

Лілія Ярославівна ЯКИМИШИН

кандидат економічних наук,
доцент,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
E-mail: jakumushun@ukr.net

**СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ У ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК
ТОВАРІВ ПОВСЯКДЕННОГО ПОПИТУ**

Якимішин, Л. Я. Стратегічний вимір логістичних операторів у ланцюгах поставок товарів повсякденного попиту [Текст] / Лілія Ярославівна Якимішин // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 238-244. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Вступ. Галузь FMCG є привабливою для постачальників логістичних послуг, оскільки формує в масштабах країни величезний ринок в аспекті доведення товару до споживача, планування ланцюга поставок чи способів задоволення потреб клієнтів. До надавачів логістичних послуг в галузі FMCG ставляться особливо високі вимоги щодо якості, сезонності, надання спеціалізованих послуг, оскільки вони обслуговують не тільки виробників, але і надають широкий спектр послуг щодо задоволення повсякденних потреб мільйонів споживачів. Саме завдяки обслуговуванню різних груп клієнтів і продуктів з різними рівнями сезонності та сезонними коливаннями логістичний оператор має можливість досягати економії масштабу, що дозволяє підвищити результативність усього ланцюга поставок.

Мета. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та розробці наукових рекомендацій щодо вибору логістичних операторів у ланцюгах поставок товарів повсякденного попиту.

Метод (методологія). У ході дослідження використано методи порівняння, аналізу, синтезу, абстракції, теоретичного та логічного узагальнення. Методологічною основою став діалектичний метод дослідження.

Результати. Обґрунтовано необхідність усвідомлення стратегічної ролі логістичного оператора в ланцюгу поставок товарів FMCG-галузі. Доведено посилення впливу та стратегічне значення логістичних операторів, зростання рівня конкуренції на цьому ринку, підвищення частки дисконт-маркетів і супермаркетів у структурі роздрібної торгівлі. Встановлено важливість швидкої реакції на зміни попиту і потреб клієнтів, обслуговування різних груп продуктів з різними рівнями сезонних коливань, здійснення закупівлі товарів повсякденного попиту через Інтернет, надання логістичними операторами додаткових послуг щодо роботи складів в аспекті повернення товарів, розроблення відповідних механізмів для забезпечення швидкого, економічно ефективного задоволення вимог клієнтів. Актуалізовано вимоги до логістичних операторів стратегічного значення.

Ключові слова: ланцюг поставок; FMCG-галузь; логістичний оператор; аутсорсинг; ефективність; еластичність.

Lilia Yaroslavivna YAKUMYSHYN

PhD in Economics,
Associate Professor,
Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University
E-mail: jakumushun@ukr.net

**STRATEGIC ESTIMATION OF THE LOGISTIC OPERATORS IN THE SUPPLY CHAINS OF
GOODS OF DAILY DEMAND**

Abstract

Introduction. FMCG Industry is attractive for logistics service providers because of the fact that it forms the huge market across the country and brings goods directly to consumers, plans the supply chain or ways of satisfaction of

consumer needs. Before the providers of logistics services in FMCG industry is set a wide range of particularly high requirements concerning quality, seasonal prevalence, allotment of the specific services, because they serve not only manufacturers, but also provide a range of services to meet the everyday needs of millions of consumers. Precisely owing to service of the different client groups and products with different levels of seasonal prevalence and seasonal fluctuations the logistic operator has the opportunity to reach the economy of the scale, which in its turn improves the performance of the whole supply chain.

Purpose. The purpose of research is to justify the theoretical and methodological development of regulations and scientific suggestions on the selection of logistics operators in the supply chain of goods of daily demand.

Method (methodology). The study used method of comparison, method of analysis, method of synthesis, method of abstraction and theoretical logic synthesis. The dialectic method of investigation is the methodological basis of the research.

Results. The necessity of awareness of the strategic role of logistics operator in the supply chain of goods in the FMCG-industry is justified. It has been proved the increase of influence and strategic importance of logistics operators, increase of the competition in the market, the growth in share of discount-markets and supermarkets in the structure of retail trade. Also It has been grounded the necessity of quick reaction to changing demands and needs of customers, the service of different food groups with different levels of seasonal fluctuations, the procurement of consumer goods over the Internet, the allotment of logistics operators with additional services regarding the formulations in terms of returning goods, the development of appropriate mechanisms to provide quick, economically efficient satisfaction of customer's requirements. The requirements for logistics operators of strategic significance are modified

Keywords: supply chain; FMCG-sector; logistics operator; outsourcing; performance; flexibility.

