		- товарні ресурси					0	
			активність формування товарних запасів		2		2	
			ефективність використання товарних запасів	3		0	3	
		<i>інформаційно-комунікаційне</i>					0	
			інформаційне забезпечення процесу			1	1	
			активність формування нематеріальних активів	0	0	1	1	

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.1

Процес	Організаційно-економічне забезпечення		Показники	Оцінка			Разом	Коефіцієнт
				Дуже добре	Непогано	Погано		
			ефективність використання нематеріальних активів	0	2	0	2	
		<i>фінансове</i>					0	
			активність формування коштів	3			3	
			ефективність використання коштів	0		1	1	
		Разом					23	0,55
Зберігання та управління запасами	забезпечення						0	
		організаційне					0	
			широта реалізації функцій та операцій			1	1	
			якість організаційного забезпечення			1	1	
		економічне					0	
		<i>кадрове</i>					0	
			заповнення вакансій			1	1	
			якість кадрової роботи			1	1	
		<i>матеріальне</i>					0	
		- технічні ресурси					0	
			активність формування технічних ресурсів	3			3	
			ефективність використання технічних ресурсів			1	1	
		- просторові ресурси					0	

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.1

Процес	Організаційно-економічне забезпечення		Показники	Оцінка			Разом	Коефіцієнт
				Дуже добре	Непогано	Погано		
			розміщення просторових ресурсів	0		1	1	
		- товарні ресурси					0	
			активність формування товарних запасів		2		2	
			ефективність використання товарних запасів	3			3	
		<i>інформаційно-комунікаційне</i>					0	
			інформаційне забезпечення процесу		2		2	
			активність формування нематеріальних активів	0	0	1	1	
			ефективність використання нематеріальних активів	0	0	1	1	
		<i>фінансове</i>					0	
			активність формування коштів	3			3	
			ефективність використання коштів			1	1	
		Разом					22	0,52
Виробництво							0	
	забезпечення						0	
		організаційне					0	
			широта реалізації функцій та операцій		2		2	
			якість організаційного забезпечення		2		2	

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.1

Процес	Організаційно-економічне забезпечення		Показники	Оцінка			Разом	Коефіцієнт
				Дуже добре	Непогано	Погано		
		економічне				0		
		<i>кадрове</i>				0		
			заповнення вакансій		2		2	
			якість кадрової роботи		2		2	
		<i>матеріальне</i>				0		
		- технічні ресурси				0		
			активність формування технічних ресурсів	3			3	
			ефективність використання технічних ресурсів			1	1	
		- просторові ресурси				0		
			розміщення просторових ресурсів			1	1	
		- товарні ресурси				0		
			активність формування запасів		2		2	
			ефективність використання запасів	3			3	
		<i>інформаційно-комунікаційне</i>				0		
			інформаційне забезпечення процесів			1	1	
			активність формування нематеріальних активів		2		2	
			ефективність використання нематеріальних активів	3			3	

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.1

Процес	Організаційно-економічне забезпечення		Показники	Оцінка			Разом	Коефіцієнт
				Дуже добре	Непогано	Погано		
		<i>фінансове</i>				0		
			активність формування коштів		2		2	
			ефективність використання коштів		2		2	
			Разом				28	0,67
Реалізація товарів і обслуговування покупців						0		
	забезпечення					0		
		організаційне				0		
			широта реалізації функцій та операцій		2		2	
			якість організаційного забезпечення			1	1	
		економічне				0		
		<i>кадрове</i>				0		
			заповнення вакансій			1	1	
			якість кадрової роботи			1	1	
		<i>матеріальне</i>				0		
		- технічні ресурси				0		
			активність формування технічних ресурсів			1	1	
			ефективність використання технічних ресурсів			1	1	
		- просторові ресурси				0		

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.1

Процес	Організаційно-економічне забезпечення		Показники	Оцінка			Разом	Коефіцієнт
				Дуже добре	Непогано	Погано		
			розміщення просторових ресурсів		2		2	
		- товарні ресурси					0	
			активність формування матеріальних запасів			1	1	
			ефективність використання матеріальних запасів		2		2	
		<i>інформаційно-комунікаційне</i>					0	
			інформаційне забезпечення процесу			1	1	
			активність формування нематеріальних активів		2		2	
			ефективність використання нематеріальних активів	3			3	
		<i>фінансове</i>					0	
			активність формування високоліквідних активів для використання у логістичній діяльності	3			3	
			ефективність використання високоліквідних активів		2		2	
			Разом				23	0,55
Повернення							0	
	забезпечення						0	
		організаційне					0	
			широта реалізації функцій та операцій	3		0	3	

