

## АНАЛІЗ ВІТЧИЗНЯНИХ МЕТОДИК УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ТОРГІВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

*В роботі здійснено ґрунтовний аналіз вітчизняних методик управління логістикою торговельних мереж та перспектив їх використання у мережах торгівлі. За результатами аналізу зроблено висновки про актуальність подальших досліджень у даній сфері, а також важливість детального аналізу зарубіжного досвіду управління логістикою торговельних мереж, можливостей та перспектив використання цього досвіду у торговельних мережах України.*

*Ключові слова: управління логістикою, логістична стратегія, логістична мережа, ланцюг постачання, ABC-аналіз.*

MAZARCHUK A. U., BILOVSKA H. S.  
Khmelnytsky National University

## ANALYSIS OF THE NATIONAL LOGISTICS MANAGEMENT METHODS FOR TRADING NETWORKS

*The aim of the research is to explore the basic domestic logistics management techniques for trading networks, to identify their main strengths and weaknesses and prospects of their use in the trading networks. The paper presents the definition of logistics management and logistics of commercial enterprises and reveals the major handlings of Ukrainian scientists in the field of trading network logistics. Ukrainian scientists are focusing their research of logistics problems in the production field or at the level of individual commercial enterprises. Few domestic researches in the field of trading networks logistics usually are limited to describing the general principles of network logistics strategy construction, or the formation of the organizational structure of the logistics network. The conclusions regarding insufficient disclosure of logistics management techniques for trading networks and the lack of complex models and mathematical tools for adoption of logistics solutions in the management of commercial networks in domestic literature are made. That is why further research and analysis of international experience in logistics management are very important.*

*Keywords: logistics management, logistics strategy, logistics network, supply chain, ABC-analysis.*

### Вступ

В сучасних умовах жорсткої конкуренції, постійного зниження купівельної спроможності домогосподарств і, як наслідок, вкрай мінливого попиту споживачів, розгортання кризових процесів в економіці сфера обігу стала однією із найбільш нестабільних сфер народного господарства. У такій ситуації значну перевагу на ринку мають саме торговельні мережі, котрі за умов грамотного управління логістикою мають можливість забезпечити більш гнучку реакцію на виклики ринкового середовища і не лише уникнути банкруства, а й забезпечити собі стабільний розвиток. Надзвичайно важливим при цьому є саме грамотне управління логістикою таких мереж, що є досить складним завданням у міру збільшення їх обсягів та диференціації видів діяльності.

Проблеми оцінювання логістичних ланцюгів представлені у працях вітчизняних вчених: М. Талана [5], Н. Бойко [6], І. Наконечного [7], М. Балабана [8], Є. Крикавського [9], Л. Фролової та ін. У своїх роботах С. Лиса [4], Т. Григоренко та Д. Кочубей [3] досить детально висвітлюють питання оцінки ефективності управління логістичними ланцюгами саме у торговельних мережах, однак питання комплексного аналізу наявних методів прийняття логістичних рішень у торговельних мережах все ще залишається відкритим, що обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Метою роботи є дослідження основних вітчизняних методик управління логістикою торговельних мереж, визначення їх основних переваг та недоліків, а також перспектив їх використання у мережах торгівлі.

### Результати дослідження

Згідно із визначенням Ради професіоналів з управління ланцюгами поставок (CSCMP), неприбуткової організації бізнес-персоналу, управління логістикою – це частина діяльності, яка планує, впроваджує і контролює продуктивні та ефективні прямий і зворотний потік та зберігання товарів, послуг та пов'язаної з ними інформації між точкою походження та точкою споживання для задоволення потреб споживачів [1].

