

Григоренко Т. М., Кочубей Д. В.

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

У статті проаналізовано підходи до організації внутрішньої логістики франчайзингових торговельних мереж та методичне забезпечення оцінки результатів логістичної діяльності на підприємствах франчайзингових мереж. Обґрунтовано актуальність застосування референтних моделей управління ланцюгами поставок у побудові системи управління логістичною діяльністю франчайзингових мереж. Запропоновано класифікацію моделей управління внутрішньою логістикою франчайзингових роздрібних торговельних мереж. Необхідність такої класифікації викликана потребою у визначенні ступеня та меж управлінського впливу франчайзера на логістичну систему франчайзі та встановлення обмеження контролюваності бізнес-процесів франчайзі. Відповідно до класифікації виділено три базові моделі управління внутрішньою логістикою франчайзингових мереж: м'яку, жорстку та гібридну. Запропоновано формування набору стратегічних та операційних показників діяльності, за допомогою якого франчайзер може встановлювати необхідні цільові орієнтири та оцінювати роботу усіх франчайзі, використовуючи SCOR-модель, що може бути пристосована до більшості логістичних систем.

Ключові слова: логістика, франчайзинг, франчайзингова мережа, SCOR-модель, логістичний бізнес-процес

Табл.: 2. Формул: 3. Бібл.: 13.

Григоренко Тетяна Миколаївна – асистент, кафедра торговельного підприємництва, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

Email: opall@yandex.ua

Кочубей Дмитро Вячеславович – кандидат економічних наук, старший викладач, кафедра торговельного підприємництва, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

Email: dv.kochubey@gmail.com

УДК 658.7

Григоренко Т. Н., Кочубей Д. В.

УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ В ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЯХ

В статье проанализированы подходы к организации внутренней логистики франчайзинговых торговых сетей и методическое обеспечение оценки результатов логистической деятельности на предприятиях франчайзинговых сетей. Обоснована актуальность применения референтных моделей управления цепями поставок в построении системы управления логистической деятельностью франчайзинговых сетей. Предложена классификация моделей управления внутренней логистикой франчайзинговых розничных торговых сетей. Необходимость такой классификации вызвана потребностью в определении степени и границ управленческого влияния франчайзера на логистическую систему франчайзи и установление ограничения подконтрольности бизнес-процессов франчайзи. В соответствии с классификацией выделены три базовых модели управления внутренней логистикой франчайзинговых сетей: мягкая, жесткая и гибридная. Предложено формирование набора стратегических и операционных показателей деятельности, с помощью которого франчайзер может устанавливать необходимые целевые ориентиры и оценивать работу всех франчайзи, используя SCOR-модель, которая может быть применена к большинству логистических систем.

Ключевые слова: логистика, франчайзинг, франчайзинговая сеть, SCOR-модель, логистический бизнес-процесс

Табл.: 2. Формул: 3. Библ.: 13.

Григоренко Татьяна Николаевна – ассистент, кафедра торгового предпринимательства, Киевский национальный торгово-экономический университет (ул. Кіото, 19, Киев, 02156, Украина)

Email: opall@yandex.ua

Кочубей Дмитрий Вячеславович – кандидат экономических наук, старший преподаватель, кафедра торгового предпринимательства, Киевский национальный торгово-экономический университет (ул. Кіото, 19, Киев, 02156, Украина)

Email: dv.kochubey@gmail.com

UDC 658.7

Grigorenko T. N., Kochubey D. V.

