

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Логістичне забезпечення діяльності міжнародних торговельних
мереж»

(на матеріалах ТОВ «Рітейл Тренд», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 1м групи,
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Міжнародна
економіка»

Гродської Яни
Олегівни

Науковий керівник
доцент, професор

Стукач Тетяна
Миколаївна

Гарант освітньої програми
к.е.н., професор

Кудирко Людмила
Петрівна

Київ 2018

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ	5
1.1. Сутність та принципи логістичного забезпечення діяльності підприємств-суб'єктів міжнародних економічних відносин	5
1.2. Особливості логістичного забезпечення міжнародних торговельних мереж	13
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності логістичного забезпечення міжнародних торговельних мереж	22
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "РІТЕЙЛ ТРЕНД"	31
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "Рітейл Тренд"	31
2.2. Дослідження логістичного забезпечення підприємств на ринку послуг роздрібної торгівлі	41
2.3. Оцінка ефективності логістичного забезпечення діяльності ТОВ "Рітейл Тренд"	49
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "РІТЕЙЛ ТРЕНД"	60
3.1. Обґрунтування резервів вдосконалення логістичного забезпечення діяльності ТОВ "Рітейл Тренд"	60
3.2. Розробка комплексу заходів щодо логістичного забезпечення діяльності ТОВ "Рітейл Тренд"	68
3.3. Прогнозна оцінка запропонованих заходів	76
Висновки до розділу 3	87
Висновки	88
Список використаних джерел	91

ВСТУП

Ринок роздрібної торгівлі протягом останніх років демонструє стрімкі темпи відновлення після кризових потрясінь, що обумовлює його привабливість для нових компаній, націлених на отримання прибутків у короткостроковій перспективі. Тим не менш, число підприємств, яким вдається утримати позиції на цьому ринку, має тенденцію до зменшення, що свідчить про необхідність формування компаніями стійких конкурентних переваг, спроможних забезпечити їм можливість краще та економічно більш вигідно обслуговувати потреби клієнтів.

До сфер, у яких можуть формуватися конкурентні переваги підприємств на ринку роздрібної торгівлі, належить логістика, функція якої полягає у координації вхідних та вихідних фінансових, матеріальних та інформаційних потоків з метою забезпечення інтересів суб'єкта господарської діяльності. Саме на дослідженні логістичного забезпечення діяльності однієї з провідних торговельних мереж України була сконцентрована випускна кваліфікаційна робота.

Принципи та теоретичні засади логістичного забезпечення господарської діяльності підприємств досліджувалися у роботах багатьох вчених, зокрема: Ананко І.М., Біліченко В.В., Бочковського А.П., Дзьобко І.П., Ільченко Н.Б., Крикавського Є. В., Мажник Л.О., Міщук І.П., Омельченко О.В., Попової Н.В., Сокур М.І. Проте дослідження місця та ролі логістичного забезпечення у діяльності торговельних мереж носять обмежений характер, що і обумовило вибір теми роботи.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес логістичного забезпечення діяльності міжнародних торговельних мереж. Предметом роботи виступають теоретичні засади і практичні аспекти логістичного забезпечення діяльності міжнародних торговельних мереж.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є формування рекомендацій з вдосконалення логістичного забезпечення діяльності ТОВ «Рітейл Тренд». На виконання поставленої мети були націлені виконані у роботі

завдання, зокрема:

- дослідження сутності та принципів логістичного забезпечення діяльності підприємств-суб'єктів міжнародних економічних відносин;
- визначення особливостей логістичного забезпечення міжнародних торговельних мереж;
- узагальнення методичних підходів до оцінки ефективності логістичного забезпечення міжнародних торговельних мереж;
- аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "Рітейл-Тренд";
- дослідження логістичного забезпечення підприємств на ринку послуг роздрібною торгівлю;
- оцінка ефективності логістичного забезпечення діяльності ТОВ "Рітейл Тренд";
- обґрунтування резервів вдосконалення логістичного забезпечення діяльності ТОВ "Рітейл Тренд";
- розробка комплексу заходів щодо логістичного забезпечення діяльності ТОВ "Рітейл Тренд";
- прогнозна оцінка запропонованих заходів.

Науковою базою роботи є роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, Інтернет-джерела, аналітика з розвитку ринку роздрібною торгівлю України. У роботі було використано загальнонаукові методи (аналіз, синтез, спостереження, логічний метод), а також інструменти економічного аналізу. Рекомендації, надані у роботі, носять практичну цінність та можуть використовуватися для удосконалення логістичного забезпечення ТОВ «Рітейл Тренд».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У додатках до роботи міститься фінансова звітність досліджуваного підприємства, на даних якої здійснювалися розрахунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

1.1. Сутність та принципи логістичного забезпечення діяльності підприємств-суб'єктів міжнародних економічних відносин

Логістика як елемент системи менеджменту для вітчизняних підприємств є відносно новим явищем, що обумовлює наявність незначної кількості теоретичних досліджень даного процесу. В науковій літературі поняття логістичне управління, логістична система, логістичне забезпечення досить часто виступають як взаємозамінні, що ускладнює наукове дослідження у даному напрямку.

Одним з перших науковців, що почав використовувати поняття «логістичне забезпечення», є Є. Крикавський, на думку якого логістичне забезпечення – це сукупність логістичних процедур, розпорощених в різних сферах діяльності і системах логістичного ланцюга «виробництво-реалізація-споживання» [14, с. 123, 15, с. 214].

Закордонні фахівці з логістики і маркетингу Д.Дж. Бауэрсокс і Д.Дж. Клосс в роботі «Логістика: інтегрований ланцюг постачань», визначають сутність логістичного забезпечення як «процес створення і налагодження таких систем управління потоками матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і запасів готової продукції, які служили б опорою для ділової стратегії господарської одиниці» [3, с.54].

Брухіс Г. Є., у свою чергу, обмежує логістичне забезпечення до комерційного посередництва і зводить його до «вироблення, прийняття й організації виконання управлінських рішень з приводу логістичних операцій у логістичних системах комерційного посередництва» [6, с. 33]. Перевагою даної концепції є те, що логістичне забезпечення пов'язується з логістичними операціями і системами, а недоліком – обмеженість комерційним посередництвом.

Узагальнюючи запропоновані підходи, можна зробити висновок, що логістичне забезпечення діяльності підприємства являє собою сукупність заходів щодо раціоналізації потокових процесів у рамках організації з позиції формування єдиного матеріалопровідного ланцюга, інтеграція окремих частин якого здійснюється на технічному, технологічному, економічному, методологічному рівнях, а мінімізація витрат часу і ресурсів досягається шляхом оптимізації наскрізного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

Логістичний підхід до управління підприємством націлений на забезпечення раціоналізації потокових процесів у рамках організації з позиції формування єдиного матеріалопровідного ланцюга, інтеграція окремих частин якого здійснюється на технічному, технологічному, економічному, методологічному рівнях, а мінімізація витрат часу і ресурсів досягається шляхом оптимізації наскрізного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Таким чином, можна стверджувати, що логістичне забезпечення полягає в цілеспрямованому впливі на логістичні потоки підприємства з метою синхронізації їхньої взаємодії і досягнення ефекту синергізму [7, с. 7].

Логістичне забезпечення підприємств-суб'єктів міжнародних економічних відносин спрямоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства. Конкретні переваги від впровадження логістичного забезпечення полягають у:

- забезпеченні більш ефективної координації роботи окремих підрозділів;
- зменшенні кількості порушень загального циклу виробництва через непогодженість дій окремих функціональних підрозділів;
- посиленні конструктивної взаємодії між функціональними підрозділами;
- скороченні загального циклу виробництва продукції й часу, необхідного для постачання його споживачам;

- зростанні надійності виконання договірних зобов'язань перед постачальниками й споживачами продукції;
- посиленні надійності й тривалості партнерських зв'язків.

Діяльність будь-якого підприємства можна охарактеризувати як процес, що постійно повторюється, тому логістичне забезпечення можна розглядати як замкнений цикл, який також постійно повторюється. Як циклічний процес логістичне забезпечення розглядають з позицій структурного, процесного та функціонального підходів, які тісно пов'язані між собою. Це дає підстави розглядати логістичне забезпечення як сукупність функцій, відповідних стадій і фаз управління.

Виходячи з позиції структурного підходу, легко виявити в логістичному забезпеченні такі стадії: прийняття управлінських рішень, їх реалізація, оцінка результатів і контроль за ходом виконання прийнятих рішень.

Процесний підхід дозволяє виділити в логістичному забезпеченні такі фази: визначення цілей, оцінка ситуації, виявлення проблеми, вибір і ухвалення рішення, організація виконання рішення, накази, розпорядження, вказівки щодо реалізації рішення, облік результатів виконання рішення, контроль за ходом реалізації рішення.

Виходячи з позицій функціонального підходу слід відзначити, що логістичне управління містить у собі послідовність таких дій: моніторинг, узагальнення й аналіз даних, постановка альтернативних завдань, альтернативні розрахунки, вибір кращого варіанта, планування за вибраним варіантом, організація виконання планових завдань (планів), регулювання, координування логістичних процесів, облік результатів і контроль [9, с. 97].