Логістику торговельного підприємства трактують як комплекс логістичних операцій та процесів, які здійснюються торговельним підприємством для доведення товарних потоків до кінцевих споживачів товарів споживчого призначення (або продукції виробничого призначення – у разі здійснення торговельної діяльності в сфері оптової торгівлі такою продукцією). Основними функціональними напрямками діяльності торговельного підприємства у цій сфері є забезпечення процесів просторового переміщення товарної маси в системі товаропросування, розвиток інфраструктури оптової та роздрібно торгівлі, здійснення комплексу внутрішньо магазинних та складських торгово-технологічних операцій і їхній інформаційний супровід (документальне оформлення операцій надходження або відпуску товарів), виконання операцій зберігання

товарів, їхньої підготовки до продажу, кількісних та якісних перетворень товарних партій, розвиток власного транспортного господарства торговельних підприємств та/або організація перевезень торговельних вантажів залученим транспортом, організація логістичного обслуговування споживачів через надання відповідних послуг тощо [2].

Під час дослідження методів управління логістикою як загалом, так і торговельної мережі зокрема більшість авторів зупиняються лише на визначенні різноманітних стратегій управління, не заглиблюючись у суть питання – яким саме чином приймається те чи інше логістичне рішення, на основі якої інформації та за яким принципом. Так, Т. Григоренко та Д. Кочубей [3], досліджуючи франчайзингові роздрібні торговельні мережі, виділяють жорстку, м'яку та гібридну моделі управління логістикою залежно від ступеня контролю франчайзером системи логістики франчайзі. При цьому для оцінки логістичних систем автори пропонують використання інтегрованих показників результативності бізнес-процесів на основі SCOR-моделей, тобто моделей поділу логістичної системи на окремі бізнес-процеси та їх подальшої деталізації. С. Лиса [4], наголошує, що основними критеріями формування логістичних стратегій є зменшення сукупних витрат, диференціація логістичного обслуговування клієнтів, інноваційність. Автор наводить перелік основних індикаторів ефективності управління логістичними ланцюгами торговельних мереж. Запропоновані згаданими авторами методики управління логістикою несуть описовий характер, що значно ускладнює їх використання у торговельних мережах, а запропоновані оцінки ефективності містять значну частку евристики.

М. Талан [5] у своїх дослідженнях описує чотирьохетапний алгоритм побудови логістичної стратегії торговельного підприємства: стратегічний аналіз логістичної системи, проектування моделі логістичної стратегії, реалізація стратегії та контроль за її реалізацією; виділяє зовнішні, внутрішні та похідні чинники, що впливають на процес моделювання логістичних стратегій, описує офенсивні (покращення рівня логістичного обслуговування) та дефенсивні (скорочення сукупних витрат за існуючого рівня обслуговування) види логістичних стратегій. Згідно з [5], ціллю логістичної стратегії повинен виступати консенсус між рівнем логістичного обслуговування відповідно до вимог клієнтів і рівнем логістичних витрат. Автор описує концепції управління, характерні для виділених типів стратегій: для дефенсивних стратегій це концепція теорії обмежень (TOC – Theory of Constraints), концепція еластичного управління (leagile), реінжиніринг процесів (BPR – Business Process Reengineering), тоді як для офенсивних стратегій це ефективне обслуговування клієнтів (ECR – Efficient Consumer Response), всеохоплюючий менеджмент якості (TQM – Total Quality Management), швидкість реакції (QR – Quick Response). Автор наголошує, що основною ідеєю логістичних стратегій в сучасних умовах є ідея «боротьби з часом», метою якої є зменшення витрат матеріальних потоків і пришвидшення обігу грошей для збереження ліквідності, тобто скорочення циклу реалізації замовлення, що дозволяє зробити висновок про тісний зв'язок між різними видами логістичних стратегій задля задоволення потреб споживачів. Таким чином, автор більш ґрунтовно підійшов до опису стратегій управління логістикою торговельного підприємства, однак також зупинився на описовому рівні, не заглиблюючись у конкретні методики прийняття рішень.