MANAGING LOGISTICAL PROCESSES IN FRANCHISE RETAIL TRADE NETWORKS

The article analyses approaches to organisation of internal logistics of franchise trade networks and methodical provision of assessment of results of logistical activity at companies of franchise networks. The article justifies urgency of application of referent models of management of supply chains in construction of a system of management of logistical activity of franchise networks. It offers classification of models of management of internal logistics of franchise retail trade networks. The necessity of such a classification is caused by the need in determining the degree and borders of managerial influence of a franchiser upon the logistical system of franchise and establishment of limitation of sub-control of business processes to franchise. In accordance with the classification, the article marks out three basic models of management of internal logistics of franchise networks: soft, hard and hybrid. The article offers to form a set of strategic and operational indicators of activity, with the help of which the franchiser can establish necessary target reference points and assess operation of all franchises using the SCOR-model, which could be applied to the majority of logistical systems.

Key words: logistics, franchise, franchise network, SCOR-model, logistical business process

Tabl.: 2. Formulae: 3. Bibl.: 13.

Grigorenko Tatyana N. – Assistant, Department of Commercial Activities, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kіoto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)

Email: opall@yandex.ua

Kochubey Dmitriy V. – Candidate of Sciences (Economics), Senior Lecturer, Department of Commercial Activities, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kіoto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)

Email: dv.kochubey@gmail.com

Постановка проблеми. В умовах посилення конкуренції та обмеженості фінансових можливостей для підприємств важливим та ефективним кроком є використання франчайзингових відносин. Сьогодні франчайзинг є однією з інноваційних форм організації та ведення бізнесу, що дозволяє підвищити ефективність малого бізнесу завдяки унікальній можливості об'єднувати переваги малого і великого підприємництва та дає змогу вирішити різні економічні проблеми.

Франчайзинг – це спосіб організації та ведення бізнесу, що передбачає тривале контрактне співробітництво, при якому компанія-власник (франчайзер) передає незалежному бізнесменові або компанії (франчайзі) право на продаж товарів і послуг цієї компанії в обмін на зобов'язання франчайзі продавати ці товари або послуги.

Усе більшу зацікавленість у виробників і торгових компаній викликає франчайзинг як спосіб створення стабільної і гнучкої мережі роздрібних підприємств. Застосування франчайзингу забезпечує ефективне просування та збут власної продукції, сприяє розвитку та розширенню діяльності, надає можливість досягнути максимальних результатів протягом мінімального терміну.

Аналіз останніх досліджень та публікацій показав, що дослідженню питань застосування франчайзингових відносин між підприємствами в Україні та світі приділялось багато уваги в працях провідних зарубіжних і українських вчених Г. А. Андрощука, М. Д. Бедринець, В. А. Денисюка, Д. Н. Землякова, О. П. Корольчука, І. В. Рикової, Д. Стенворта, А. В. Цират та ін. [1–7]. У роботах цих авторів аналізується закордонний та вітчизняний досвід застосування франчайзингу, розроблені класифікації видів та типів франчайзингу, надаються рекомендації з побудови франчайзингової мережі, франчайзинг розглядається як інтегрована форма розвитку бізнесу, аналізуються такі питання, як бухгалтерський облік, оподаткування, юридичні питання діяльності в рамках системи франчайзингу. Аналіз економічної літератури з питань франчайзингу показав, що серед інших недостатньо вивчених аспектів франчайзингових відносин в Україні проблемним є також управління логістичними процесами в франчайзингових роздрібних торговельних мережах.

Мета статті – розробити методичний підхід до оцінювання результатів управління логістичною діяльністю франчайзингових роздрібних торговельних мереж, що враховує, з одного боку, різний ступінь контрольованості франчайзером логістичної системи франчайзі, а з іншого – дає можливість на базі стандартизованої моделі логістичних бізнес-процесів проводити аналіз та порівняння показників результативності управління логістичною діяльністю франчайзі.

Виклад основного матеріалу. Одним з інструментів підвищення конкурентоспроможності франчайзингової роздрібно-торгівельної мережі, забезпечення її стабільності та економічного зростання є ефективні логістика та асортиментна політика.

Управління логістичними процесами франчайзингових роздрібних торговельних мереж має свої особливості,

оскільки франчайзер та франчайзі юридично незалежні, а їх співпраця повинна задовольняти як загальні, так і особисті інтереси всіх учасників франчайзингової мережі.