JEL classification: M11, M31

Вступ

Галузь FMCG (англ.: Fast Moving Consumer Goods, у перекладі – швидко ротаційні товари), яка містить різноманітні продукти харчування, сигарети і алкоголь, косметику та миючі засоби, належить до висококонкурентних ринків. У сучасних умовах ринку досить сильно актуалізуються вимоги щодо рівня інтеграції учасників ланцюга поставок, формування партнерських відносин між ними, еластичності і швидкості в реагуванні на зміни попиту. Підвищується рівень вимог виробників до постачальників логістичних послуг, які повинні забезпечувати якість і надійність поставок, зберігання і транспортування при необхідних температурних і гігієнічних режимах, особливо у випадку продуктів з чітко вираженою сезонністю (тижневою, місячною, річною) або продуктів, які швидко псуються. Логістичний оператор повинен бути прив'язаний до наявних клієнтів і задовольняти їх індивідуальні потреби повною мірою і на вищому рівні, ніж конкуренти. Також він повинен сприяти покращенню іміджу підприємства-виробника, збільшенню продажів, прибутку і частки ринку клієнта, якому він надає послуги. Тому на часі формування ланцюгів поставок, у яких зростає роль надавача комплексних логістичних послуг у напрямі від операційного до стратегічного значення, а співпраця ґрунтується на постійному діалозі між логістичною компанією і виробником з метою комунікації про стан поставки, про попит на ринку тощо.

Мета статті

Метою дослідження є обґрунтування необхідності стратегічного мислення щодо місця та ролі логістичного оператора в ланцюгах поставок товарів швидкої ротації.

Виклад основного матеріалу дослідження

Виробники споживчих товарів стикаються зі зростаючими вимогами бізнесу, з одного боку, щодо зниження витрат ланцюга поставок, а з іншого – щодо підвищення його гнучкості, швидкості товароруку і якості продукції, тому на часі моніторинг результативності ланцюга поставок з використанням ключових показників ефективності, пошук шляхів підвищення рентабельності процесів, у тому числі – і логістичних, чіткий розподіл дій і функцій між учасниками ланцюга поставок.

Розвиток галузі FMCG в Україні все ще має фрагментарний характер, не надто високий рівень конкуренції, швидкий вибір, що свідчить про певне домінування виробника, про ринок продавця. На противагу йому добрим прикладом є розвиток цього ринку у Польщі.

Сьогодні місткість ринку FMCG в Польщі складає понад 200 млрд злотих. Звичайно, це стосується широкого спектру діяльності – від харчової промисловості до косметики, який складає значну частку усього сектору роздрібної торгівлі. Якщо в державі зростає рівень заможності суспільства, то в сумі загальних витрат споживачів відсоток витрат на предмети першої необхідності можуть знизитись, але в абсолютних величинах цей ринок постійно розвивається.

Польські споживачі з року в рік витрачають все більше і більше коштів на продукцію FMCG-галузі. У період 2007-2012 рр. продажі на роздрібному ринку товарів FMCG-галузі виросли в середньому на 8 % в рік і досягли в 2012 році 196 млрд злотих, а в найближчі роки очікується зниження темпів зростання до 6 % річних. В умовах такого зростання виграють найсучасніші формати місць продажу, зокрема дисконт-маркети і супермаркети. Очікується, що загальна кількість магазинів зменшиться з 94 тис. у 2012 році до 85 тисяч у 2018 році, з яких на традиційні торговельні магазини припадає зростання приблизно на 3 % на рік, у той час, як кількість сучасних торгових магазинів буде зростати приблизно на 6 % на рік [3](рис.1).