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.1

Процес	Організаційно-економічне забезпечення		Показники	Оцінка			Разом	Коефіцієнт
				Дуже добре	Непогано	Погано		
			якість організаційного забезпечення	3	0		3	
		економічне					0	
		<i>кадрове</i>					0	
			заповнення вакансій	0		0	0	
			якість кадрової роботи	0	0	0	0	
		<i>матеріальне</i>						
		- технічні ресурси						
			активність формування технічних ресурсів		2		2	
			ефективність використання технічних ресурсів		0		0	
		- просторові ресурси					0	
			розміщення просторових ресурсів	0	0	0	0	
		- товарні ресурси					0	
			активність формування матеріальних запасів		2		2	
			ефективність використання матеріальних запасів	3			3	
		<i>інформаційно-комунікаційне</i>					0	
			інформаційне забезпечення процесу		0	1	1	
			активність формування нематеріальних активів			1	1	

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.1

Процес	Організаційно-економічне забезпечення		Показники	Оцінка			Разом	Коефіцієнт
				Дуже добре	Непогано	Погано		
			ефективність використання нематеріальних активів	3			3	
		<i>фінансове</i>					0	
			активність формування високоліквідних активів для використання у логістичній діяльності			1	1	
			ефективність використання високоліквідних активів	3		0	3	
			Разом				22	0,52
У цілому	забезпечення							
		організаційне						
			широта реалізації функцій та операцій				10	0,56
			якість організаційного забезпечення				9	0,50
		економічне						
		<i>кадрове</i>						
			заповнення вакансій				6	0,33
			якість кадрової роботи				7	0,39
		<i>матеріальне</i>						
		- технічні ресурси						
			активність формування технічних ресурсів				15	0,83
			ефективність використання технічних ресурсів				5	0,28

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.1

Процес	Організаційно-економічне забезпечення		Показники	Оцінка			Разом	Коефіцієнт
				Дуже добре	Непогано	Погано		
		- просторові ресурси						
			розміщення просторових ресурсів				6	0,33
		- товарні ресурси						
			активність формування товарних запасів				10	0,56
			ефективність використання товарних запасів				15	0,83
		<i>інформаційно-комунікаційне</i>						
			інформаційне забезпечення аналізу та планування логістичної діяльності				7	0,39
			активність формування нематеріальних активів				8	0,44
			ефективність використання нематеріальних активів				14	0,78
		<i>фінансове</i>						
			активність формування високоліквідних активів для використання у логістичній діяльності				13	0,72
			ефективність використання високоліквідних активів				10	0,56

Матриця попарних порівнянь критеріїв оцінки

Критерії	Важливість для впровадження передових практик	Важливість для впровадження кращих практик	Важливість для впровадження стандартних практик	Фактичний стан для впровадження передових практик	Фактичний стан для впровадження кращих практик	Фактичний стан для впровадження стандартних практик	Готовність до впровадження змін ОЕЗ для впровадження передових практик	Готовність до впровадження змін ОЕЗ для впровадження кращих практик	Готовність до впровадження змін ОЕЗ для впровадження стандартних практик	Значення	Компоненти власного вектора	Нормалізований вектор пріоритетів	Узгодженість
Важливість для впровадження передових практик	1,00	7,00	9,00	7,00	9,00	9,00	1,00	1,00	1,00	35721,00	3,21	0,24	1,12
Важливість для впровадження кращих практик	0,14	1,00	7,00	9,00	9,00	9,00	1,00	1,00	1,00	729,00	2,08	0,16	1,81
Важливість для впровадження стандартних практик	0,11	0,14	1,00	5,00	5,00	5,00	0,20	0,20	0,20	0,02	0,63	0,05	1,56
Фактичний стан ОЕЗ для впровадження передових практик	0,14	0,11	0,20	1,00	5,00	5,00	0,20	0,20	0,20	0,00	0,44	0,03	1,25
Фактичний стан ОЕЗ для впровадження кращих практик	0,11	0,11	0,20	0,20	1,00	5,00	0,20	0,20	0,20	0,00	0,30	0,02	1,00
Фактичний стан ОЕЗ для впровадження стандартних практик	0,11	0,11	0,20	0,20	0,20	1,00	0,20	0,20	0,20	0,00	0,21	0,02	0,78