Для розробки ефективної моделі управління бізнес-процесами логістики у системі франчайзингу, необхідно класифікувати логістичні взаємовідносини, що виникають між франчайзером та франчайзі. Класифікація логістичних взаємовідносин визначатиме ступінь та межі управлінського впливу франчайзера на логістичну систему франчайзі та встановлюватиме обмеження контрольованості бізнес-процесів франчайзі.

У франчайзингових роздрібних торговельних мережах можна виділити три основні моделі управління внутрішньою логістикою: м'яку, жорстку та гібридну.

Характерною особливістю м'якої моделі управління логістикою є незалежне, автономне управління товаропросуванням франчайзера та франчайзі. Основним є використання загальних правил закупівельної політики в межах єдиної номенклатури у одних і тих самих постачальників за однаковими цінами. Особливістю даної моделі є отримання найбільш вигідних умов закупівлі товарів у постачальників завдяки збільшенню обсягів товарів, що закуповуються. Сам процес організації торгівлі строго не регламентується. Основною вимогою є контроль асортиментної політики франчайзі – в обмін на низькі ціни товар повинен закуповуватися в зазначених франчайзинговим договором обсягах. При застосуванні такої моделі управління логістикою важливим є підтримання єдиного «типового» асортименту франчайзера та франчайзі для створення загального іміджу франчайзингової мережі як єдиного цілого.

Жорстка модель управління логістикою передбачає співпрацю франчайзі з єдиним закупівельним центром франчайзера з повним повторенням його технології роботи. Товари закуповуються у різних постачальників та постачаються до єдиного закупівельного центру франчайзера. Весь логістичний процес від закупівлі товару у постачальників до постачання товару в магазини франчайзі здійснюють спеціалізовані підрозділи франчайзера. Основною вимогою до франчайзі є реалізація поставлених товарів та дотримання загальних стандартів франчайзингової роздрібно-торгівельної мережі.

Ця модель управління логістикою має значні переваги. Франчайзі має можливість аутсорсингу висококваліфікованих управлінських ресурсів, задіяних в закупівлі товарів, логістичних операцій, інформаційних технологій. Жорстка модель управління логістикою особливо ефективна за наявності у франчайзера розподільчого центру. Це надає значні конкурентні переваги всій франчайзинговій роздрібно-торгівельній мережі.

Гібридна модель управління логістикою застосовується у франчайзингових роздрібних торговельних мережах, до складу яких входять підприємства різних форматів. За такої моделі управління деякі франчайзі самостійно керують товаропросуванням за загальними правилами закупівельної політики в межах м'якої моделі, а інші франчайзі інтегровані за жорсткою моделлю.

Дану модель управління логістикою використовують:

- коли до франчайзингової роздрібної мережі входить вже сформована мережа франчайзі зі своїм розподільчим центром;
- коли формується міжрегіональна франчайзингова мережа, для якої використання жорсткої моделі економічно недоцільно;
- коли мережа є багатоформатною та до її складу входять гіпермаркети, управління логістикою яких доцільно здійснювати за м'якою моделлю.

У процесі створення та розвитку франчайзингової роздрібної торговельної мережі може бути використана будь-яка з цих логістичних моделей. На початковому етапі розвитку франчайзингової мережі франчайзер може ще не мати свого власного розподільчого центру та працювати за м'якою моделлю.

У процесі розвитку та розширення франчайзингової роздрібної торговельної мережі франчайзеру економічно ефективніше створити власний розподільчий центр. Тому доцільніше використовувати жорстку або гібридну логістичну модель управління логістикою. Частина франчайзі, що вже працюють з франчайзером до появи в нього розподільчого центру, можна залишити працювати за м'якою моделлю управління, а вже з новими франчайзі ефективніше працювати за жорсткою моделлю.