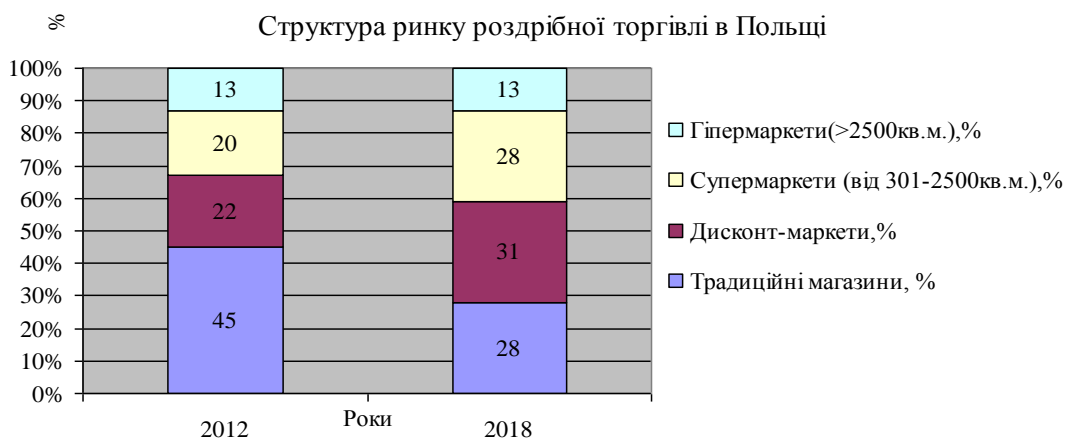


Рис. 1. Динаміка змін на роздрібному ринку FMCG – галузі в Польщі [3]

У 2014 -2015 рр. в умовах кризи в Україні в секторі FMCG структура попиту на товари першої необхідності істотно змінилася на користь менш дорогої продукції і для вітчизняного споживача підвищилася привабливість продукції, виробленої в Україні. Сьогодні ціни продовжують зростати, а купівельна спроможність – знижуватися, і, як наслідок, рівень споживання товарів першої необхідності в Україні значно нижча, ніж у Європі і надалі також продовжується його зниження.

Оборот роздрібної торгівлі за січень – травень 2015 р. становив 385,2 млрд грн, що у порівнюваних цінах складає 75,3 % обсягу січня – травня 2014 р. За січень-травень 2015 р. в Україні знизився і обсяг вантажних перевезень, що складає в середньому 77,8 % до відповідного періоду 2014 р. [5]. Тільки перевезення водним транспортом порівняно з аналогічним періодом 2014 р. зросло (вантажобіг зріс до 118,5 %, обсяг перевезених вантажів зріс до 115,2 %). Найбільше знизилися перевезення автомобільним транспортом (вантажобіг становить 83,5 %, а обсяг перевезених вантажів – 53,6 млн т, що складає 70,2 % порівняно з аналогічним періодом 2014 р.

Через торгову мережу підприємств у 2014р. було продано споживчих товарів на суму 427,5 млрд грн. У загальному обсязі роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств частка непродовольчих товарів зменшилася і становила 60,2 % проти 61 % за 2013р.

Частка продажу споживчих товарів у 2014р., які вироблені на території України, у структурі роздрібного товарообороту торгової мережі становить 57,8 %, що на 0,8 % більше, ніж за 2013 р. (рис. 2).

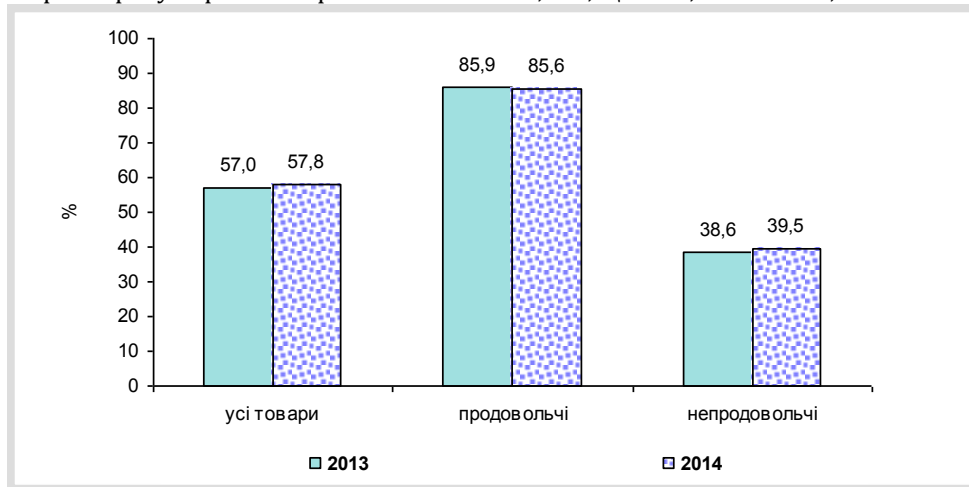


Рис. 2. Частка продажу товарів, які вироблені на території України, у структурі роздрібного товарообороту торгової мережі