Відмінною рисою логістичного забезпечення є системний, цілісний підхід до організації та здійснення переміщень матеріалів і готових виробів на всьому шляху від виготовлення до кінцевого споживання. Логістичний підхід надає можливість розглядати рух вантажу від постачальника до

споживача як систему, що становить поєднання взаємодіючих логістичних ланцюгів.

Теоретико-методологічним підґрунтям логістичного забезпечення є загальна теорія менеджменту, адаптована до відмінностей логістичного підходу. Така адаптація полягає у:

- зведенні змісту управлінської діяльності на додержання логістичних правил;
- трансформації цільового підходу до додержання критеріїв інтегральної ефективності логістичних систем;
- зміні змісту виконуваних функцій управління шляхом їх орієнтування на узгодження виконуваних бізнес-процесів, руху ресурсів та логістичних потоків;
- трансформуванні управлінського інструментарію в аспекті узгодження параметрів матеріального й супутніх потоків;
- спрямуванні дій суб'єктів управління на задоволення запитів один одного.

Логістичне забезпечення підприємств-суб'єктів міжнародних економічних відносин здійснюється на основі загальних принципів управління з урахуванням специфіки логістичної діяльності. Серед принципів логістичного забезпечення можна виділити такі:

- системність і комплексність, які полягають в управлінні всіма поточковими процесами у взаємодії та узгодженні окремих етапів бізнес-процесів з метою оптимізації всієї логістичної системи;
- узгодження критеріїв оцінки ефективності функціонування окремих ланок логістичного ланцюга на мікро- і макрологістичному рівнях;
- організація обліку витрат на управління матеріальними й пов'язаними з ними інформаційними, фінансовими та сервісними потоками вздовж усього логістичного ланцюга;
- активне використання інформаційних технологій та сучасних методів

моделювання в управлінні логістичними системами та ін.

Логістичні принципи носять універсальний характер, що дозволяє їх використовувати в управлінні економічними процесами, які виникають при взаємодії різних ланок (підсистем і систем) логістичного ланцюга і зазвичай мають протилежні інтереси [14, с. 312].

До принципів логістичного пізнання, на які спирається логістичне забезпечення підприємством, слід віднести такі:

- розгляд підприємства як складної штучної системи, що побудована за чотирма основними параметрами: метою функціонування, ресурсами, необхідними для досягнення мети, потоковими процесами і потоками та структурою підприємницької діяльності;
- двоїстість процесу споживання обмежених ресурсів (з позицій концепції логістичного пізнання потокові процеси, що відбуваються в соціально-економічних системах, характеризуються рухом і трансформацією ресурсів);
- неподільність господарського циклу підприємства (усі стадії підприємницької діяльності підприємства повинні оцінюватися рівнем їхнього впливу на тривалість усього господарського циклу, а також величиною витрат на його здійснення);
- горизонтальну інтеграцію організаційної структури підприємства (концепція логістичного управління вимагає забезпечення максимальної горизонтальної інтеграції організаційної структури підприємства за допомогою оптимізації економічного потоку вздовж логістичного ланцюга);
- оптимізацію на основі ефекту синергізму (при оптимізації управління в інтегрованій логістичній системі необхідне узгодження локальних цілей функціонування елементів системи для досягнення загально-підприємницького оптимуму).

Принципи інтегрованої логістики визначають методологічні основи ефективного поєднання відносин щодо формування потоків, сприяють

отриманню синергічного ефекту, який перевищує просту суму ефектів нелогістизованих ланок товароруху, та подоланню протиріч економічних інтересів учасників логістичної системи або ланцюга. Інтегрована логістична система, органічно поєднуючи і координуючи практичну діяльність усіх своїх служб, у тому числі й управлінських, стає основним осередком погодження рішень стратегічних, тактичних і оперативних задач підприємства.

На сьогодні, як зазначалося, логістичне забезпечення не є ефективним на підприємствах, які є учасниками міжнародних економічних відносин. Об'єктивними причинами цього є недосконалість методологічної бази впровадження логістики в реальний сектор економіки України, невизначеність меж використання логістики в існуючих господарських системах, нестійке правове поле діяльності підприємницьких структур, а також непродумана система оподаткування, відсутність необхідної структуризації діяльності господарських систем, яка потрібна для впровадження логістики, значний моральний і фізичний знос виробничого устаткування, слаборозвинена транспортна інфраструктура, яка не відповідає сучасним вимогам (високий ступінь фізичного і морального зносу транспортних засобів і, як наслідок, низька ефективність їх функціонування), низький рівень розвитку виробничо-технічної бази складського господарства; недостатній рівень розвитку й використання сучасних систем електронних комунікацій, електронних мереж, систем зв'язку та телекомунікацій.

Суб'єктивними причинами низької ефективності логістичного забезпечення є відсутність кваліфікованих фахівців з логістики і потенційне небажання менеджерів змінювати сталі стереотипи роботи на тлі загальної низької правової й управлінської культури. Начальники служб постачання, доставки, продажів, які звикли виконувати свої традиційні функції, перешкоджають упровадженню наскрізної схеми управління матеріальними потоками підприємства, оскільки цілі логістики не

збігаються з цілями окремих функціональних підрозділів. Більше того, окреме підприємство, оптимізоване з погляду логістики, може виявитися неоптимальною ланкою в загальному логістичному ланцюзі у зв'язку з тим, що логістичний підхід передбачає включення в ланцюг безпосередньо виробничого підприємства і пов'язаних з ним постачальників, посередників, клієнтів. Саме координація роботи ланцюга, що складається з різних підприємств, є найважчою при використанні логістичних методів управління.

Отже, логістичне забезпечення є системою, де визначені суб'єкти руху товару і зв'язку між ними. Можна сказати, що логістичний зв'язок об'єднання функцій підприємств, кожна з яких фактично зберігає свою автономію. Логістичний зв'язок дає змогу реально оцінити масштаби діяльності підприємства. Така форма найбільш адекватна в сучасній економіці, що характеризується розпадом традиційних жорстких структур товароруку, втратою звичних орієнтирів розвитку. Кожна з посередницьких ланок логістичного ланцюга дає змогу узгоджувати дії, правильно розподіляти функціональні обов'язки і одержувати додатковий ефект.

Використання логістичного ланцюга дозволяє по-іншому провести вартісний аналіз, визначаючи витрати кожної ланки, які сукупно утворюють ціну товару. Серед основних переваг формування системи якісного логістичного забезпечення є те, що скорочується ризик, пов'язаний з діяльністю підприємства. Це скорочення не стосується технологічних і політичних ризиків. Воно обумовлене різними коливаннями ринку (зміна стратегії постачальників і споживачів, поява нових конкурентів), що мають суттєвий вплив на ризики. У вирішенні проблеми ризику, першочергове значення має інформаційне забезпечення, яке знижує рівень невизначеності і дає змогу обґрунтувати те чи інше рішення. Підприємство, яке прагне зберегти і збільшити конкурентоспроможність, мусить бути відкритим для інформації, що надходить із зовнішнього середовища, найперше для інформації, що має

стратегічне значення. Водночас необхідно вживати заходи до приховування власної інформації, важливої для конкурентів[3].

Наступним важливим завданням для побудови системи логістичного забезпечення є створення на підприємстві логістичної інфраструктури, тобто всього того, що обслуговує функціонування системи закупівлі, зберігання, обробки, постачання та транспортування матеріального потоку підприємства з усіма необхідними процедурами до споживача. Звідси випливає необхідність вивчення «управління логістичною інфраструктурою підприємства». Під таким управлінням будемо розуміти приведення інфраструктури підприємства до стану рівноваги або процес досягнення мети ефективного забезпечення та обслуговування логістичних процесів і логістичною інфраструктурою підприємства. Зрозуміло, що досягнення такої мети є досить складним завданням, при вирішенні якого дуже часто виникають проблеми негативного впливу на ефективність логістичної інфраструктури, чим гальмується виконання основних завдань, або значні перевитрати коштів і часу.

Проведене дослідження показало, що логістичне забезпечення підприємства може бути ефективним за умов логістизації кожної ланки ланцюга руху товарів від виробника сировини через виробництво готової продукції, а від нього до кінцевого споживача. Це потребує подальшого дослідження управління на засадах логістики в кожній ланці товароруку.

Таким чином, на основі аналізу сутності логістичного забезпечення підприємством, нами було сформовано власне визначення даного поняття: логістичне забезпечення – це процес цілеспрямованого впливу на логістичний потік з метою балансування їхнього руху і оптимізації фінансових результатів діяльності підприємства. При цьому логістичний потік являє собою сукупність матеріального, інформаційного, фінансового та сервісного потоків в конкретній логістичній системі вздовж логістичного ланцюга.

Необхідно зауважити, що логістичне забезпечення підприємства не

обмежується досягненням тільки своїх цілей, а повинен також сприяти стійкому розвитку всієї економіки і забезпеченню соціального ефекту суспільству. Окрім цього логістичне забезпечення повинне бути спрямованим на стратегію формування ефективних надсистем, тобто на формування повних логістичних ланцюгів матеріальних потоків, що вимагає певних інвестицій, фінансового, кадрового й інформаційного забезпечення.