Н. Бойко [6], досліджуючи систему управління логістики мережі супермаркетів “Сільпо”, основну увагу приділяє оптимізації організаційної структури логістики та стадій її функціонального циклу, перенесення прийняття логістичних рішень на нижчі рівні організаційної структури логістичної мережі. При цьому знову ж таки автор обходить стороною питання дослідження конкретних методів прийняття логістичних рішень.

І. Наконечний [7] зосередив увагу у своєму дослідженні на сучасних методах управління ланцюгами поставок, визначивши найбільш перспективними методами управління є оптимізація доданої вартості послуги у ланцюгу поставок, калькуляція витрат за методом ABC (activity-based costing), формування міжфункціональних колективів в управлінні ланцюгом поставок, концепція «схудлого постачання» (lean supply). Однак у своїй роботі автор аналізує, в першу чергу, логістику підприємства, не заглиблюючись у специфіку мережевої торгівлі.

П. Балабан, Н. Тягунова, В. Місюкевич, Н. Михайлюкова [8] у своїх дослідженнях більш ґрунтовно описують методики прийняття логістичних рішень у різних напрямках діяльності торговельного підприємства. Зокрема, для збереження споживачів автори рекомендують звернути увагу на сегментацію послуг, для управління запасами і постачанням використовувати формалізований рейтинг постачальника, формулу Уілсона та інші надбання теорії управління запасами для визначення економічного розміру замовлення, обсягів страхового запасу, граничних рівнів запасу тощо, для визначення оптимального розміщення складів – евристичні методи (експертних оцінок) та метод визначення центра ваги, для управління логістичними витратами – концепцію загальних витрат М. Фішера, для оптимізації операцій на складі – метод Парето та формули розрахунків площ функціональних зон, для визначення оптимального планування торговельних приміщень – теорію масового обслуговування. Окрім того [8] описують основні тенденції розвитку логістики у сучасних умовах: скорочення кількості складів, збільшення обсягів послуг третіх учасників, посилення глобальної логістичної стратегії, інтеграція логістичної діяльності, зосередження більшої частини логістичних функцій у рамках виробничих функцій, маркетингу або керування запасами, збільшення ролі управлінської інформації. Однак основна увага авторів зосереджена на окремих торговельних підприємствах, без взяття до уваги специфіки мережевої торгівлі.

Є. Крикавський [9] пропонує для оцінки територіального впливу торгових центрів застосовувати так зване гравітаційне правило роздрібної торгівлі Рейлі, для вибору постачальника – експертні оцінки, для визначення оптимальних рівнів запасу – методи теорії управління запасами, наводить методики розрахунку логістичних витрат при зміні партії закупівлі та витрат на замовлення, а також описує принципи прийняття логістичного рішення щодо вибору транспорту. Однак автор досліджує методи логістики у широкому сенсі, не заглиблюючись у логістику торговельних мереж як особливої сфери.

Л. Фролова [10] вважає, що основою розробки механізмів логістичного управління виступає процесно-системний підхід до формування й трансформування потоків товарів та послуг. Автор пропонує економіко-математичну модель оптимізації чистого руху грошових коштів торговельного підприємства, а також збалансовану систему індикаторів якості логістичних управлінських рішень, згруповану у п'ять блоків відповідно до субстанції логістичних потоків: фінансові, інформаційні, товарні, сервісні та кадрові. Також запропоновано інтегральний коефіцієнт як індикатор загальної оцінки ефективності логістичного управління. Однак автор знову ж таки зосереджує свою увагу саме на окремих торговельних підприємствах, не досліджуючи особливостей функціонування та методів управління логістикою торговельних мереж.