Продовження додатку Е
Продовження таблиці Е.2

Критерії	Важливість для впровадження передових практик	Важливість для впровадження кращих практик	Важливість для впровадження стандартних практик	Фактичний стан для впровадження передових практик	Фактичний стан для впровадження кращих практик	Фактичний стан для впровадження стандартних практик	Готовність до впровадження змін ОЕЗ для впровадження передових практик	Готовність до впровадження змін ОЕЗ для впровадження кращих практик	Готовність до впровадження змін ОЕЗ для впровадження стандартних практик	Значення	Компоненти власного вектора	Нормалізований вектор пріоритетів	Узгодженість
Готовність до впровадження змін ОЕЗ для впровадження передових практик	1,00	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	3,00	5,00	9375,00	2,76	0,21	0,91
Готовність до впровадження змін ОЕЗ для впровадження кращих практик	1,00	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	0,33	1,00	5,00	1041,67	2,16	0,16	1,15
Готовність до впровадження змін ОЕЗ для впровадження стандартних практик	1,00	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	0,20	0,20	1,00	25,00	1,43	0,11	1,49
Разом	4,62	11,48	32,60	37,40	44,20	49,00	4,33	7,00	13,80		13,22	1,00	11,05
Узгодженість	11,05	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Індекс узгодженості	0,26	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Значення випадкової узгодженості	1,42	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Відношення узгодженості пріоритетів	18,06	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Висновок: відношення узгодженості суджень (18,06%) не перевищує 20,0%. Результати розрахунків можна прийняти до уваги													

Оцінка альтернатив з урахуванням критеріїв за критерієм важливість для впровадження передових практик

Важливість для впровадження передових практик	Удосконалення організаційного забезпечення	Удосконалення кадрового забезпечення	Удосконалення матеріального забезпечення	Удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення	Удосконалення фінансового забезпечення	Значення	Компоненти власного вектора	Нормалізований вектор пріоритетів	Узгодженість
Удосконалення організаційного забезпечення	1,00	0,20	3,00	0,50	0,30	0,1	0,62	0,10	1,16
Удосконалення кадрового забезпечення	5,00	1,00	5,00	3,00	1,00	75,0	2,37	0,38	1,04
Удосконалення матеріального забезпечення	0,33	0,20	1,00	0,20	0,30	0,0	0,33	0,05	0,92
Удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення	2,00	0,33	5,00	1,00	1,00	3,3	1,27	0,20	1,17
Удосконалення фінансового забезпечення	3,33	1,00	3,33	1,00	1,00	11,1	1,62	0,26	0,94
Разом	11,67	2,73	17,33	5,70	3,60		6,21	1,00	5,23
Узгодженість	5,23								
Індекс узгодженості	0,06	–	–	–	–	–	–	–	–
Значення випадкової узгодженості	1,12	–	–	–	–	–	–	–	–
Відношення узгодженості пріоритетів	5,23	–	–	–	–	–	–	–	–
Висновок: відношення узгодженості суджень (5,23%) не перевищує 20,0%. Результати розрахунків можна прийняти до уваги									

Оцінка альтернатив з урахуванням критеріїв за критерієм важливість для впровадження кращих практик

Важливість для впровадження кращих практик	Удосконалення організаційного забезпечення	Удосконалення кадрового забезпечення	Удосконалення матеріального забезпечення	Удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення	Удосконалення фінансового забезпечення	Значення	Компоненти власного вектора	Нормалізований вектор пріоритетів	Узгодженість
Удосконалення організаційного забезпечення	1,00	0,20	3,00	0,50	0,30	0,1	0,62	0,10	1,18
Удосконалення кадрового забезпечення	5,00	1,00	5,00	3,00	1,00	75,0	2,37	0,39	1,06
Удосконалення матеріального забезпечення	0,33	0,20	1,00	0,20	0,30	0,0	0,33	0,05	0,83
Удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення	2,00	0,33	3,00	1,00	1,00	2,0	1,15	0,19	1,08
Удосконалення фінансового забезпечення	3,33	1,00	3,33	1,00	1,00	11,1	1,62	0,27	0,96
Разом	11,67	2,73	15,33	5,70	3,60		6,09	1,00	5,12
Узгодженість	5,12	–	–	–	–	–	–	–	–
Індекс узгодженості	0,03	–	–	–	–	–	–	–	–
Значення випадкової узгодженості	1,12	–	–	–	–	–	–	–	–
Відношення узгодженості пріоритетів	2,59	–	–	–	–	–	–	–	–
Висновок: відношення узгодженості суджень (2,59%) не перевищує 20,0%. Результати розрахунків можна прийняти до уваги									

Оцінка альтернатив з урахуванням критеріїв за критерієм важливість для впровадження стандартних практик