Для здійснення контролю за асортиментною та закупівельною політикою франчайзі, всі підприємства, що входять до складу франчайзингової роздрібної торговельної мережі, повинні працювати в єдиному понятійному просторі. Необхідною умовою є наявність загальної узгодженої нормативно-довідкової інформації в усіх роздрібних підприємствах, що входять до складу мережі. Вирішення цієї задачі можливо лише при умові застосування загальної інформаційної системи.

Інформаційна система повинна забезпечувати управління товаропросуванням за всіма трьома логістичними моделями. Структура інформаційної системи може бути розподільча, централізована або змішана.

Розподільча структура інформаційної системи працює наступним чином: інформація про товаропросування та стан товарних запасів у магазинах франчайзі в режимі реального часу поступає до серверу центрального офісу франчайзі, а потім передається до серверу центрального офісу франчайзера. Крім того інформація про товаропросування та стан товарних запасів передається також з власних магазинів франчайзера. В центральному офісі франчайзера інформація обробляється та приймаються управлінські рішення щодо асортиментної і закупівельної політики.

При застосуванні централізованої структури інформаційної системи інформація про товаропросування та стан товарних запасів у режимі реального часу надходить до серверу центрального офісу франчайзера. Використання централізованої структури інформаційної системи з єдиною базою даних надає можливість аутсорсингу інформаційних та кадрових ресурсів франчайзера, що має досвід роботи та високу кваліфікацію.

М'яка та гібридна моделі управління логістикою франчайзингової роздрібної торговельної мережі можуть використовувати розподільчу, централізовану або змішану структуру інформаційної системи. Жорстка модель управління логістикою – тільки централізовану структуру інформаційної системи.

Використання загальної інформаційної системи дозволяє створити єдиний простір нормативно-довідкової інформації, завантаження якої можна здійснити в центральному офісі франчайзера. Це надасть можливість здійснювати контроль за постачальниками та асортиментом товарів франчайзі.

Для роздрібної торгівлі України найбільш ефективним є використання жорсткої моделі управління логістикою франчайзингової роздрібної торговельної мережі. Ця модель надає переваги як франчайзеру, так і франчайзі. Франчайзер отримує надійного партнера, а франчайзі – значні конкурентні переваги: ефективне управління асортиментною політикою; зменшення витрат за рахунок оптимізації товаропросування та товарних запасів; побудова ефективної організаційної структури управління; можливість використання висококваліфікованих управлінських кадрів, зайнятих в закупівлі та логістичних операціях; використання прогресивних інформаційних технологій франчайзера; можливість підвищення якості обслуговування покупців.

Отже, розглянувши сучасні дослідження та розробки управління логістичною діяльністю франчайзингових торговельних мереж, можна зробити висновок, що на сьогоднішній день не є достатньо вирішеною проблема об'єктивної та коректної оцінки результатів логістичної діяльності у торговельних підприємствах, об'єднаних у франчайзингові мережі, в першу чергу за м'якою та гібридною моделлю.

Враховуючи можливі значні відмінності у підходах до управління логістичною діяльністю у різних франчайзі, для франчайзера важливо володіти ефективною системою контролю результатів діяльності підприємства та в тому числі логістичної діяльності. Вирішенню цього завдання на загальному рівні можуть слугувати референтні моделі оцінки результатів логістичної діяльності, що зараз починають застосовуватися в галузі управління ланцюгами поставок. Найбільш відомою та апробованою на практиці на даний час є SCOR-модель, розроблена у 1996 та удосконалена у 2008 році у США Радою з ланцюгів поставок (Supply Chain Council) з метою стандартизації систем управління ланцюгами поставок [8].