Кіндій М. В., Малиш Я. В. та Прийма Л. П. [11] у своїх дослідженнях дають характеристику сутності управління ланцюгом постачання у торговельних мережах та основних етапів такого управління, основних принципів категорійного менеджменту, основними поняттями якого є правила формування товарного асортименту і підтримки необхідного рівня товарних запасів з метою максимального задоволення попиту кінцевих споживачів. Для оцінки структури асортименту найбільш рентабельного товару авторами пропонується використання методики АВС-аналізу. Дана методика полягає у розподілі товарного асортименту на три групи: А – дуже важливі (приносять 75% результату), В – середньої важливості (приносять 20% результату) та С – найменш важливі (лише 5% результату). Таке групування у авторів здійснюється за внеском товарних груп у товарообіг та за внеском товарних груп у валовий прибуток. На основі такої методики, скомбінувавши результати групування товарів за двома критеріями, виділяють дев'ять груп товарів, враховуючи різні поєднання АВС-параметрів: АА, ВА – пріоритетні категорії (рекомендовано співвідношення 20% загального асортименту, такі товари визначають спеціалізацію магазину), ВВ, АВ, ВС – базові категорії (повинні становити 40–60% асортименту, це основа асортименту магазину), СС – зручні категорії (5–10%, спрямовані на забезпечення постійного купівельного потоку), АС – сезонні категорії (до 20%, спрямовані на оновлення асортименту, залучення і утримання покупця), СВ – унікальні товарні категорії (1–3%, спрямовані на створення і підтримку іміджу магазину та на імпульсні покупки). Таким чином автори пропонують формувати асортимент магазину (рис. 1).

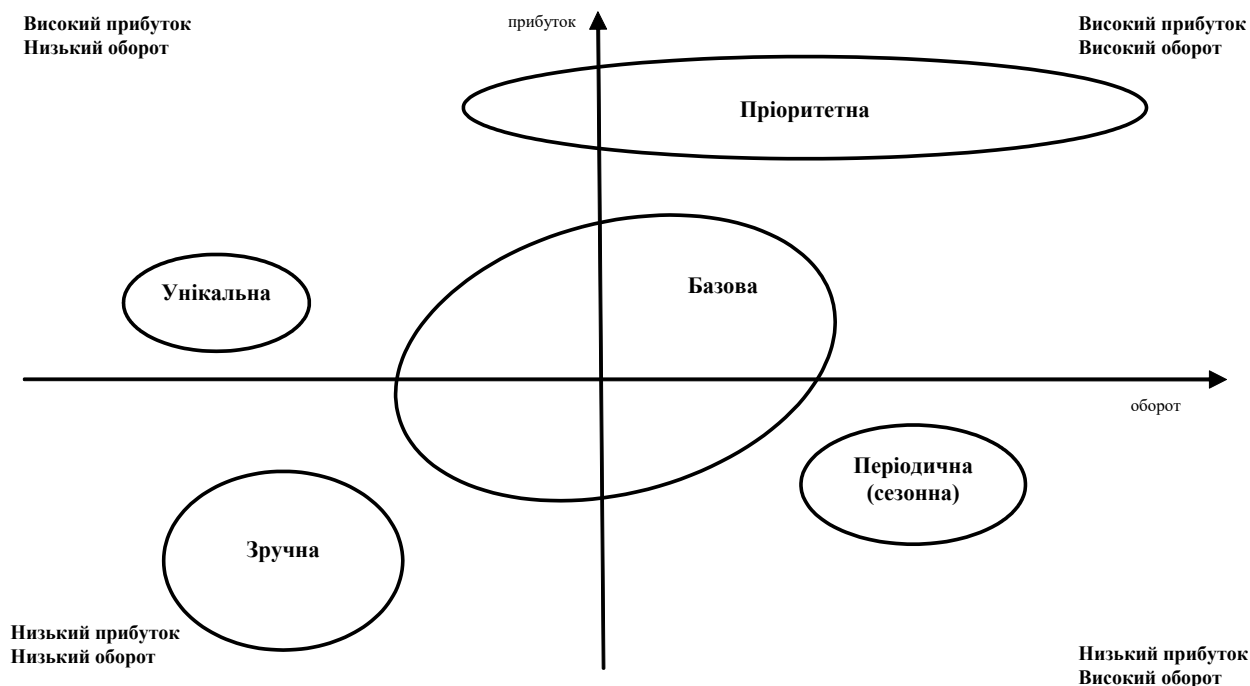


Рис. 1. Ролі товарних категорій відповідно до товарообороту та прибутку [11]