Формування системи логістичного забезпечення підприємства-суб'єкта міжнародних відносин потребує використання загальних принципів управління з урахуванням пізнання специфіки логістичної діяльності. При цьому необхідно брати до уваги, що логістичне забезпечення має бути спрямоване на узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників підприємницьких процесів шляхом найефективнішого використання наявних ресурсів, що перетворює дану концепцію менеджменту на найбільш раціональну з-поміж існуючих на даному етапі розвитку світового господарства.

Особливого значення впровадження логістичного забезпечення набуває для підприємств-суб'єктів міжнародних економічних відносин, оскільки резерви підвищення ефективності експортно-імпорتنих операцій вітчизняних компаній знаходяться нині саме у сфері організації постачання та збуту продукції за межами національних кордонів. З огляду на це, оптимізація та координація процесів постачання матеріалів, виробництва та збуту експортної продукції є передумовою підвищення результативності функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

1.2. Особливості логістичного забезпечення міжнародних торговельних мереж

Однією з провідних галузей вітчизняного бізнесу нині є роздрібна торгівля. У сфері забезпечення потреб населення формується нині значна частина національного доходу, при чому інтенсивність конкуренції серед

ретеїлерів постійно зростає. Це обумовлює пошук торговельними мережами нових джерел конкурентних переваг, одним із яких у останні десятиліття стало логістичне забезпечення.

Організація внутрішньої та зовнішньої логістики набуває виключного значення для усіх ретеїлерів, що працюють на національному ринку, втім особливу роль цей елемент господарського механізму відіграє для міжнародних торговельних мереж, успіх яких на нових ринках визначається якістю логістичних потоків не лише в середині країни, але на міжнародному рівні.

Загальною метою логістичного забезпечення міжнародних торговельних мереж є реалізація й узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників підприємницьких процесів через найефективніше використання ресурсів в існуючих на даний час умовах господарювання. Одним з основних завдань логістичного забезпечення міжнародних торговельних мереж є, таким чином, створення таких умов господарської діяльності, які, з одного боку, сприяли б підвищенню результативності діяльності підприємства і реалізації його економічних інтересів, а з другого – забезпечували б нормальну життєдіяльність працівників і їхніх родин, тобто сприяли реалізації особистісних і суспільних інтересів. Другим завданням логістичного забезпечення міжнародних торговельних мереж є ефективне використання всіх видів ресурсів, насамперед таких як, матеріальні, фінансові, інформаційні, трудові, енергетичні, що забезпечується технологією мінімізації їх витрачання в процесі споживання без погіршення якісних характеристик послуг. Третім завданням логістичного забезпечення підприємств, що на нашу думку є найголовнішим у випадку запровадження даної концепції у міжнародних торговельних мережах, є його адаптивність, тобто спрямованість на реалізацію цільової функції управління в різних (правових, економічних, політичних, соціальних) умовах господарювання.

Система логістичного забезпечення підприємства у загальному

вигляді складається з трьох елементів: логістика постачання, логістика виробництва, логістика збуту. При цьому логістика постачання полягає у комплексному плануванні, управлінні та фізичному опрацюванні потоку матеріалів, сировини, комплектуючих та відповідного інформаційного потоку від їх переміщення від постачальників до початкового виробничого складування. Логістика виробництва включає управління процесами від початку виробництва до передавання продукції у сферу збуту, а логістика збуту охоплює управління переміщенням готових виробів до замовника (табл. 1.1).

Розглядаючи логістичне забезпечення торговельних мереж, необхідно відзначити, що основною метою за усіма з розглянутих елементів є максимальне забезпечення потреб споживачів. Логістика у сфері постачання націлена на підтримання належної широти та глибини асортименту у будь-який момент часу, логістика у сфері виробництва виникає, коли підприємство починає виробництво товарів під власною торговою маркою, що також має на меті покращення якості обслуговування клієнтів.

Логістика у сфері збуту пов'язана, у першу чергу, з такими додатковими сервісами підприємств торгівлі як доставка товарів (як куплених в магазині, так і замовлених через Інтернет). Загалом, розглядаючи логістичне забезпечення торговельних мереж, можна виявити існування базового комплексу логістичних операцій, притаманних усім ретейлерам. Першим елементом, що забезпечує формування асортименту торговельної мережі, є планування закупівель товарів. На цьому етапі визначається обсяг конкурентоспроможного попиту та обґрунтовується потреба у ресурсах для придбання продукції для подальшої реалізації. Другим елементом логістичного забезпечення торговельних мереж є обґрунтування оптимальної форми закупівлі продукції. Пов'язаним етапом, що є логічним продовженням попереднього, є організація закупки продукції.

Таблиця 1.1

Основні функції логістичного забезпечення діяльності підприємства

Вид і характер завдань		Основні функції логістичного забезпечення		
		У сфері постачання	У сфері виробництва	У сфері збуту
Логістичні завдання і процеси	Довгострокові	Планування процесів складування і транспортування Планування місць складування Планування структури постачання Планування переміщень матеріалів і сировини Планування діапазону зовнішньої логістики	Планування процесів складування і транспорту Планування засобів складування і транспорту Планування структури і систем виробництва Планування забезпечення потенціалу виробництва	Планування процесів складування і транспорту Планування місць розташування складів Планування структури дистрибуції Планування запасів готових виробів Планування діапазону зовнішньої логістики
	Коротко- та довгострокові	Планування застосування засобів транспорту Планування і керування переміщеннями матеріалів Планування термінів поставок, виду упаковок Обмін інформацією	Планування застосування засобів транспорту Планування і керування виробництвом Керування переміщенням матеріалів і напівпродуктів Керування використанням персоналу і технічних пристроїв Обмін інформації	Планування застосування засобів транспорту Керування і реалізація замовлень Планування термінів доставки товарів Керування запасами готових виробів Комісіонування і упаковка товарів Обмін інформації
Завдання координації процесів та сфер діяльності	Довгострокові	Спеціалізація в постачанні Планування і узгодження програм постачання Планування стратегії постачання Оцінка і вибір постачальників	Спеціалізація виробництва Планування і узгодження програм виробництва Планування стратегії виробництва Вибір технології Планування розміщення виробництва	Планування і узгодження програм дистрибуції Планування стратегії дистрибуції Вибір торговельних підприємств і клієнтів
	Коротко- та довгострокові	Визначення потреб у сфері постачання Визначення програм закупівлі, транспорту і складування Визначення розмірів поставок	Визначення потреб у сфері виробництва Визначення навантаження машин Планування партії виробництва Планування використання технологічного часу	Визначення потреб у сфері дистрибуції Визначення програм продажу, транспорту і складування Встановлення рівня обслуговування поставок

Джерело: складено автором за [21, с. 121-127]

Важливе значення для ретейлерів має обґрунтування моделі управління запасами: залежно від того, на продажі яких товарів спеціалізується торговельна мережа, та які споживачі є його цільовою аудиторією, обирається оптимальна система управління запасами.

Важливим елементом системи логістичного забезпечення торговельних мереж є також вибір форми обслуговування споживачів: залежно від того, які опції щодо придбання товару має покупець, здійснюється формування системи логістичного забезпечення. При цьому необхідно відзначити, що саме даний елемент є найбільш важливим для торговельних мереж, оскільки, як зазначалося раніше, саме задоволення потреби споживача є основною метою системи логістичного забезпечення ретейлерів. З огляду на це, поряд з принципами логістичного забезпечення, характерними для всіх підприємств, можна виявити специфічні принципи логістичного забезпечення торговельних мереж. До таких належать:

- наявність доповнюючих послуг – надання поряд з товарами низки послуг, що можуть полегшити використання продукції (доставка, налаштування, обмін тощо);
- необов'язковість використання – торговельне підприємство має бути готовим до низького попиту на окремі види товарів або види послуг;
- еластичність – послуги, що надаються клієнтам, мають пропонуватися у різних опціях: від мінімально необхідного обсягу до розширеного;
- зручність – метою збутової логістики має стати забезпечення максимальної зручності покупця;
- раціональна цінова політика – вартість супутніх послуг має співвідноситися з вартістю товарів, які реалізує підприємство;
- інформаційна підтримка – клієнти торговельної мережі мають бути обізнані про надання підприємством додаткових послуг.

Загалом, можна констатувати, що попри посилення ролі логістичного

забезпечення у діяльності торговельних мереж, даний елемент управління лише починає активно впроваджуватися в Україні. Об'єктивними причинами нехтування конкурентними перевагами, наданими застосування логістичного забезпечення, можна назвати недосконалість методологічної бази впровадження логістики в господарську діяльність вітчизняних підприємств, непрозоре правове поле діяльності підприємницьких структур, недосконала система оподаткування, відсутність необхідних матеріальних та фінансових ресурсів, інфраструктури (зокрема транспортних шляхів та елементів складського господарства), відсутність та висока вартість програмних продуктів, необхідних для автоматизації логістичних процесів; низький рівень сприйняття населенням нововведень у сфері торгівлі; відсутність кваліфікованих кадрів, спроможних сформувати ефективну систему логістичного забезпечення торговельних мереж за прийнятних для вітчизняних підприємств витрат.