У структурі обороту роздрібною торгівлі за січень-травень 2015 р. в Україні половину обсягів (50,2 %) становив оборот торгової мережі підприємств (юридичних осіб), 22,0 % – оборот фізичних осіб-підприємців. Частка продажу товарів на ринках становила 27,8 %. Обсяг роздрібного товарообороту підприємств, що здійснюють діяльність з роздрібною торгівлі, був меншим, ніж у січні – травні 2014 р. на 9,5 % і становив 10943,1 млн грн.

У травні 2015 р. обсяг роздрібного товарообороту підприємств, що здійснюють діяльність з роздрібною торгівлі, становив 2292,2 млн грн, що менше обсягів відповідного періоду 2014р. на 13,5 %. Порівняно з квітнем 2015р. обсяг роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств збільшився на 2,9 %. Упродовж січня-травня 2015р. середньомісячний обсяг продажу споживчих товарів у роздрібній торгівлі з розрахунку на одну особу становив 1716 грн (у січні-травні 2014р. – 1253 грн.) [6], що відбулось за рахунок зниження купівельної спроможності населення.

Неоднозначною є динаміка роздрібного товарообороту в регіонах України. На Львівщині у січні – травні 2015р. обсяг обороту роздрібною торгівлі зменшився проти січня-травня 2014р. за порівнюваними цінами на 8,2 % і становив 21786,7 млн грн [7]. Оборот роздрібною торгівлі (разом із роздрібним товарооборотом підприємств, які здійснюють діяльність з роздрібною торгівлі, розрахункові дані щодо обсягів продажу товарів на ринках та підприємцями-фізичними особами) за 2014 р. в Тернопільській області склав 16737,4 млн грн. Частка області в обороті роздрібною торгівлі України у 2014р. становила 1,9 % (для порівняння у 2013р. – 1,6 %).

За 2014 р. експорт української продукції до Євросоюзу зріс на 12 %. Про це повідомив голова представництва ЄС в Україні Ян Томбінський. Незважаючи на те, що договір про зону вільної торгівлі набуде чинності 1 січня 2016 року, ЄС скасував ввізні мита для українських товарів, що позитивно вплинуло на обсяги зовнішньої торгівлі. ЄС надав Україні квоти на 36 товарних позицій, але у 2014 р. виробники повністю використали тільки квоти щодо 5 позицій, а в цьому році (дані на травень 2015р.) – 4 позиції. Сюди відноситься така продукція, як кукурудза, виноградний і яблучний сік, оброблене м'ясо птиці, мед, ячмінна крупа і мука, зерно злаків. По 10 позиціях квоти використані менше ніж наполовину. Тобто Європа купує тільки дефіцитні для себе товари. Основними причинами невикористання наданих квот виробники вважають процедуру сертифікації відповідно до європейських норм, неможливість виробляти в Україні достатню кількість товару, а також і те, що не вся українська продукція визнається у Європі (наприклад, український сир) [7].

Експорт української сільгосппродукції до ЄС зріс на \$ 300 млн і склав \$4,8 млрд. Продажі в країні СНД при цьому скоротилися на \$1,1 млрд і склали \$2,5 млрд. За перший квартал 2015 року Україна скоротила експорт товарів до Росії майже в три рази.