Важливість для впровадження стандартних практик	Удосконалення організаційного забезпечення	Удосконалення кадрового забезпечення	Удосконалення матеріального забезпечення	Удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення	Удосконалення фінансового забезпечення	Значення	Компоненти власного вектора	Нормалізований вектор пріоритетів	Узгодженість
Удосконалення організаційного забезпечення	1,00	0,20	3,00	1,00	0,30	0,2	0,71	0,12	1,26
Удосконалення кадрового забезпечення	5,00	1,00	5,00	3,00	1,00	75,0	2,37	0,39	1,07
Удосконалення матеріального забезпечення	0,33	0,20	1,00	0,20	0,30	0,0	0,33	0,05	0,84
Удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення	1,00	0,33	3,00	1,00	1,00	1,0	1,00	0,17	1,03
Удосконалення фінансового забезпечення	3,33	1,00	3,33	1,00	1,00	11,1	1,62	0,27	0,97
Разом	10,67	2,73	15,33	6,20	3,60		6,03	1,00	5,17
Узгодженість	5,17	–	–	–	–	–	–	–	–
Індекс узгодженості	0,04	–	–	–	–	–	–	–	–
Значення випадкової узгодженості	1,12	–	–	–	–	–	–	–	–
Відношення узгодженості пріоритетів	3,72	–	–	–	–	–	–	–	–
Висновок: відношення узгодженості суджень (3,72%) не перевищує 20,0%. Результати розрахунків можна прийняти до уваги									

**Оцінка альтернатив з урахуванням критеріїв за критерієм
фактичний стан ОЕЗ для впровадження передових практик**

Фактичний стан ОЕЗ для впровадження передових практик	Удосконалення організаційного забезпечення	Удосконалення кадрового забезпечення	Удосконалення матеріального забезпечення	Удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення	Удосконалення фінансового забезпечення	Значення	Компоненти власного вектора	Нормалізований вектор пріоритетів	Узгодженість
Удосконалення організаційного забезпечення	1,00	0,20	1,00	1,00	0,30	0,1	0,57	0,10	1,18
Удосконалення кадрового забезпечення	5,00	1,00	1,00	3,00	1,00	15,0	1,72	0,31	1,11
Удосконалення матеріального забезпечення	1,00	1,00	1,00	0,20	0,30	0,1	0,57	0,10	0,97
Удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення	1,00	0,33	3,00	1,00	1,00	1,0	1,00	0,18	1,13
Удосконалення фінансового забезпечення	3,33	1,00	3,33	1,00	1,00	11,1	1,62	0,30	1,06
Разом	11,33	3,53	9,33	6,20	3,60		5,48	1,00	5,45
Узгодженість	5,45	–	–	–	–	–	–	–	–
Індекс узгодженості	0,11	–	–	–	–	–	–	–	–
Значення випадкової узгодженості	1,12	–	–	–	–	–	–	–	–
Відношення узгодженості пріоритетів	10,15	–	–	–	–	–	–	–	–
Висновок: відношення узгодженості суджень (10,15%) не перевищує 20,0%. Результати розрахунків можна прийняти до уваги									

Примітка: ОЕЗ – організаційно-економічне забезпечення.

**Оцінка альтернатив з урахуванням критеріїв за критерієм
фактичний стан ОЕЗ для впровадження кращих практик**

Фактичний стан ОЕЗ для впровадження кращих практик	Удосконалення організаційного забезпечення	удосконалення кадрового забезпечення	Удосконалення матеріального забезпечення	Удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення	Удосконалення фінансового забезпечення	Значення	Компоненти власного вектора	Нормалізований вектор пріоритетів	Узгодженість
Удосконалення організаційного забезпечення	1,00	0,20	1,00	1,00	0,30	0,1	0,57	0,10	1,13
Удосконалення кадрового забезпечення	5,00	1,00	1,00	3,00	1,00	15,0	1,72	0,30	1,07
Удосконалення матеріального забезпечення	1,00	1,00	1,00	1,00	0,30	0,3	0,79	0,14	1,29
Удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення	1,00	0,33	3,00	1,00	1,00	1,0	1,00	0,18	1,23
Удосконалення фінансового забезпечення	3,33	1,00	3,33	1,00	1,00	11,1	1,62	0,28	1,02
Разом	11,33	3,53	9,33	7,00	3,60		5,69	1,00	5,74
Узгодженість	5,74	–	–	–	–	–	–	–	–
Індекс узгодженості	0,19	–	–	–	–	–	–	–	–
Значення випадкової узгодженості	1,12	–	–	–	–	–	–	–	–
Відношення узгодженості пріоритетів	16,57	–	–	–	–	–	–	–	–
Висновок: відношення узгодженості суджень (16,57%) не перевищує 20,0%. Результати розрахунків можна прийняти до уваги									