Формування торговельними мережами якісної системи логістичного забезпечення дозволить визначаючи витрати кожної ланки, спростити пошук шляхів їх мінімізації. Окрім цього, якісне логістичне забезпечення суттєво скорочує ризик, пов'язаний з коливаннями ринку (зміна стратегії постачальників і споживачів, поява нових конкурентів), що мають суттєвий вплив на фінансові результати ретейлерів. При цьому важливу роль відіграє інформаційне забезпечення діяльності торговельних мереж, що сприяє зниженню рівня невизначеності і дасть змогу обґрунтувати стратегію розвитку підприємства.

Загалом необхідно відзначити, що міжнародні торговельні мережі, що працюють на ринку України, мають перевагу перед вітчизняними компаніями з огляду на можливість формування систем логістичного забезпечення за алгоритмом, перевіреним діяльністю на інших ринках. Окрім цього, міжнародні компанії зазвичай спрямовують значно більше ресурсів на формування логістичної системи та забезпечення інформаційної підтримки її функціонування, що в умовах високої

невизначеності перетворюється на вагому конкурентну перевагу.

Важливим аспектом формування системи логістичного забезпечення, за яким міжнародні ретейлери також випереджають вітчизняні компанії, є створення у торговельній мережі логістичної інфраструктури, тобто всього того, що обслуговує функціонування системи закупівлі, зберігання, обробки, постачання та транспортування матеріального потоку підприємства з усіма необхідними процедурами до споживача. Зрозуміло, що досягнення такої мети є досить складним завданням, втім інвестування ресурсів у даний процес дозволить вітчизняним ретейлерам на рівні з зарубіжними конкурентами здійснювати обслуговування споживачів.

Цілі, завдання та принципи логістичного забезпечення обумовлюють ряд вимог, що пред'являються до відповідних систем і підсистем. Дотримання цих вимог є обов'язковим для всіх суб'єктів логістичного процесу. При цьому існує ряд вимог, виконання яких відображає зміст логістичної концепції в формуванні ділових зв'язків між всіма учасниками логістичних процесів. До них відносяться:

- організаційно-технологічна сумісність компонентів взаємодіючих систем (особливо в зонах їх сполучення);
- раціоналізація (в ідеалі — оптимізація потокових процесів);
- оптимізація сукупних відносних і загальних витрат;
- забезпечення збереження при транспортуванні та складській переробці товарів, що постачаються;
- можливість отримання, обробки та надання клієнтам актуальної інформації.

Варто зазначити, що практично методологія логістики реалізується через безліч відповідних функцій. Логістична функція — це група логістичних операцій, що спрямовані на реалізацію цілей логістичної системи. З точки зору мети, кожна з функцій логістики є однорідною сукупністю дій. До головних логістичних функцій можна віднести: планування матеріального забезпечення, управління виробництвом та

запасами, управління розподілом продукції. До логістичних функцій також можуть бути віднесені: прогнозування, регулювання та контроль.

Необхідно підкреслити, що весь комплекс логістичних функцій, як окремо, так і в сукупності, підпорядкований єдиній меті, яка визначається стратегією підприємства або групою підприємств. В умовах жорсткої конкуренції перевагу отримують ті торговельні мережі, які мають у своєму розпорядженні найбільший асортимент продукції, можуть поставити потрібні товари в потрібне місце, в необхідний для замовника час, при мінімальних для нього сукупних витратах та мають налагоджену систему технічного обслуговування. Тому логістика стає одним з вирішальних чинників в конкурентній боротьбі товаровиробників і дистриб'юторів. Варто зазначити, що в логістичній системі міжнародних торговельних мереж кількість управлінських функцій з часом зростає, а їх взаємозв'язки значно ускладнюються. Однак це ускладнення в умовах досконалого менеджменту виступає гарантом прийняття ефективних рішень, підвищення рівня і якості логістичного обслуговування клієнтів. У той же час важливим інструментом втілення управлінських рішень є сукупність підходів і методів, що застосовуються в логістиці.

Таким чином, здійснений аналіз дозволяє зробити висновок, що логістичне забезпечення міжнародних торговельних мереж є системною концепцією, яка має чітко сформовану мету, базується на сталих принципах та виконує низку функцій (рис.1.1). У загальному вигляді логістичне забезпечення ґрунтується на співзалежних, тісних зв'язках в досліджуваних системах у функціональному, структурному та інституційному аспектах. Окрім цього, логістичне забезпечення базується на реаліях ринку, оскільки будь-які дії чи рішення у сфері логістики повинні орієнтуватися на вимоги ринку та можливості його розвитку. Логістичне забезпечення міжнародних торговельних мереж характеризується динамізмом, що гарантує здатність до пристосування до змін ринку чи змін в економічних, організаційних і технічних умовах господарювання.

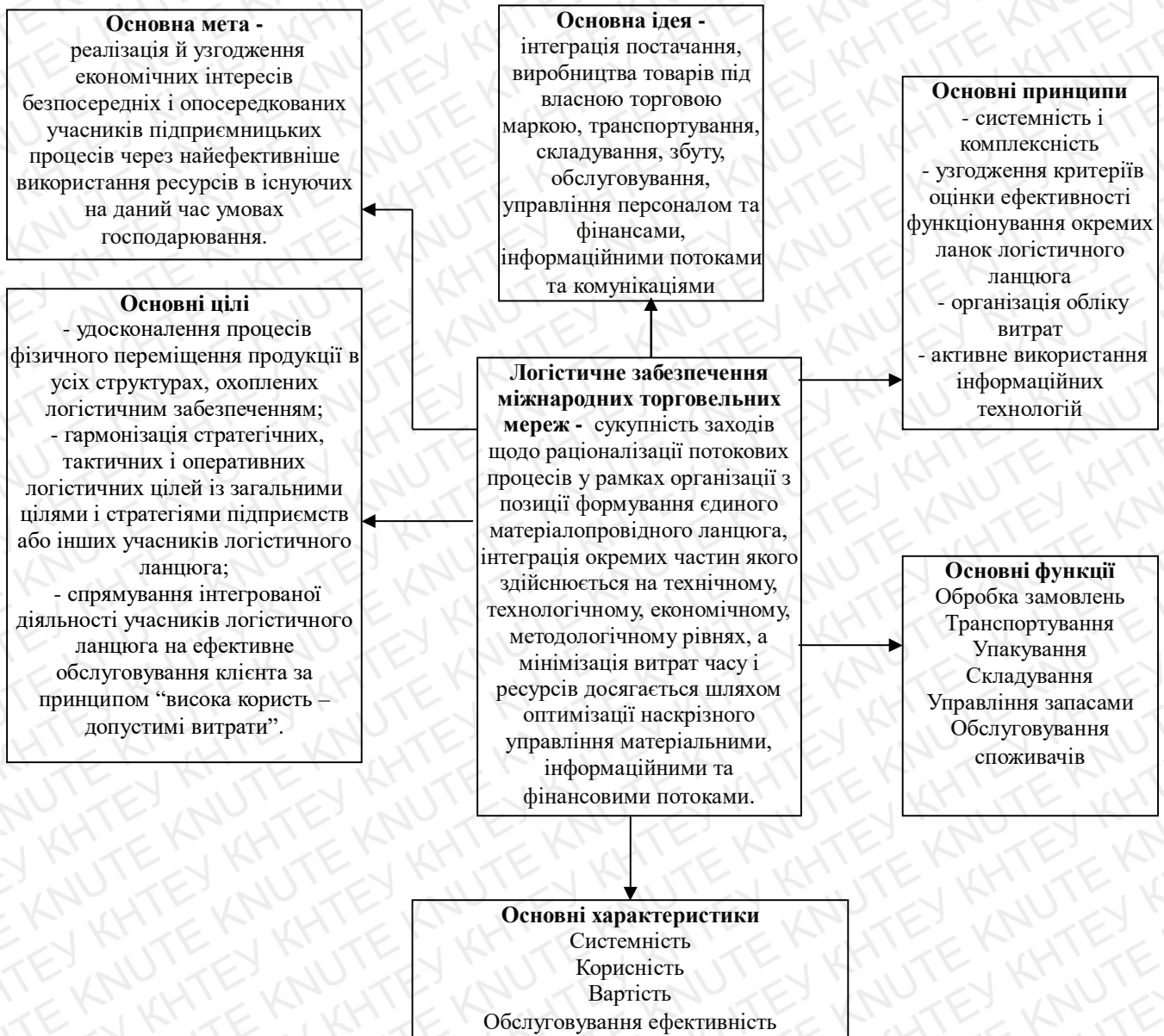


Рис.1.1. Система логістичного забезпечення міжнародних торговельних мереж

Джерело: складено автором на основі [11, с.212-215, 223]

Активний та інтеграційний аспекти логістичного забезпечення у свою чергу проявляються в її координаційній функції, проникаючій в усі сфери діяльності. Логістичне забезпечення є передумовою формування потенціалу підприємства, оскільки його впровадження забезпечує довготермінове зростання ефективності діяльності, що досягається за рахунок досягнення синергічного ефекту у межах організації.