Проблеми формування та впровадження референтних моделей побудови та оцінки бізнес-процесів у ланцюгах поставок, до яких відноситься SCOR-модель, досліджували вчені, Дж. Гатторна [9], В. І. Сергєєв [10], Д. А. Іванов [11; 12]. Основним принципом побудови таких моделей є можливість їх застосування до будь-яких підприємств, незалежно від масштабу та виду діяльності, за рахунок стандартизації побудови процесної моделі управління та системи оцінки виконання операцій та бізнес-процесів.

SCOR-модель дозволяє визначити процеси в ланцюзі поставок на оперативному рівні у вигляді обмежених

часткових процесів і задокументувати як часову і логічну послідовність виробничих циклів виконання замовлень, так і оперативні базисні показники. У такому вигляді наочні процеси являють собою основу для взаєморозуміння партнерів і створюють можливість для аналізу таких факторів як час і витрати [12].

SCOR-модель має тривірневу структуру. У моделі першого рівня принципово відрізняються такі основні види діяльності та процеси: плани (усі підготовчі види діяльності по процесу, визначення ресурсів, об'єднання вимог служб постачання, виробництва і розміщення, планування використання потужностей до розподілу замовлень), постачання (опис процесів придбання, одержання, перевірки та надання матеріалів, що надходять), виробництво (усі виробничі процеси, починаючи з вимог на сировину та її одержання, саме виробництво до монтажу та упаковки), постачання (визначення попиту, управління замовленнями та процес збуту, включаючи управління складами та транспортом) і зворотні потоки. [12, с. 253].

Ці основні процеси описуються більш детально на наступних рівнях. На другому рівні відбувається диференціація по 30 категоріях «типових» процесів, які потім на третьому рівні конфігуруються за допомогою елементів процесу з урахуванням галузевих стандартних рекомендацій. [12, с. 253].

Отже, використовуючи наведений підхід до формування та оцінки бізнес-процесів, можна запропонувати систему стратегічних та операційних показників діяльності, за допомогою якого франчайзер може встановлювати необхідні цільові орієнтири та оцінювати роботу усіх франчайзі за єдиною методикою. Оскільки система показників SCOR-моделі може бути застосована до більшості логістичних систем, франчайзер отримує можливість, використовуючи єдині принципи оцінювання, визначити рівень ефективності та результативності виконання бізнес-процесів логістики на підприємствах-франчайзі для побудови ефективної схеми логістичних взаємовідносин у системі франчайзингу.

Науковою новизною є удосконалення методичного підходу до планування, управління та оцінки виконання бізнес-процесів логістичних систем франчайзингових торговельних підприємств на основі адаптованої референтної моделі показників виконання логістичних бізнес-процесів (SCOR-моделі).

Використання методичних підходів зі сфери управління ланцюгами поставок можна обґрунтувати, представивши структуру франчайзингу як ланцюг поставок, де франчайзер є фокусною компанією, а франчайзі – споживачами франчайзингових послуг. При цьому кінцевий споживач користується потоком послуг, що формує франчайзер, а франчайзі є посередником, що формує цінність продукту за допомогою послуг франчайзера.

Отже, для побудови системи оцінки логістичних систем франчайзі, необхідно, в першу чергу, розробити стандартизовану модель логістичних бізнес-процесів, що будуть впроваджені в умовах жорсткої моделі управління логістикою франчайзі. Використовуючи SCOR-модель, такими базовими процесами є [11]:

1. *Make* («робити») – операції, пов'язані з виробництвом товару (фізичного продукту або послуги).
2. *Source* («постачати») – операції, пов'язані з одержанням сировини, матеріалів для виробництва товару або товарів для продажу.
3. *Deliver* («доставляти») – операції по доставці товарів споживачам як власними підрозділами підприємства, так і його контрагентам.
4. *Return* («повертати») – операції, пов'язані управлінням зворотними матеріальними потоками (поверненням бракованої продукції, оборотної тари, утилізацією відходів або браку тощо).
5. *Plan* «Планування» поєднує і координує діяльність усіх учасників франчайзингових відносин і є інтегруючим елементом SCOR-моделі.