**Оцінка альтернатив з урахуванням критеріїв за критерієм фактичний стан ОЕЗ
для впровадження стандартних практик**

Фактичний стан ОЕЗ для впровадження стандартних практик	Удосконалення організаційного забезпечення	Удосконалення кадрового забезпечення	Удосконалення матеріального забезпечення	Удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення	Удосконалення фінансового забезпечення	Значення	Компоненти власного вектора	Нормалізований вектор пріоритетів	Узгодженість
Удосконалення організаційного забезпечення	1,00	0,20	1,00	1,00	0,30	0,1	0,57	0,10	1,13
Удосконалення кадрового забезпечення	5,00	1,00	1,00	3,00	1,00	15,0	1,72	0,30	1,07
Удосконалення матеріального забезпечення	1,00	1,00	1,00	1,00	0,30	0,3	0,79	0,14	1,29
Удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення	1,00	0,33	3,00	1,00	1,00	1,0	1,00	0,18	1,23
Удосконалення фінансового забезпечення	3,33	1,00	3,33	1,00	1,00	11,1	1,62	0,28	1,02
Разом	11,33	3,53	9,33	7,00	3,60		5,69	1,00	5,74
Узгодженість	5,74	–	–	–	–	–	–	–	–
Індекс узгодженості	0,19	–	–	–	–	–	–	–	–
Значення випадкової узгодженості	1,12	–	–	–	–	–	–	–	–
Відношення узгодженості пріоритетів	16,57	–	–	–	–	–	–	–	–
Висновок: відношення узгодженості суджень (16,57%) не перевищує 20,0%. Результати розрахунків можна прийняти до уваги									

Оцінка альтернатив за критерієм готовність до впровадження змін ОЕЗ для впровадження передових практик

Готовність до впровадження змін ОЕЗ для впровадження передових практик	Удосконалення організаційного забезпечення	Удосконалення кадрового забезпечення	Удосконалення матеріального забезпечення	Удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення	удосконалення фінансового забезпечення	Значення	Компоненти власного вектора	Нормалізований вектор пріоритетів	Узгодженість
Удосконалення організаційного забезпечення	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,0	1,00	0,18	0,91
Удосконалення кадрового забезпечення	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,0	1,15	0,21	0,94
Удосконалення матеріального забезпечення	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,0	1,15	0,21	1,47
Удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення	1,00	1,00	3,00	1,00	2,00	6,0	1,43	0,26	1,43
Удосконалення фінансового забезпечення	1,00	0,50	1,00	0,50	1,00	0,3	0,76	0,14	0,97
Разом	5,00	4,50	7,00	5,50	7,00		5,49	1,00	5,72
Узгодженість	5,72	–	–	–	–	–	–	–	–
Індекс узгодженості	0,18	–	–	–	–	–	–	–	–
Значення випадкової узгодженості	1,12	–	–	–	–	–	–	–	–
Відношення узгодженості пріоритетів	16,09	–	–	–	–	–	–	–	–
Висновок: відношення узгодженості суджень (16,09%) не перевищує 20,0%. Результати розрахунків можна прийняти до уваги									

Оцінка альтернатив за критерієм готовність до впровадження змін ОЕЗ для впровадження кращих практик

Готовність до впровадження змін ОЕЗ для впровадження кращих практик	Удосконалення організаційного забезпечення	Удосконалення кадрового забезпечення	Удосконалення матеріального забезпечення	Удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення	Удосконалення фінансового забезпечення	Значення	Компоненти власного вектора	Нормалізований вектор пріоритетів	Узгодженість
Удосконалення організаційного забезпечення	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,0	1,00	0,18	0,92
Удосконалення кадрового забезпечення	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,0	1,15	0,21	0,95
Удосконалення матеріального забезпечення	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,0	1,15	0,21	1,49
Удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	3,0	1,25	0,23	1,38
Удосконалення фінансового забезпечення	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	0,5	0,87	0,16	0,96
Разом	5,00	4,50	7,00	6,00	6,00		5,41	1,00	5,71
Узгодженість	5,71	–	–	–	–	–	–	–	–
Індекс узгодженості	0,18	–	–	–	–	–	–	–	–
Значення випадкової узгодженості	1,12	–	–	–	–	–	–	–	–
Відношення узгодженості пріоритетів	15,83	–	–	–	–	–	–	–	–
Висновок: відношення узгодженості суджень (15,83%) не перевищує 20,0%. Результати розрахунків можна прийняти до уваги									