Особливого значення формування системи логістичного

забезпечення набуває для міжнародних торговельних мереж, оскільки резерви підвищення якості обслуговування споживачів знаходяться нині саме у сфері організації постачання товарів на полиці супермаркетів та знаходження оптимальних форм їх збуту клієнтам. Характерною рисою логістичного забезпечення торговельних мереж є орієнтація даного процесу на задоволення потреб споживачів. З огляду на це, оптимізація та координація процесів постачання, виробництва та збуту споживчих товарів є передумовою підвищення результативності функціонування вітчизняних та міжнародних торговельних мереж.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності логістичного забезпечення міжнародних торговельних мереж

Логістичне забезпечення міжнародних торговельних мереж повинно бути спрямованим на вирішення широкого кола проблем, до яких відносяться:

- управління матеріально-виробничими запасами;
- диспетчеризація;
- розподіл ресурсів та їх поступове використання;
- вибір обладнання, його експлуатація, поточний та капітальний ремонт, заміна;
- матеріальні ресурси;
- методи роботи;
- контроль якості та ін.

У загальному вигляді сутністю логістичного забезпечення є:

- розробка та реалізація загальної стратегії та напрямів операційної діяльності організації;
- розробка та впровадження операційної системи, що містить розробку операційного процесу, проектування підприємства;
- планування та організація поставок товарів;

- планування та контроль поточного функціонування системи.

Таким чином, операційна система торговельної мережі може бути представлена як система «витрати — перетворення — випуск», яка відповідає критеріям планування, аналізу та контролю, що забезпечує узгоджене управління підприємством. Основні задачі, які вирішує логістичне забезпечення для торговельної мережі:

- скорочення запасів;
- прискорення оборотності оборотного капіталу;
- скорочення тривалості операційного циклу;
- контроль та управління рівнем запасів товарів, що швидко псуються;
- оптимізація роботи технологічного транспорту;
- оптимізація процесу доставки продукції до покупців.

Уся діяльність міжнародних торговельних мереж являє собою складну систему, яка складається з мережі підпорядкованих підсистем. У структуру системи можуть входити підрозділи другого, третього (і так далі) рівнів [14, с.102].

Управління логістичним забезпеченням за своєю природою є сукупністю технічних, технологічних, інформаційних і соціально-економічних елементів. Прямі та зворотні зв'язки між ними утворюють складну систему взаємовідносин. За таких умов становище торговельного підприємства на ринку визначається наявністю власного інституту управління, який би забезпечував відповідність виробничо-господарської та комерційної діяльності ринковому попиту і перспективам його розвитку. Сьогодні це можливо досягти, насамперед, шляхом інтеграції функцій логістичного забезпечення, виробництва товарів власних торгових марок і збуту. Тобто виникає потреба у формуванні координаційного центру, який би управляв процесами інтеграції численних матеріальних, інформаційних, трудових і фінансових потоків. Таким центром стає підрозділ логістики на підприємстві, спрямований на виявлення, розрахунки, оптимізацію та

планування поточкових процесів на всіх рівнях.

Організовуючи рух матеріалів, інформації, кадрів і фінансів в єдиний процес, центр досягає зниження перебоїв і витрат комерційної діяльності.

Логістичний підрозділ торговельних мереж, об'єднуючи в один управлінський комплекс питання матеріально-технічного забезпечення, збуту і транспортного переміщення товарів, набуває значущості, що не поступається виробництву. Це дозволяє:

- досягти відчутного зниження загальних витрат на придбання, вироблення та реалізацію продукції;
- підвищити здатність підприємства швидко адаптуватися до запитів споживчого ринку;
- розширити і зміцнити гарантії сервісного обслуговування виробів, які знаходяться у споживачів.

Система управління логістичним забезпеченням підприємства має виконувати такі обов'язкові функції, як:

1. Формування і розробка системи логістики відповідно до її концептуальних принципів і положень.
2. Розробка та реалізація стратегії логістики відповідно до ринкової стратегії підприємства.
3. Комплексне управління логістичною системою підприємства з метою раціоналізації поточкових процесів.
4. Координація взаємопов'язаних функцій управління підприємством.
5. Вирішення проблем специфіки підприємства.

Управління логістичним забезпеченням пов'язане з особливостями формування його операційного циклу. Операційний цикл представляє собою період повного обороту всієї суми оборотних активів, в процесі якого відбувається зміна окремих їх видів. Він характеризує проміжок часу між придбанням виробничих запасів і отриманням грошових коштів від реалізації виробленої з них продукції. Він включає в себе: отримання

сировини і матеріалів, зберігання їх на складі, процес виробництва та складування готової продукції, а також її реалізацію.

Розрахунку довжини операційного циклу зазвичай передують розрахунки показників ділової активності, зокрема періодів обороту оборотних запасів загалом, матеріальних запасів, готової продукції, дебіторської заборгованості, грошових коштів. Період обороту оборотних активів та їх окремих елементів розраховується за формулою:

$$ПО_{OA} = TP / KO_{OA}, \quad (1.1)$$

де $ПО_{OA}$ — період обороту оборотних активів,

TP — тривалість періоду,

KO_{OA} — коефіцієнт оборотності оборотних активів.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, в свою чергу, характеризує відношення виручки (валового доходу) від реалізації продукції, без урахування податку на додану вартість та акцизного збору до суми оборотних засобів підприємства. Зменшення цього коефіцієнта свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів розраховується за формулою:

$$KO_{OA} = VD / OA_{CER}, \quad (1.2)$$

де VD — валовий дохід підприємства,

OA_{CER} — середні оборотні активи підприємства за період.

У процесі господарської діяльності підприємство дає товарний кредит для споживачів своєї продукції, тобто існує розрив у часі між продажем товару й надходженням оплати за нього, у результаті чого виникає дебіторська заборгованість. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки. Він визначається за формулою:

$$KO_{DZ} = ЧВ_{RP} / ДЗ_{CER}, \quad (1.3)$$

де $ЧВ_{RP}$ — чиста виручка від реалізації продукції,

$ДЗ_{CER}$ — середньорічний обсяг дебіторської заборгованості підприємства.

Як правило, чим вище цей показник, тим краще, тому що підприємство швидше одержує оплату по рахунках. З іншого боку, надання покупцям товарного кредиту є одним з інструментів стимулювання збуту, тому важливо знайти оптимальну тривалість кредитного періоду.

Використовуючи цей коефіцієнт, можна розрахувати більш наочний показник - період інкасації, тобто час, протягом якого дебіторська заборгованість перейде в кошти. Для цього необхідно розділити тривалість аналізованого періоду на коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

$$ПО_{дз} = ТП / КО_{дз}, \quad (1.4)$$

де $ПО_{дз}$ — період обороту (інкасації) дебіторської заборгованості,

$ТП$ — тривалість періоду,

$КО_{дз}$ — коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

Показники оборотності дебіторської заборгованості корисно порівнювати з оборотністю кредиторської заборгованості. Такий підхід дозволяє зіставити умови комерційного кредиту, наданого аналізованим підприємством своїм клієнтам з умовами кредитування, якими воно користується з боку постачальників. Для цього необхідно визначити коефіцієнт оборотності й строк обороту дебіторської й кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості — показує розширення або зниження комерційного кредиту, наданого підприємству. Зростання коефіцієнта означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства, зниження — ріст покупок у кредит. Формула розрахунку коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості має вигляд:

$$КО_{дз} = ЧВ_{РП} / ДЗ_{СЕР}, \quad (1.5)$$

де $ЧВ_{РП}$ — чиста виручка від реалізації продукції,

$ДЗ_{СЕР}$ — середньорічний обсяг дебіторської заборгованості підприємства.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів відображає число оборотів товарно-матеріальних запасів підприємства за аналізований період. Зниження даного показника свідчить про відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про зниження попиту на готову продукцію. У цілому, чим вище показник оборотності матеріальних запасів, тим менше коштів зав'язано в цій найменш ліквідній статті оборотних активів, тим більш ліквідну структуру мають оборотні активи й тим стійкіше фінансове становище підприємства. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів ($КО_{МЗ}$) визначається за формулою:

$$КО_{МЗ} = СВ_{РП} / МЗ_{СЕР}, \quad (1.6)$$

де $СВ_{РП}$ — собівартість реалізованої продукції,
 $МЗ_{СЕР}$ — середньорічна вартість матеріальних запасів.

Використання для розрахунку коефіцієнта оборотності матеріальних запасів показника собівартості а не виручки від реалізації є обґрунтованим через те, що використання доходу, що містить у собі закладений в ціну продукції прибуток, приводить до перекручування показників оборотності.

Період обороту матеріальних запасів обчислюється за формулою:

$$ПО_{МЗ} = ТП / КО_{МЗ}, \quad (1.7)$$

де $ПО_{МЗ}$ — період обороту матеріальних запасів,
 $ТП$ — тривалість періоду,
 $КО_{МЗ}$ — коефіцієнт оборотності матеріальних запасів.

Для підприємств, що здійснюють торговельну діяльність, і зокрема у сфері ЗЕД, особливо важливим є розрахунок коефіцієнта оборотності готової продукції ($КО_{ГП}$):

$$КО_{ГП} = ЧВ_{РП} / ГП_{СЕР}, \quad (1.8)$$

де $ЧВ_{РП}$ — чиста виручка від реалізації готової продукції,
 $ГП_{СЕР}$ — середньорічна вартість готової продукції підприємства,

Період обороту готової продукції ($ПО_{ГП}$) розраховується, відповідно за формулою:

$$ПО_{ГП} = ТП/КО_{ГП}, \quad (1.9)$$

де $ПО_{ГП}$ — період обороту готової продукції,

$ТП$ — тривалість періоду,

$КО_{ГП}$ — коефіцієнт оборотності готової продукції.