Розглядаючи рівні показників SCOR-моделі у відповідності до моделей управління внутрішньою логістикою франчайзі можна згрупувати показники логістичних процесів за рівнями контролю – стратегічним, тактичним та оперативним (табл.1).

В умовах франчайзингових мереж такі базові процеси трансформуються у модель чітко визначених бізнес-процесів, зберігаючи наведену структуру для подальшої можливості стандартизованої оцінки результатів їх виконання.

Для реалізації принципів SCOR-моделі необхідно оцінити бізнес-процеси франчайзі за результативністю їх реалізації. Результативність управління характеризуватиме ступінь досягнення показників, що визначені логістичною стратегією як співвідношення між досягненим результатом і використаними ресурсами. Оскільки ключові показники діяльності (key performance indicators) франчайзі можуть існувати як у вигляді абсолютних показників, так і показників результативності, необхідно перейти до єдиної системи виміру KPI логістичної діяльності франчайзі. Доцільним є застосування показників результативності як таких, що характеризують логістичну діяльність франчайзі незалежно від масштабу підприємства.

KPI логістичної діяльності франчайзі з точки зору результативності виконання бізнес-процесів обчислюється за таким співвідношенням:

$$KPI(r) = \frac{KPI(abs)}{PL_{KPI}}, \quad (1)$$

де $KPI(r)$ – результативність виконання логістичного бізнес-процесу франчайзі, оцінена абсолютним значенням KPI;

$KPI(abs)$ – фактичне абсолютне значення KPI логістичного бізнес-процесу франчайзі;

$PL(KPI)$ – цільове значення KPI логістичного бізнес-процесу франчайзі.

Відповідно до SCOR-моделі, необхідно агрегувати отримані показники результативності у інтегральні показники виконання логістичних бізнес-процесів за базовими процесами SCOR-моделі (Make, Source, Deliver, Return, Plan).

$$KPI(scoring)_j = \sum_{i=1}^n KPI(r)_{ij}, \quad (2)$$

Таблиця 1

Відповідність показників логістичних процесів на різних рівнях моделі SCOR моделям управління внутрішньою логістикою франчайзі [власна розробка]

Рівень контролю	Рівень показників (за SCOR-моделлю)	Показники логістичних процесів франчайзі	Модель управління внутрішньою логістикою
Стратегічний	Перший	Рівень сервісу (своєчасне і безпомилкове виконання замовлень); цикл виконання замовлення; витрати на управління поставками; витрати реалізації товарів; цикл платежів; рентабельність основних засобів; рентабельність обігових коштів; загальний дохід; прибуток; чистий прибуток	М'яка
Тактичний	Другий	Частка повністю виконаних замовлень; виконання замовлень по термінам поставки; точність документації; рівень якості; цикл закупівлі; цикл виготовлення; цикл поставки; витрати на планування, закупівлю, виготовлення, поставки та повернення; виробничі витрати; витрати на поставки; прострочені платежі в закупівлях і продажах	Гібридна Жорстка
Оперативний	Третій	Виконання замовлень по певним позиціям асортименту, кількості, місцям поставки; час на закупівлю, виготовлення й поставки; час запуску процесів закупівлі, виготовлення і поставок; витрати на планування; прямі витрати; витрати на оплату праці; непрямі виробничі витрати	Жорстка

де: $KPI(scor)_j$ – інтегральні показники виконання j -того базового процесу SCOR-моделі;

$KPI(r)_{ij}$ – результативність виконання i -того логістичного бізнес-процесу франчайзі, що входить до j -того базового процесу SCOR-моделі та оцінена абсолютним значенням KPI.