**Оцінка альтернатив за критерієм готовність до впровадження змін ОЕЗ
для впровадження стандартних практик**

Готовність до впровадження змін ОЕЗ для впровадження стандартних практик	Удосконалення організаційного забезпечення	Удосконалення кадрового забезпечення	Удосконалення матеріального забезпечення	Удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення	Удосконалення фінансового забезпечення	Значення	Компоненти власного вектора	Нормалізований вектор пріоритетів	Узгодженість
Удосконалення організаційного забезпечення	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,0	1,15	0,21	0,95
Удосконалення кадрового забезпечення	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	4,0	1,32	0,24	0,97
Удосконалення матеріального забезпечення	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,0	1,15	0,21	1,48
Удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення	0,50	0,50	3,00	1,00	1,00	0,8	0,94	0,17	1,39
Удосконалення фінансового забезпечення	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	0,5	0,87	0,16	0,96
Разом	4,50	4,00	7,00	8,00	6,00		5,43	1,00	5,76
Узгодженість	5,76	–	–	–	–	–	–	–	–
Індекс узгодженості	0,19	–	–	–	–	–	–	–	–
Значення випадкової узгодженості	1,12	–	–	–	–	–	–	–	–
Відношення узгодженості пріоритетів	16,88	–	–	–	–	–	–	–	–

Висновок: відношення узгодженості суджень (16,88%) не перевищує 20,0%. Результати розрахунків можна прийняти до уваги

ДОДАТОК Ж

Список наукових праць здобувача

1. Уварова А. Є. Методичні засади оцінки організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2020. Svazek 6, Vydání 2. С. 164—172. DOI: 10.46340/eujem.2020.6.2.19
2. Shtal T. V., Uvarova A. Ie., Ostapenko I. I. Evaluation of the Influence of External Environmental Factors on Logistics Activities Case Study of Ukrainian Retail Trade Enterprises. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2018. Vol. 9 (7). P. 1593—1605. DOI: [https://doi.org/10.14505//jemt.v9.7\(31\).22](https://doi.org/10.14505//jemt.v9.7(31).22) (Scopus)
3. Уварова А. Є. Теоретичні основи логістичного процесу суб'єкта підприємницької діяльності. *Управління розвитком*. 2016. № 3. С. 91—95.
4. Уварова А. Є. Сутність та основні характеристики логістичного управління підприємством. *Науковий вісник ПУЕТ. Економічні науки*. 2017. № 5 (84). С. 93—102.
5. Уварова А. Є. Обґрунтування напрямів удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет*. 2018. Т. 28. № 3. С. 208—216. DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2018.03.207>
6. Уварова А. Є. Методичні засади оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2019. Вип. I (73). С. 113—122. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2019-1.73.09>
7. Шталь Т. В., Уварова А. Є. Логістична діяльність торговельного підприємства: сутнісні характеристики та формалізація моделі. *Вісник*

Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2019. Вип. 204 (3). С. 64–71. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2019/204-3/9>

8. 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>

9. Shtal T., Uvarova A., Proskurnina N., Savytska N. Strategic Guidelines for the Improvement of Logistic Activities of Trade Enterprises. *Journal of Information Technology Management.* 2020. Vol. 12, No. 3. P. 69—81. DOI: [10.22059/jitm.2020.76295](https://doi.org/10.22059/jitm.2020.76295) (Scopus)

10. Уварова А. Є. Управління логістичним процесом в підприємницькій діяльності. *Підприємництво, торгівля, біржі в процесі соціально-економічного розвитку: кол. монографія / за заг. ред. І.В. Гонтарєва.* Харків.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 120—131.

11. Shtal T. V., Proskurnina N. V., Uvarova A. Ye. Features of logistic management of a trading enterprise in innovative economy. *Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі: кол. монографія / за заг. ред. Н.Л. Савицької.* Харків: ХДУХТ, 2018. С. 40—53.

12. Уварова А. Є. Ефективність логістичних процесів суб'єктів підприємництва. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали Міжнародної наукової конференції (01—02 червня 2017 р.).* Харків.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. С. 284—287.

13. Уварова А. Є. Методичні підходи до оцінки ефективності логістичних процесів суб'єктів підприємницької діяльності. *Стратегія підприємства: підприємницький контекст: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (16—17 листопада 2017 р.).* Київ: КНЕУ, 2017. С. 100—102.

14. Шталь Т. В., Уварова А. Є. Концепції логістичного управління

торговельним підприємством. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: матеріали Міжнародної наукової конференції (31 травня—01 червня 2018 р.). Харків.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 268—269.