Важливим показником, що свідчить про ефективність управління матеріально-технічним забезпеченням, є тривалість операційного циклу.

Формула тривалості операційного циклу має вигляд:

$$ТОЦ = ПО_{МЗ} + ПО_{ГП} + ПО_{ДЗ}, \quad (1.10)$$

де $ТОЦ$ – тривалість операційного циклу підприємства, в днях.

Для оцінки ефективності управління логістичним забезпеченням використовують також показники рентабельності. Рентабельність – це показник, що характеризує економічну ефективність. Економічна ефективність – відносний показник, що порівнює отриманий ефект із витратами або ресурсами, які використані для досягнення цього ефекту.

Існує безліч коефіцієнтів рентабельності, використання кожного з яких залежить від характеру оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Від цього в першу чергу залежить вибір оціночного показника (прибутку), що використовується в розрахунках. Найчастіше використовується чотири різних показники: валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до оподаткування, чистий прибуток [8].

Загальноприйнятих значень рентабельності, на які можна орієнтуватися при аналізі, не існує. Тому ріст усіх показників рентабельності в динаміці по періодах звітності розглядається як позитивна тенденція. Розрахунок рентабельності запасів ($R_{МЗ}$) здійснюється за наступною формулою

$$R_{МЗ} = ЧП/МЗ_{СЕР}, \quad (1.11)$$

де $ЧП$ — чистий прибуток,

$МЗ_{СЕР}$ — середньорічна вартість матеріальних запасів.

Для оцінки ефективності системи логістичного забезпечення торговельних мереж, що здійснюють власний імпорт, використовують

також показники оцінки ефективності імпорту. Найпростіший варіант оцінки ефективності імпорту передбачає розрахунок базового показника їх ефективності та ефекту. Розрахунок базових показників дозволяє визначити, чи доцільною є операція, проте не дає можливість виявити резерви підвищення її ефективності. Операція є ефективною, коли коефіцієнт базової ефективності вищий за 1. Базова ефективність імпорту ($E_{I\Pi}$) розраховується як співвідношення доходу від реалізації товару на внутрішньому ринку ($ДР_{BP}$) до загальних витрат при імпорті (B_I):

$$E_{I\Pi} = ДР_{BP} / B_I, \quad (1.12)$$

При цьому ефект імпорту, спрямованого на перепродаж ($E\Phi_{I\Pi}$), розраховується як різниця між доходом від реалізації товару на внутрішньому ринку та загальними витратами при імпорті:

$$E\Phi_{I\Pi} = ДР_{BP} - B_I, \quad (1.13)$$

Перевищення показника базової ефективності 1 є обов'язковою, проте недостатньою умовою доцільності реалізації імпорту операції. З метою дотримання принципу порівнянності при здійсненні аналізу ЗЕД, доцільним є розрахунок альтернативних показників ефективності, що дозволяють порівняти результативність конкретної операції з альтернативним варіантом (аналогічною операцією з іншим контрагентом, чи, найчастіше, операцією на внутрішньому ринку, аналогічною угодою конкурентів тощо).

Таким чином, на сьогодні науковцями розроблено широкий інструментарій оцінки ефективності управління логістичним забезпеченням. Особливо велике значення оцінка ефективності управління логістичним забезпеченням має для міжнародних торговельних мереж, оскільки за умови своєчасного виявлення проблем, пов'язаних із нагромадженням товарних запасів, дозволить оптимізувати видатки підприємства, що справить позитивний вплив на фінансові результати.

Висновки до розділу 1

На основі аналізу сутності логістичного забезпечення, нами було сформовано власне визначення даного поняття: логістичне забезпечення – це процес цілеспрямованого впливу на логістичний потік з метою балансування їхнього руху і оптимізації фінансових результатів діяльності підприємства. При цьому логістичний потік являє собою сукупність матеріального, інформаційного, фінансового та сервісного потоків в конкретній логістичній системі вздовж логістичного ланцюга.

Логістичне забезпечення має бути спрямоване на узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників підприємницьких процесів шляхом найефективнішого використання наявних ресурсів, що перетворює дану концепцію менеджменту на найбільш раціональну.

На сьогодні науковцями розроблено широкий інструментарій оцінки ефективності управління логістичним забезпеченням. Особливо велике значення оцінка ефективності управління логістичним забезпеченням має для міжнародних торговельних мереж, оскільки за умови своєчасного виявлення проблем, пов'язаних із нагромадженням товарних запасів, дозволить оптимізувати видатки підприємства, що справить позитивний вплив на фінансові результати.

Особливого значення формування системи логістичного забезпечення набуває для міжнародних торговельних мереж, оскільки резерви підвищення якості обслуговування споживачів знаходяться нині саме у сфері організації постачання товарів на полиці супермаркетів та знаходження оптимальних форм їх збуту клієнтам. Характерною рисою логістичного забезпечення торговельних мереж є орієнтація даного процесу на задоволення потреб споживачів. З огляду на це, оптимізація та координація процесів постачання, виробництва та збуту споживчих товарів є передумовою підвищення результативності функціонування вітчизняних та міжнародних торговельних мереж.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "РІТЕЙЛ ТРЕНД"

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "Рітейл Тренд"

ТОВ «Рітейл Тренд» - одна з керуючих компаній, що здійснює управління мережею супермаркетів «Фуршет». Наразі компанія працює в усіх регіонах України: мережа нараховує 69 магазинів, які щоденно відвідують десятки тисяч людей. Середня торгова площа магазинів складає від 300 до 4500 м². Окрім цього останнім часом підприємство активно розвиває онлайн-канали обслуговування покупців, реалізуючи продукцію через Інтернет-магазин.

«Фуршет» пропонує широкий асортимент продукції незмінно високої якості у різному ціновому діапазоні – понад 20 000 найменувань українських та імпортних товарів. Це дозволяє наблизити номенклатуру продукції до потреб клієнтів, що сприяє кращому задоволенню їх потреб.

Здійснюючи фінансовий аналіз ТОВ «Рітейл Тренд» необхідно брати до уваги, що підприємство є лише одним з тих, що здійснюють управління мережею, таким чином обсяг доходів і витрат, а також активів є значно меншими ніж для усіх супермаркетів «Фуршет» в цілому.

Дані фінансової звітності підприємства свідчать, що за досліджуваний період відбулося зростання обсягів доходів ТОВ «Рітейл Тренд» у 2,17 рази – з 198412 тис. грн. до 431212 тис. грн., хоча у 2016 р. відбулося незначне зменшення обсягів отриманих підприємством доходів. Собівартість мала аналогічну динаміку, хоча темп її зростання у період 2013/2017 рр. склав 2,21, тобто був вищим за темп зростання чистого доходу. Як наслідок валовий прибуток зріс за останні 5 років усього на 88% та склав у 2017 р. 43700 тис. грн.

За досліджуваний період на 14% зменшилися інші операційні доходи підприємства, натомість адміністративні витрати та витрати на збут збільшилися на 32 та на 70% відповідно (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Рітейл Тренд» у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	198412	214197	322738	316393	431212	15785	108541	-6345	114819	232800	1,08	1,51	0,98	1,36	2,17
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	175121	182104	276441	274746	387512	6983	94337	-1695	112766	212391	1,04	1,52	0,99	1,41	2,21
Валовий прибуток	23291	32093	46297	41647	43700	8802	14204	-4650	2053	20409	1,38	1,44	0,90	1,05	1,88
Інші операційні доходи	48212	42056	38886	39362	41315	-6156	-3170	476	1953	-6897	0,87	0,92	1,01	1,05	0,86
Адміністративні витрати	26531	24999	30019	32966	35124	-1532	5020	2947	2158	8593	0,94	1,20	1,10	1,07	1,32
Витрати на збут	35123	47359	65560	66680	59873	12236	18201	1120	-6807	24750	1,35	1,38	1,02	0,90	1,70
Інші операційні витрати	109412	12150	16469	5217	4121	-97262	4319	-11252	-1096	-105291	0,11	1,36	0,32	0,79	0,04
Фінансові результати від операційної діяльності	-99563	-10359	-26865	-23854	-14103	89204	-16506	3011	9751	85460	0,10	2,59	0,89	0,59	0,14
Інші фінансові доходи	2	14	1	0	0	12	-13	-1	0	-2	7,00	0,07	0,00	-	0,00
Інші доходи	0	97	0	0	0	97	-97	0	0	0	-	0,00	-	-	-
Фінансові витрати	0	0	3349	0	0	0	3349	-3349	0	0	-	-	0,00	-	-
Інші витрати	0	0	1173	0	0	0	1173	-1173	0	0	-	-	0,00	-	-
Фінансовий результат до оподаткування	-99561	-10248	-31386	-23854	-14103	89313	-21138	7532	9751	85458	0,10	3,06	0,76	0,59	0,14
Витрати (дохід) з податку на прибуток	207	309	0	0	0	102	-309	0	0	-207	1,49	0,00	-	-	0,00
Чистий фінансовий результат	-99768	-10557	-31386	-23854	-14103	89211	-20829	7532	9751	85665	0,11	2,97	0,76	0,59	0,14

Джерело: розраховано на основі даних додатку А

Позитивним при цьому було зменшення інших операційних витрат з 109412 тис. грн. до 4121 тис. грн., тобто на 96%, хоча навіть цей процес не зміг забезпечити підприємству прибутки від операційної діяльності. Обсяги збитків за досліджуваний період істотно зменшився (з 99563 тис. грн. до 14103 тис. грн.), проте жодного разу за останні 5 років підприємство не було прибутковим.