Для підприємств, які обслуговують виробників FMCG-галузі, характерним є велика кількість поставок і виконання складних дистрибуційних завдань. Широкий потік вантажів генерує потужний попит на послуги транспортування і зберігання. Різні групи продуктів вимагають прийняття відповідного рішення щодо використання розподільчих центрів, які поділені на певні зони або послуги для обслуговування різних конкретних асортиментних груп. Деякі з цих продуктів (фрукти, овочі, молочні продукти, сири, глибоко заморожені продукти) вимагають окремого зберігання у зв'язку з необхідністю забезпечення певного температурного режиму і необхідних санітарних умов. Тому актуалізується адаптація ланцюга поставок до конкретного продукту, а не навпаки. Підприємства-виробники повинні чітко означити свої вимоги щодо логістичного обслуговування для операторів ланцюга поставок таким чином, щоб поставка була реалізована у визначений часовий термін (від виробників до розподільчих дистрибуційних центрів та у випадку поставки до окремих торгових мереж). Окремо необхідно визначити вимоги стосовно способу пакування продукту і маркування, транспортної упаковки і засобів транспортування. Зворотна тара (багаторазове пакування) повинна бути адаптована до вимог пунктів продажу в аспекті розміру та місткості, функціональності і способу експозиції – це тільки деякі з вимог, які супроводжують продукти в логістичному ланцюгу на етапі продажу в роздрібних мережах.

Сезонність, обслуговування великої кількості товарних позицій чи високі вимоги до якості – це не єдині обмеження в логістичній діяльності FMCG-галузі. При великій кількості перевезень продуктів та товарів важливе значення мають витрати. Кожне невелике заощадження при великомасштабній реалізації призводить до конкретної економії. У зв'язку з високим рівнем конкурентоспроможності на ринку і запеклою боротьбою за клієнта, економія (наприклад, зниження роздрібною ціни продукту на місці продажу) може стати джерелом конкурентної переваги логістичного оператора.

Саме від логістичних операторів вимагається гнучка і швидка реакція на зміни ринку. У FMCG-галузі, особливо у випадку продуктів з чітко вираженою сезонністю, очевидні переваги має логістичний аутсорсинг, що дозволяє, з одного боку виробнику чітко проаналізувати переваги, отримані в результаті реалізації аутсорсингових послуг, а з іншого – надає логістичним операторам шанс продемонструвати реалізацію завдань, пов'язаних з обслуговуванням різних груп клієнтів і продуктів з різними рівнями сезонності та сезонними коливаннями. Завдяки цьому логістичний оператор отримує можливість

досягнення економії масштабу через гнучке управління своїми ресурсами, залежно від поточних потреб і завдань, що виконуються для окремих клієнтів.

У FMCG-галузі все частіше виявляється потреба в додаткових послугах, що є, насамперед, результатом специфіки ланцюга поставок. Ці послуги часто пов'язані з перепакуванням товарів – від традиційного «сірого» упакування до пакування з використанням кольорового картону, створення рекламних і пам'ятних подарункових наборів, що особливо є характерним для сектору косметики, які пропонуються не тільки з нагоди Різдва і Великодня, але і на День святого Валентина, День жінки тощо.

На результативність ланцюгів поставок у FMCG-секторі безпосередньо впливають постійні зміни, які відбуваються на ринку товарів повсякденного попиту. Наприклад, в традиційних торговельних мережах можна побачити агресивні дії у сфері просування товарів з боку дисконтерів, які за останні кілька років захопили велику частку традиційного роздрібного ринку, основна стратегія яких полягає в залученні клієнтів агресивною рекламною політикою, орієнтованою насамперед на низькі ціни.

З іншого боку, з'являються клієнти, котрі здійснюють закупівлі товарів повсякденного попиту через Інтернет, що розширює мережі роздрібної торгівлі новим каналом розподілу. А це є проблемою для організаторів логістичних процесів. Підготовка замовлень, доставка за вказаною адресою, причому із урахуванням специфічних вимог продукту щодо умов транспортування (наприклад, забезпечення певного температурного режиму) вимагає пристосування всієї логістики до такого каналу розподілу.

Ще один новий виклик надає логістичним мережам електронна комерція, що стосується забезпечення обслуговування складів, бо слід сказати про набагато ширшу, ніж у традиційній торгівлі, можливість повернення товару (у тому числі неушкодженого). Постає проблема розроблення відповідних механізмів для забезпечення швидкого, економічно ефективного задоволення вимог клієнтів до якості товарів та щодо використання повернутих товарів.