15. Уварова А. Є. Теоретичні аспекти організаційного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств. *International Trends in Science and Technology: II International Scientific and Practical Conference* (March 16). Warsaw, Poland, 2018. P. 20—22.

16. Уварова А. Є. Теоретичний зміст поняття «організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств. *Актуальні питання менеджменту і маркетингу*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 27-28 квітня 2018 р.). Херсон: Молодий вчений, 2018. С. 18—22.

17. Уварова А. Є., Дмитрієв Г. Б. Запровадження логістичного управління підприємством як умова його конкурентоспроможності. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (15 — 16 листопада 2018 р.). Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2018. С. 266—268.

18. Уварова А. Є. Аналіз впливу зовнішнього середовища на логістичну діяльність торговельного підприємства. *Інвестиційно-інноваційні моделі розвитку підприємств в умовах сучасної нестабільності*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (27 жовтня 2018 р.). Львів: ГО «Львівська економічна фундація», 2018. С. 88—91.

19. Уварова А. Є. Удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Current directions of scientific research: International Scientific Conference* (December 28). Nuremberg, Germany, 2018. P. 63—66.

20. Уварова А. Є. Сутнісні характеристики логістичної діяльності торговельного підприємства. *Development of Socio-economic systems in a global competitive environment: II International Scientific Conference* (May 24). Le Mans, France, 2019. С. 103—105.

21. Uvarova A. Evaluation of the influence of external environmental factors on logistics activities of Ukrainian trade enterprises. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: матеріали Міжнародної наукової конференції (30—31 травня 2019 р.). Харків.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. С. 269—270.

22. Уварова А. Є. Наукові методи та інструментарій удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, фінансів та права: теорія і практика*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (23 серпня 2019 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 1. С. 31—33.

23. Уварова А. Є. Діагностика і прогнозування результативності логістичної діяльності торговельного підприємства на основі багатофакторної моделі рентабельності власного капіталу. *Наука та сьогодні*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (30—31 серпня 2019 р.). Київ: Європейський центр науки «Альманах науки», 2019. Вип. 9 (30). С. 38—41.

24. Уварова А. Є. Особливості логістичної діяльності торговельного підприємства. *Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 5 грудня 2019 р.): у 10 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 6. С. 15—16.

25. Уварова А. Є. Вдосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (23 квітня 2020 р.). Харків: ХДУХТ, 2020. С. 78—80.

26. Уварова А. Є. Модель організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти*: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції

(8 травня 2020 р.). Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2020. С. 78—82.

27. Уварова А. Є. Формування методичного підходу до оцінки організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (21—22 травня 2020 р.). Київ: КНЕУ, 2020. С. 206—208.

28. Уварова А. Є. Науково-методичні засади ієрархії локальних компонент організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Актуальні питання сучасної науки*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (05—06 червня 2020 р.). Київ: МЦНІД, 2020. С. 14—16.



Поточний рахунок №UA113510050000026003878939570
в АТ «УкрСиббанк» м. Харків
МФО 351005
Код ЄДРПОУ 42814104
61102, м. Харків вул. Дюбуа, буд. 3
Телефон: (057) 717-12-44

№ 2/19 від 18.04.2019

Довідка
про використання результатів та окремих пропозицій
Уварової Анастасії Євгенівни, поданих у дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора філософії на тему «Організаційно-економічне забезпечення логістичної
діяльності торговельних підприємств»

Довідка видана аспіранту кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця на підтвердження того, що результати її дисертаційного дослідження за темою «Організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств» набули практичної реалізації в діяльності ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ».

У результаті впровадження розробленого авторкою науково-методичного підходу до оцінки організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності визначено рівень організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності з урахуванням її організаційної, матеріальної, кадрової, інформаційно-технологічної та фінансової компонент. Обґрунтовані авторкою одиничні й інтегральні показники організаційного та економічного забезпечення логістичної діяльності включено до підсистеми оцінювання результатів діяльності підприємства, що розширило можливості інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління підприємством з оцінювання якості організаційного забезпечення, а також активності формування й ефективності використання економічних ресурсів логістичної діяльності підприємства.

За участю авторки дисертаційної роботи у ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ» впроваджені та використовуються рекомендації з удосконалення планування закупівель на підприємстві, отримані внаслідок використання обґрунтованого дисертанткою науково-методичного підходу до формування портфеля заходів з удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності.

Усі зазначені пропозиції й рекомендації впроваджено в діяльність підприємства у 2019 році.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед авторкою.