У 2014 р. ТОВ «Рітейл Тренд» мало незначні обсяги фінансових та інших доходів, у 2015 - фінансових витрат, втім значного впливу на динаміку фінансових результатів це не мало. Як наслідок, 2017 р. ТОВ «Рітейл Тренд» закінчило зі збитком в обсязі 14103 тис. грн., хоча цей фінансовий результат на 86% кращий за показник 2013 р.

За останні 5 років відбулося скорочення обсягів активів ТОВ «Рітейл Тренд»: їх вартість скоротилася з 167272 тис. грн. до 148659 тис. грн., тобто на 11%. При цьому у 2016-2017 рр. обсяги майна мали тенденцію до зростання, що було обумовлено у першу чергу збільшенням обсягів запасів та дебіторської заборгованості, а також основних засобів, тоді як тенденція до зниження їх вартості спостерігалася у 2014 – 2015 рр. (табл. 2.2).

Наразі основними статтями активів ТОВ «Рітейл Тренд» є запаси, частка яких за останні роки збільшилася з 20,3 % до 38,63%, а також дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків, на яку припадає 33,72% активів. На наш погляд, значні обсяги дебіторської заборгованості із внутрішніх розрахунків пов'язані саме із розподілом функції управління мережею магазинів «Фуршет» між різними підприємствами, які здійснюють обмін продукцією з відстрочкою платежу.

Розглядаючи структуру активів, необхідно також відзначити, що за останні роки відбулося скорочення частки іншої дебіторської заборгованості та дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, що також може бути обумовлено зміною системи взаємовідносин всередині мережі.

Таблиця 2.2.

Динаміка вартості активів ТОВ «Рітейл Тренд» у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Показник	31.12.13	31.12.14	31.12.15	31.12.16	31.12.17	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Нематеріальні активи	14	12	10	7	8	-2	-2	-3	1	-6	0,86	0,83	0,70	1,14	0,57
Незавершені капітальні інвестиції	0	1	0	0	0	1	-1	0	0	0	-	0,00	-	-	-
Основні засоби	9751	9644	9452	8924	10941	-107	-192	-528	2017	1190	0,99	0,98	0,94	1,23	1,12
Відстрочені податкові активи	0	70	0	0	0	70	-70	0	0	0	-	0,00	-	-	-
Інші необоротні активи	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	-	-	1,00	1,00	-
Необоротні активи	9765	9727	9463	8932	10950	-38	-264	-531	2018	1185	1,00	0,97	0,94	1,23	1,12
Запаси	33954	39334	43839	43156	57431	5380	4505	-683	14275	23477	1,16	1,11	0,98	1,33	1,69
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	34121	31282	4911	7825	5412	-2839	-26371	2914	-2413	-28709	0,92	0,16	1,59	0,69	0,16
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1251	1171	1266	3771	6312	-80	95	2505	2541	5061	0,94	1,08	2,98	1,67	5,05
з бюджетом	9841	8952	8479	422	164	-889	-473	-8057	-258	-9677	0,91	0,95	0,05	0,39	0,02
Дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	41628	44848	40839	41123	50123	3220	-4009	284	9000	8495	1,08	0,91	1,01	1,22	1,20
Інша поточна дебіторська заборгованість	26848	2408	91	22831	10532	-24440	-2317	22740	-12299	-16316	0,09	0,04	250,89	0,46	0,39
Гроші та їх еквіваленти	9723	8590	8085	8212	7561	-1133	-505	127	-651	-2162	0,88	0,94	1,02	0,92	0,78
Витрати майбутніх періодів	30	66	70	57	32	36	4	-13	-25	2	2,20	1,06	0,81	0,56	1,07
Інші оборотні активи	111	120	1706	10221	142	9	1586	8515	-10079	31	1,08	14,22	5,99	0,01	1,28
Оборотні активи	157507	136771	109286	137618	137709	-20736	-27485	28332	91	-19798	0,87	0,80	1,26	1,00	0,87
Баланс	167272	146498	118749	146550	148659	-20774	-27749	27801	2109	-18613	0,88	0,81	1,23	1,01	0,89

Джерело: розраховано на основі даних додатку Б

Характерним також є досить стабільна частка грошей та еквівалентів у структурі майна – це вказує на намагання підприємства підтримувати визначений рівень ліквідності (рис. 3.1).

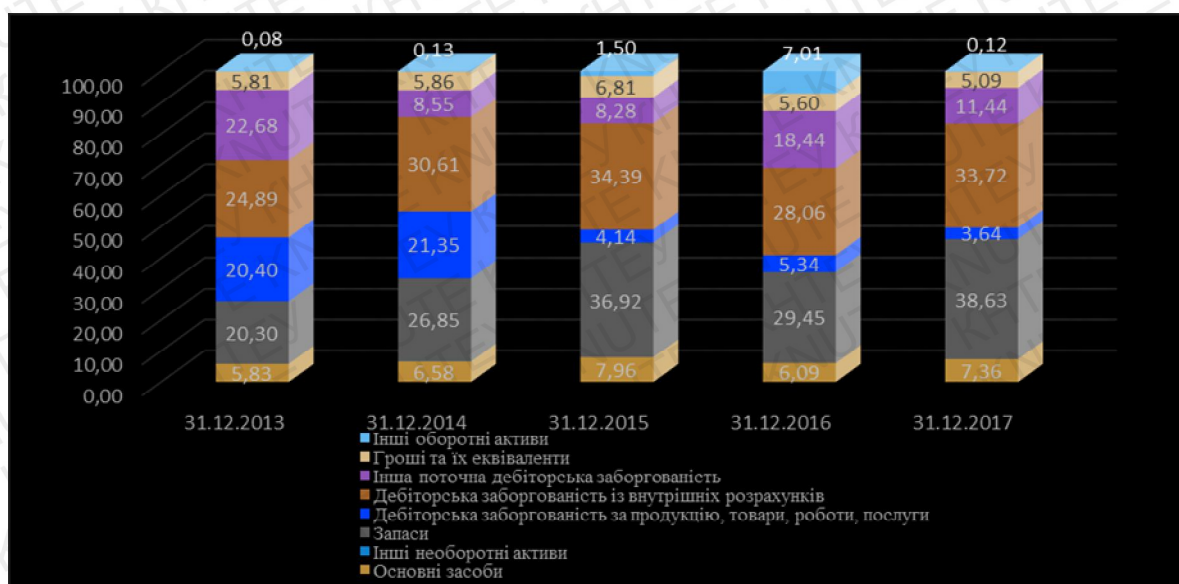


Рис. 3.1. Структура активів ТОВ «Рітейл Тренд» у 2013 – 2017 рр., %

Джерело: розраховано на основі даних додатку Б

Розглядаючи пасив балансу ТОВ «Рітейл Тренд» не можна не зосередити увагу на від’ємному значенні власного капіталу, обумовленому наявністю у підприємства непокритого збитку: його обсяг збільшився за останні 5 років з 8540 тис. грн. до 61431 тис. грн., що і обумовило надмірну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Обсяг довгострокових зобов’язань збільшився за 5 років з 1127 тис. грн. до 1695 тис. грн., і не мав значного впливу на фінансування підприємства. Наразі основними статтями фінансування ТОВ «Рітейл Тренд» є поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків (її обсяг склав 87409 тис. грн.), а також поточна кредиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (55067 тис. грн.) та інші поточні зобов’язання (56353 тис. грн.) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Динаміка вартості пасивів ТОВ «Рітейл Тренд» у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Показник	31.12.13	31.12.14	31.12.15	31.12.16	31.12.17	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Зареєстрований (пайовий) капітал	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-8541	-10558	-36994	-60848	-61432	-2017	-26436	-23854	-584	-52891	1,24	3,50	1,64	1,01	7,19
Власний капітал	-8540	-10557	-36993	-60847	-61431	-2017	-26436	-23854	-584	-52891	1,24	3,50	1,64	1,01	7,19
Довгострокові забезпечення	1021	1337	1555	1579	1652	316	218	24	73	631	1,31	1,16	1,02	1,05	1,62
Цільове фінансування	106	173	55	3	43	67	-118	-52	40	-63	1,63	0,32	0,05	14,33	0,41
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1127	1510	1610	1582	1695	383	100	-28	113	568	1,34	1,07	0,98	1,07	1,50
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	69946	55113	68035	83418	55067	-14833	12922	15383	-28351	-14879	0,79	1,23	1,23	0,66	0,79
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	255	431	450	458	651	176	19	8	193	396	1,69	1,04	1,02	1,42	2,55
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	20	14	24	8	10	-6	10	-16	2	-10	0,70	1,71	0,33	1,25	0,50
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	264	277	8778	730	8905	13	8501	-8048	8175	8641	1,05	31,69	0,08	12,20	33,73
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	5851	22627	41570	86648	87409	16776	18943	45078	761	81558	3,87	1,84	2,08	1,01	14,94
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	28	0	0	0	28	-28	0	-	-	-	0,00	-
Інші поточні зобов'язання	98349	77083	35275	34525	56353	-21266	-41808	-750	21828	-41996	0,78	0,46	0,98	1,63	0,57
Поточні зобов'язання і забезпечення	174685	155545	154132	205815	208395	-19140	-1413	51683	2580	33710	0,89	0,99	1,34	1,01	1,19
Баланс	167272	146498	118749	146550	148659	-20774	-27749	27801	2109	-18613	0,88	0,81	1,23	1,01	0,89

Джерело: розраховано на основі даних додатку Б

У структурі капіталу переважають поточні зобов'язання, за рахунок яких фінансується майно підприємства та його непокритий збиток (рис. 2.2).