На основі такого поділу товарного асортименту на категорії у [11] пропонується здійснювати відповідний розподіл торгових площ магазину за якістю, а також здійснювати управління поставками товарів. Описана методика досить ефективно вирішує завдання з управління асортиментом продукції та організації торгових площ суб'єктів торгівлі і може використовуватись як елемент системи управління асортиментом торговельної мережі в цілому.

### Висновки

Таким чином, аналіз вітчизняних наукових доробок у сфері управління логістикою торговельних мереж свідчить про недостатнє розкриття даної теми. В основному вітчизняні науковці зосереджують свої дослідження проблем логістики у сфері виробництва, або ж на рівні окремих торговельних підприємств. В той же час, нечисленні вітчизняні дослідження у сфері управління логістикою торговельних мереж, як правило, обмежуються описом загальних принципів побудови логістичної стратегії мережі, або ж формуванням організаційної логістичної структури мережі.

Найбільш перспективним серед названих є дослідження можливостей застосування ABC-аналізу для вирішення завдань управління асортиментом товарів та торгових площ магазину, однак це лише одне із багатьох важливим завдань, які постають перед управліннями торговельних мереж. Комплексних моделей або хоча б достатнього математичного апарату для прийняття логістичних рішень при управлінні торговельними мережами у вітчизняній літературі все ще не розроблено. Це обумовлює актуальність подальших досліджень у даній сфері, а також важливість детального аналізу зарубіжного досвіду управління логістикою торговельних мереж, можливостей та перспектив використання цього досвіду у торговельних мережах України.

### Література

1. CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary / Council of Supply Chain Management Professionals [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://cscmp.org/supply-chain-management-definitions>
2. Міщук І.П. Логістика торговельного підприємства: зміст, напрямки, проблеми / І.П. Міщук // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2007. – № 594. – С. 461–466.
3. Григоренко Т.Н. Управління логістичними процесами у франчайзингових роздрібних торговельних мережах / Т.Н. Григоренко, Д.В. Кочубей // Проблеми економіки. – 2013. – № 2. – С. 46–52.
4. Лиса С. Методичні підходи до оцінювання логістичних ланцюгів торговельних мереж / С. Лиса // Вісник КНТЕУ. – 2010. – № 4. – С. 56–63.
5. Талан М. В. Моделювання логістичних стратегій торговельних підприємств / М. В. Талан // Вісн. Ін-ту підприємництва та перспективних технологій при Нац. ун-ті "Львівська політехніка". – 2008. – № 633. – С. 696–701.
6. Бойко Н.І. Логістичний менеджмент торговельного підприємства (на прикладі мережі супермаркетів "Сільпо") / Н.І. Бойко // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2007. – № 594. – С. 183–189.
7. Наконечний І. Управління закупівельною діяльністю у ланцюгу поставок / І. Наконечний // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2007. – № 594. – С. 467–476.
8. Балабан П.Ю. Торговельна логістика : навчальний посібник / П.Ю. Балабан, Н.М. Тягунова, В.І. Місюкевич, Н.І. Михайлюкова. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 148 с.
9. Крикавський Є.В. Логістика: компендіум і практикум : навч. посіб. / Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, Н.В. Чернописька. – К. : Кондор, 2006. – 340 с.
10. Фролова Л.В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством / Л. В. Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 322 с.
11. Кіндій М. В. Управління ланцюгами поставок торгових мереж на засадах категорійного менеджменту / М. В. Кіндій, Я. В. Малиш, Л. П. Прийма // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. – 2015. – № 833. – С. 143–152.

Надійшла 03.10.2016; рецензент: д. е. н. Григурок П. М.