Доставка їжі і свіжих продуктів, які повинні зберігатися при контрольованій температурі від +2 до +6 °C, вимагає дотримання особливих умов уздовж усього ланцюга поставок. У цій галузі не можна дозволити собі використання «напівзаходів» або заниження стандартів обслуговування, транспортування і зберігання товарів. Невиконання вимоги щодо температури, як правило, означає зниження вартості продукції, скорочення її життєвого циклу. Прикладом може бути недавно представлена фірмою інноваційна послуга UltraFresh (Ультрасвіжість). Таким чином, було змінено думка про транспортування свіжих продуктів, що вимагають спеціальних температур. З цього моменту відправка навіть невеликої кількості продукції (від 1 до 10 піддонів) стала прибутковою, і це відкрило абсолютно нові перспективи для виробників такої продукції. Зазначений сервіс передбачає поставки при зниженій температурі від 0 до 2° C (основний бізнес Fresh Logistics полягає в дистрибуції товарів у діапазоні від 2 до 6° C). Завдяки послугі UltraFresh мережі роздрібних магазинів тепер пропонують широкий вибір риби і м'яса, в упаковці IMAP. UltraFresh дозволяє здійснювати поставки товарів з коротким терміном придатності в межах 7 днів. До цих продуктів відносяться зокрема, рибні та м'ясні продукти на лотках. Послуга UltraFresh була створена у співпраці з клієнтами, що дозволило малим і середнім підприємствам конкурувати з лідерами ринку в галузі, оскільки витрати транспортування більше не складають велику частину їх витрат. Прикладом вимог до послуг з FMCG-сектору може служити активна пропозиція DSV Solutions. Ними пропонується, окрім стандартних послуг, великомасштабне зберігання, операції з палетами, картонними пачками, одиничними товарами; у великих масштабах вони реалізують обслуговування прямих поставок у магазини, для яких використовують окремо виділені контейнери, завдяки яким доставляють товар до торгового центру. Також вони обслуговують сортування повернутих товарів для клієнтів е-комерції з остаточною перевіркою якості продуктів. Значною частиною їх діяльності є додаткові послуги, такі, як перепакування, підготовка промоційних заходів, друкування етикеток або виготовлення рекламних стендів.

FM Logistic, міжнародний логістичний оператор, розробляє, впроваджує і управляє діяльністю в межах глобального ланцюга поставок з урахуванням очікувань клієнтів. Як розробник і лідер в реалізації логістичних рішень, вони кожен, навіть найбільш складний ланцюг поставок товару роблять ефективним.

У FMCG-галузі швидкість і пунктуальність має особливе значення. Крім того, на споживчі товари, які підлягають прискореному збуту, великий вплив має сезонність, піки якої виникають не тільки в передсвятковій періоді, але також щотижня і щомісяця. Найбільшою проблемою є обслуговування циклів у продажах, як з точки зору кількості товарів, що зберігаються, так і виконаних замовленнях. Для них продажі в сезонних піках, у яких обсяги збільшуються в десятки разів порівняно з іншими періодами, не є чимось унікальним. Ключовою компетенцією в цьому випадку виступає надання послуг на постійному рівні якості, незалежно від сезонності. Їх завданням також є забезпечення проведення рекламних кампаній, де в дуже короткий період часу і відповідно до строгих графіків величезна кількість товару має бути підготовлена і розподілена в розподільчих центрах або магазинах.

Водночас варто звернути увагу на постійний тиск щодо зниження витрат. У харчовій промисловості необхідно розраховувати витрати до десяткового знака, кожна заощаджена копійка знижує вартість одиниці товару, що і може бути конкурентною перевагою для клієнта.

100 % діяльність Frigo Logistics полягає в наданні послуг щодо обслуговування споживчих, глибоко заморожених товарів, які, як правило, належать клієнтам. Для забезпечення високої якості послуг і безпеки харчових продуктів компанія перевіряє їх з точки зору якості, однозначно ідентифікує та чинить з ними за угодами відповідно до чинного законодавства та вимог клієнтів. Основними замовниками Frigo Logistics є роздрібні мережі. Вже у 2009 році компанія стала дистрибуційним центром для однієї з них, а у 2011- для наступної. Клієнти є також виробниками продуктів харчування, і входять до складу міжнародних концернів. Логістичні послуги, які надаються Frigo Logistics, передбачають: зберігання, комплектацію, пакування, перепакування, транспортування, дистрибуцію. Крім того, ними «спеціально розроблені» додаткові послуги, такі, як маркування, вимірювання глазурі риб і креветок, детальний контроль вибраних якісних характеристик придбаних товарів.