Отже, використовуючи формули 1 та 2 можна сформувати систему інтегральних показників логістичних бізнес-процесів франчайзі $KPI(f)$ за п'ятьма базовими процесами SCOR-моделі:

$$KPI(f) = \begin{cases} KPI(scor)make \\ KPI(scor)source \\ KPI(scor)deliver, \\ KPI(scor)return \\ KPI(scor)plan \end{cases} \quad (3)$$

При використанні запропонованого методичного підходу в практиці роботи франчайзингових роздрібних торговельних мереж можна скористатися набором вимірників ефективності логістичних рішень, що запропоновані В. І. Сергєєвим [15] (табл. 2).

Е таблиці наведені згруповані відповідно SCOR-моделі KPI окремих логістичних процесів та операцій, що розрахо-

вуються як абсолютні величини. Перетворюючи ці показники у відносні показники результативності, можна розрахувати інтегральні показники виконання базових процесів та комплексний показник виконання логістичних процесів підприємством-франчайзі.

Висновки. Отже, для успішного функціонування франчайзингової роздрібною торговельною мережі необхідною умовою є ефективне управління логістикою та використання сучасних інформаційних систем. Використання франчайзингу в роздрібній торгівлі надає низку переваг, які дають змогу ефективніше організувати бізнес з меншими затратами, що підвищить конкурентоспроможність вітчизняної економіки і може виявитися однією з ефективних форм підтримки підприємництва.

Застосування запропонованого методичного підходу до оцінки логістичної діяльності у франчайзингових роздрібних торговельних мережах в умовах жорсткої моделі управління внутрішньою логістикою дає низку додаткових переваг як франчайзера, так і франчайзі. З боку франчайзера такими перевагами є: можливість обґрунтованого встановлення цільових показників логістичної діяльності підприємства-франчайзі; проведення ефективного конт-

Характеристика вимірників ефективності логістичних рішень [13]

Вимірники (за SCOR-моделлю)	Показників виконання логістичних процесів та операцій
Якість логістичного сервісу для споживачів	повнота задоволення замовлення; точність виконання параметрів замовлення; кількість повернень товарів, відсутності запасів, підвищення тарифів; наявність скарг споживачів; доступність запасів
Використання інвестицій у логістичну інфраструктуру	використання інвестицій у транспорт; використання інвестицій у складську інфраструктуру; використання інвестицій у технологічне встаткування; використання інвестицій в інформаційну систему
Загальні та операційні логістичні витрати	загальні логістичні витрати; витрати на транспортування; витрати на вантажопереробку та складування; витрати на управління запасами
Тривалість логістичних циклів	час виконання замовлення; тривалості складового циклу замовлення; час обробки замовлень споживачам; час доставки замовлення споживачеві; час підготовки та комплектації замовлення
Продуктивність, ресурсовіддача логістичної інфраструктури та персоналу	кількість оброблених замовлень в одиницю часу; вантажні відправлення на одиницю складських потужностей і транспортної вантажомісткості; відношення загальних логістичних витрат на одиницю виробленої продукції; витрати на одиницю об'єму продажів

ролю ключових показників діяльності франчайзі; створення бази для розробки рекомендацій та механізму впливу на діяльність франчайзі з метою підвищення результативності та ефективності його логістичної діяльності.

Франчайзі, у свою чергу, отримує методичну базу для проведення об'єктивної оцінки як своєї діяльності, так і застосування результатів бенчмаркінгу логістичних процесів інших підприємств франчайзингової мережі. Франчайзі може використовувати запропонований підхід для роз-

робки та контролю виконання логістичної стратегії, оперативного контролю показників своєї діяльності та удосконалення логістичних бізнес-процесів та операцій.

Подальшою перспективною дослідження можна вважати розробку та удосконалення системи показників виконання логістичних бізнес-процесів та операцій в рамках SCOR-моделі з урахуванням масштабу франчайзингової мережі та ринків, на яких ця мережа функціонує.