Директор ТОВ «ВЕГА-ПЛАСТ»



І.А. Єганова



ТОВ «Восторг»,
61145 м. Харків
вул. Клочківська, 134Б
e-mail: info@vostorg.ua
тел.-факс : (057) 766-77-00,
(057) 766-77-01

№ 12-10 від 07.10.2019 р.

Довідка

про використання результатів та окремих пропозицій
Уварової Анастасії Євгенівни, поданих у дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора філософії на тему «Організаційно-економічне забезпечення логістичної
діяльності торговельних підприємств»

Представлені в дисертаційній роботі розробки щодо організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства були виконані на підставі комплексного дослідження досвіду господарювання торговельних підприємств, в тому числі ТОВ «Восторг».

На основі використання обґрунтованого автором методичного підходу до оцінки організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності було оцінено повноту реалізації логістичних функцій на підприємстві, якість організації логістичної діяльності, активність формування кадрових, матеріальних, інформаційно-технологічних та фінансових ресурсів а також ефективність діяльності щодо підтримки їх на належному рівні.

Автором докладно вивчено організаційно-економічне забезпечення та зроблено обґрунтовані висновки щодо результативності логістичної діяльності підприємства. За участю Уварової А.Є. в ТОВ «Восторг» визначено проблемні зони організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності у результаті чого реалізовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності складських процесів.

Всі означені пропозиції й рекомендації були впроваджені в діяльність компанії у 2019 р.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Директор ТОВ «Восторг»



С.П.Діуліна



ВЧАСНО ДЛЯ КОМПАНІЇ - ЗРУЧНО ДЛЯ ЛЮДЕЙ!

Комплексне оснащення офісів



№ " 11 " НОВОВО 2020 р.
№ 15

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Уварової Анастасії Євгенівни,
поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії
на тему «Організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств»

Цією довідкою підтверджується, що методичні розробки та практичні рекомендації за темою дисертаційної роботи «Організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств» пройшли апробацію та прийняті до впровадження в практичну діяльність ПФ «БРИГАНТИНА».

Застосування запропонованого автором методичного підходу до оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності дало можливість визначити стан та проблеми організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності на підприємстві.

За участю Уварової А.Є. в діяльність компанії впроваджено та використовується методичний інструментарій для визначення проблемних зон організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності. За результатами здійснених автором розробок на підприємстві обґрунтовано і втілено в практичну діяльність систему заходів, спрямованих на посилення аналітичних функцій управління і створення інформаційної системи підтримки рішень з переміщення товарів.

Пропозиції автора щодо удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства обґрунтованих з використанням матриць відповідності організаційно-економічного забезпечення логістичним процесам враховано під час внесення змін до програм з навчання персоналу та плану матеріального забезпечення логістичної діяльності підприємства.

Всі означені пропозиції й рекомендації були впроваджені в діяльність компанії у 2020 р.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Директор ПФ «БРИГАНТИНА»



М.А. Шкляєв



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17
 E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua

№ 20/86-02-92/1 від 11.03.2020

На № _____ від _____

Довідка

про використання результатів дисертаційного дослідження
 Уварової Анастасії Євгенівни, поданих в дисертації на здобуття наукового
 ступеня доктора філософії на тему «Організаційно-економічне забезпечення
 логістичної діяльності торговельних підприємств»
 за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Основні теоретичні і практичні положення дисертаційної роботи Уварової А.Є., використані в навчальному процесі кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (протокол № 9 від 24.02.2020 р.), а саме:

1) методичні положення щодо оцінювання рівня організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства при викладанні навчальної дисципліни «Міжнародний маркетинг» (Тема 8 «Міжнародні канали розподілу») для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 4 курсу, спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійна програма «Міжнародна економіка» та для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти 1 року навчання, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»;

2) методичні положення щодо визначення напрямів удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства при викладанні навчальної дисципліни «Міжнародний логістичний менеджмент» (Тема 2 «Понятійний апарат міжнародної логістики», Тема 4 «Організація міжнародної логістичної діяльності на підприємстві», Тема 10 «Економічне забезпечення міжнародної логістичної діяльності підприємства») для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 3 курсу, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності».

Заступник керівника
 (проректор з науково-педагогічної роботи)
 к.е.н., професор



М.В. Афанасьєв
 М.В. Афанасьєв

Завідувач кафедри
 міжнародної економіки та менеджменту ЗЕД
 к.е.н., доцент

Н.В. Проскурніна
 Н.В. Проскурніна

201114