Дослідження, проведене Frigo Logistics у 2014 році, показує, що клієнти очікують від логістичного оператора насамперед конкурентних цін, високої якості операцій, особливо для забезпечення отримувачу потрібного продукту в потрібний час та зберігання його в належних температурних та гігієнічних умовах, високої операційної еластичності, тобто надійності при реалізації раптових і нетипових замовлень.

Висновки і перспективи подальших розвідок

Компанія, яка працює в галузі продуктів споживання, при виборі логістичного оператора повинна керуватися як своїм досвідом, бізнес-довірою до учасників ланцюга поставок, так і якістю надаваних оператором логістичних послуг, яка ґрунтується на індивідуальних, понадстандартних та гнучких рішеннях, які перевірені операційним успіхом. WMS- і TMS-системи логістичного оператора повинні бути сумісні з IT-системами замовника. Організаційна культура як один із найважливіших чинників впливу на вибір логістичного оператора повинна бути орієнтована на клієнта та вдосконалення, а це означає, що підприємство завжди повинне шукати ефективні рішення і розуміння потреб клієнтів, готове приймати нетипові рішення і здійснювати тісну співпрацю із замовником. Вибрана логістична компанія також повинна приймати технічно-організаційні рішення, що відповідають нормативним і корпоративним вимогам, підтримуються сертифікатами, які підтверджували б якість та безпеку харчових продуктів відповідно до міжнародних стандартів, а також організаційно-технічні рішення, які можуть задовольнити майбутні потреби клієнтів і тих, які діють відповідно до принципу «3P» (people-planet-profit).

Список літератури

1. Економіка логістики: навч. посібник / [Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, Н. В. Чернописька та ін.]; за ред. Є. В. Крикавського, О. А. Похильченко. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 640 с.
2. Крикавський, Є. В. Логістичне управління [Текст] : підручник / Є. В. Крикавський. – Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
3. Кубрак, Н. Р. Потенціал еластичності у формуванні конкурентоспроможності промислового підприємства [Текст] : монографія / Н. Р. Кубрак, Є. В. Крикавський, Н. С. Косар. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 204 с.
4. Sklepów będzie mniej [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://francyzawpolsce.pl/trendy-franczyzy/4484-przyszlosc-handlu-detalicznego-w-polsce-nalezy-do-srednich-powierzchni>.
5. Handel w Polsce – prognozy na przyszłość [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/handel-w-polsce-2014.html>.
6. Статистичний щорічник України за 2014р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zt.ukrstat.gov.ua/Publikacii/katalog2014.pdf>.
7. На Львівщині за рік оборот роздрібної торгівлі зменшився на 8% [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zik.ua/ua/news/2015/06/18/na_lvivshchyni_za_rik_oborot_rozdribnoi_torgivli_zmenschivysya_na_8_600089 Інтерфакс-Україна.

References

1. Krykavskiy, Ye. V., Pokhylchenko, O. A., Chornopyska, N. V., Kostiuk, O. S., Savina, N. B., Nikshych, S. M., Yakymyshyn L. Ia. (2014). Ekonomika lohistyky. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki.
2. Krykavskiy, Ye. V. (2005). Lohistychnе upravlinnia. Lviv: Lvivska politekhnika.
3. Kubrak, N. R., Krykavskiy, Ye. V., Kosar N. S. (n.d.). Potentsial elastychnosti u formuvanni konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpriemstva. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki.

-
4. Sklepow bedzie mniej. francyzawpolsce.pl. (2015). Retrieved from <http://francyzawpolsce.pl/trendy-franczyzy/4484-przyszlosc-handlu-detalicznego-w-polsce-nalezy-do-srednich-powierzchni>.
 5. Handel w Polsce – prognozy na przyszosc. (2015). www2.deloitte.com. Retrieved from <http://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/handel-w-polsce-2014>.
 6. Statystycznyi shchorichnyk Ukrainy za 2014 r. (2015). Retrieved from <http://www.zt.ukrstat.gov.ua/Publikacii/katalog2014.pd/>
 7. Na Lvivshchyni za rik oborot rozdrubnoi torhivli zmenshyvsia na 8%. zik.ua. (2015). Retrieved from http://zik.ua/ua/news/2015/06/18/na_lvivshchyni_za_rik_oborot_rozdrubnoi_torgivli_zmenshyvsya_na_8_600089 Interfaks-Ukraina.

Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.