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрощук Г., Денисюк В. Франчайзинг: определение, преимущества, перспективы // Бизнес Информ. – 1997. – № 9. – С. 15.
2. Бедринець М. Д. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні // Фінанси України. – 2001. – № 2. – С. 96–104.
3. Земляков Д. Н. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса / Земляков Д. Н., Макашев М. О. – Москва «ЮНИТИ-ДАНА», 2003. – 142 с.
4. Корольчук О. П. Франчайзинг (теорія, методологія, практика) : монографія / О. П. Корольчук. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 207 с.
5. Рыкова И. В. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры / И. В. Рыкова. – М. : Современная экономика и право, 2000. – 224 с.
6. Стэнворт Д. Франчайзинг в малом бизнесе / Д. Стэнворт, Б. Смит; пер. с англ. – М. : Аудит; ЮНИТИ, 1996. – 200 с.

REFERENCES

- Androshchuk, G., and Denisiuk, V. «Franchayzing: opredelenie, preimushchestva, perspektivy» [Franchising: definition, advantages and prospects]. *Biznes Inform*, no. 9 (1997).
- Bedrynets, M. D. «Franchaizynh: svitovyi dosvid i perspektyvy rozvytku v Ukraini» [Franchising: international experience and prospects in Ukraine]. *Finansy Ukrainy*, no. 2 (2001): 96–104.
- Ivanov, D. A. *Upravlenie tsepiami postavok* [Supply Chain Management.]. SPb: Izdatelstvo Politekhicheskogo universiteta, 2009.
- Ivanov, D. A. *Strategicheskaja kooperatsiia* [Strategic Cooperation.]. Moscow: Vershina, 2006.
- Korolchuk, O. P. *Franchaizynh (teoriia, metodolohiia, praktyka)* [Franchising (theory, methodology, practice)]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2006.

7. Цират А. В. Франчайзинг и франчайзинговый договор / А. В. Цират. – К. : Истина, 2002. – 240 с.
 8. What is SCOR? [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://supply-chain.org/scor> – Назва з екрану.
 9. Управление цепями поставок / Под ред. Дж. Гатторны; перевод с 5-го англ. изд. под науч. ред. д.э.н., проф. В. И. Сергеева. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 670 с.
 10. Сергеев В. И. Логистические системы мониторинга цепей поставок / В. И. Сергеев. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 172 с.
 11. Иванов Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. – СПб : Издательство Политехнического университета, 2009. – 663 с.
 12. Иванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация / Д. А. Иванов – М. : Вершина, 2006. – 176 с.
 13. Сергеев В. И. Новое видение системы контроллинга логистических бизнес-процессов в цепи поставок // Логистика и управление цепями поставок. – 2007. – № 5. – С. 9–21.
- Rykova, I. V. Franchayzing: novye tekhnologii, metodologiiia, dogovory [Franchising: new technologies, methodologies, contracts.]. Moscow: Sovremennaia ekonomika i pravo, 2000.
- Sergeev, V. I. Logisticheskie sistemy monitoringa tsepey postavok [Logistics systems for monitoring the supply chain]. Moscow: INFRA-M, 2003.
- Stenvort, D., and Smit, B. Franchayzing v malom biznese [Franchising in small business]. Moscow: Audit; YuNITI, 1996.
- Sergeev, V. I. «Novoe videnie sistemy kontrollinga logisticheskikh biznes-protsesov v tsepi postavok» [A new vision of controlling system of logistics business processes in the supply chain]. Logistika i upravlenie tsepami postavok, no. 5 (2007): 9-21.
- Tsirat, A. V. Franchayzing i franchayzingovyy dogovor [Franchising and franchise agreement]. Kyiv: Istina, 2002.
- Upravlenie tsepami postavok [Supply Chain Management]. Moscow: INFRA-M, 2008.
- “What is SCOR?” <http://supply-chain.org/scor>.
- Zemliakov, D. N., and Makashev, M. O. Franchayzing. Integrirovannye formy organizatsii biznesa [Franchising. Integrated forms of business organization]. Moskva: YuNITI-DANA, 2003.
-