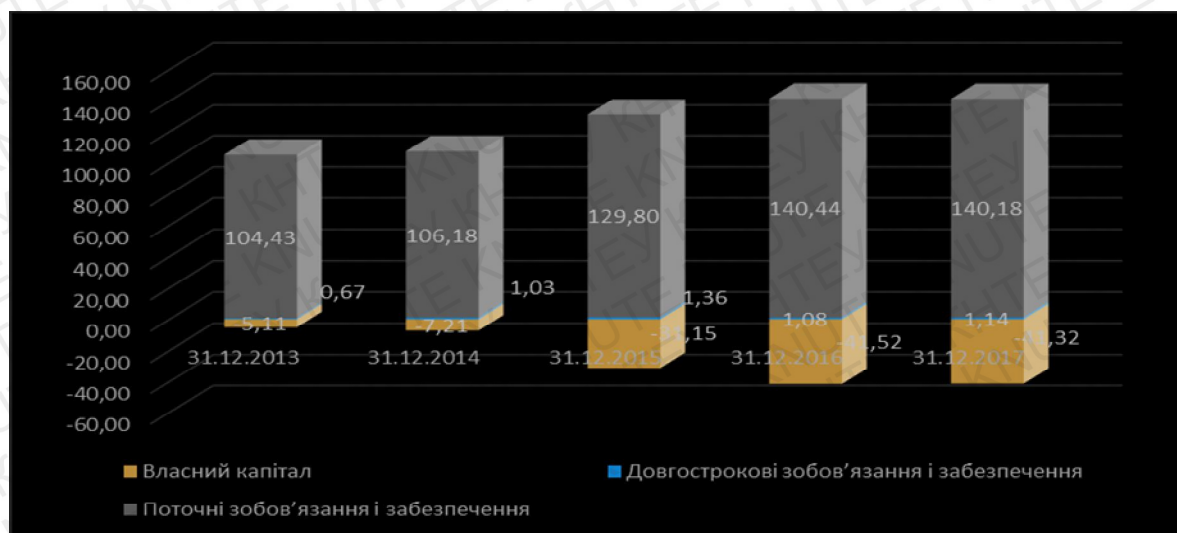


Рис. 2.2. Структура капіталу ТОВ «Рітейл Тренд» у 2013 – 2017 рр., %

Джерело: розраховано на основі даних додатку Б

Таким чином, основними проблемами ТОВ «Рітейл Тренд» на нинішньому етапі є збитковість господарської діяльності, пов'язана із високим рівнем адміністративних та збутових витрат, а також переважанням темпів зростання собівартості над темпами зростання доходів, а також залежність від зовнішніх джерел фінансування, викликана збитковістю останніх років.

Зважаючи на те, що власний капітал підприємства від'ємний, розрахувати показник платоспроможності не вдалося – усі вони мали від'ємне значення, що саме по собі вказує на кризовий фінансовий стан підприємства.

Зважаючи на те, що у структурі капіталу ТОВ «Рітейл Тренд» переважають поточні зобов'язання, рівень ліквідності підприємства є низьким. Зокрема, у 2017 р. коефіцієнт покриття склав 0,66, тобто оборотні активи можуть покрити короткострокові зобов'язання підприємства лише

на 66% Коефіцієнт швидкої ліквідності склав 0,39, що значно менше за рекомендоване значення цього показника, рівне 0,8. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також був істотно меншим за 0,2 (у 2017 р. він склав 0,04). Характерним також є погіршення розглянутих показників протягом досліджуваного періоду, викликане зростанням вартості непокритого збитку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Рітейл Тренд» у 2013 – 2017 рр.

Показник	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Коефіцієнт покриття	0,90	0,88	0,71	0,67	0,66
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,71	0,63	0,42	0,46	0,39
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,06	0,05	0,04	0,04
Чистий оборотний капітал	-17208,00	-18840,00	-44916,00	-68226,00	-70718,00
Абсолютне відхилення	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Коефіцієнт покриття	-0,02	-0,17	-0,04	-0,01	-0,24
Коефіцієнт швидкої ліквідності	-0,08	-0,20	0,03	-0,07	-0,32
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	-0,01	0,00	-0,02
Чистий оборотний капітал	-1632,00	-26076,00	-23310,00	-2492,00	-53510,00
Відносне відхилення	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Коефіцієнт покриття	0,97	0,81	0,94	0,99	0,73
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,89	0,68	1,08	0,84	0,54
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,99	0,95	0,76	0,91	0,65
Чистий оборотний капітал	1,09	2,38	1,52	1,04	4,11

Джерело: розраховано на основі даних додатку Б

Зростання чистого доходу підприємства та зменшення вартості майна обумовило покращення протягом останніх років показників ділової активності. Зокрема, коефіцієнт оборотності активів збільшився з 1,62 до 2,9, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – з 2,97 до 5,94, матеріальних запасів – з 4,38 до 6,75, основних засобів – з 21,23 до 30,11. На наш погляд, такі результати розрахунків свідчать, що політика поступового скорочення обсягів майна повною мірою відповідає

поточному фінансовому стану підприємства, проте поряд з її реалізацією доцільно також реалізувати заходи, які сприятимуть зниженню рівня залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, оскільки це питання є найбільш складним і таким, що негативно впливає на усі інші сфери діяльності ТОВ «Рітейл Тренд» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

**Динаміка показників ділової активності ТОВ «Рітейл Тренд»
у 2014* – 2017 рр.**

Показник	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт оборотності активів	1,62	2,43	2,14	2,90
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,17	2,22	1,96	2,84
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,97	4,91	4,26	5,94
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	4,38	6,36	5,46	6,75
Коефіцієнт оборотності основних засобів	21,23	30,94	25,47	30,11
Строк погашення дебіторської заборгованості	121,22	73,37	84,49	60,56
Строк погашення кредиторської заборгованості	165,82	161,81	183,93	126,93
Абсолютне відхилення	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Коефіцієнт оборотності активів	0,82	-0,29	0,76	1,29
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,05	-0,27	0,88	0,67
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,94	-0,65	1,68	2,97
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,98	-0,89	1,28	2,37
Коефіцієнт оборотності основних засобів	9,71	-5,47	4,64	8,88
Строк погашення дебіторської заборгованості	-47,84	11,12	-23,93	-60,65
Строк погашення кредиторської заборгованості	-4,01	22,12	-57,00	-38,88
Відносне відхилення	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Коефіцієнт оборотності активів	1,51	0,88	1,35	1,80
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,02	0,88	1,45	1,31
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,65	0,87	1,40	2,00
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,45	0,86	1,24	1,54
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,46	0,82	1,18	1,42
Строк погашення дебіторської заборгованості	0,61	1,15	0,72	0,50
Строк погашення кредиторської заборгованості	0,98	1,14	0,69	0,77

Джерело: розраховано на основі даних додатків А та Б

Примітка: для розрахунку показників використовуються середньорічна вартість активів, тому на наявних даних розрахунки проводилися за 2014 – 2017 рр.

З огляду на те, що ТОВ «Рітейл Тренд» було збитковим протягом усього досліджуваного періоду, показники рентабельності активів і діяльності були від’ємними, хоча останній демонстрував позитивну динаміку. Коефіцієнт рентабельності продукції був додатним, втім тенденція його зміни була негативною: з 0,172 у 2014 р. до 0,065 у 2017р. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

**Динаміка показників рентабельності ТОВ «Рітейл Тренд»
у 2014* – 2017 рр.**

Показник	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,080	-0,237	-0,162	-0,095
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,049	-0,097	-0,075	-0,033
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,172	0,077	0,055	0,065
Абсолютне відхилення	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,157	0,075	0,067	-0,015
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,048	0,022	0,043	0,017
Коефіцієнт рентабельності продукції	-0,096	-0,021	0,010	-0,107
Відносне відхилення	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Коефіцієнт рентабельності активів	2,972	0,683	0,587	1,192
Коефіцієнт рентабельності діяльності	1,973	0,775	0,434	0,664
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,444	0,723	1,173	0,377

Джерело: розраховано на основі даних додатків А та Б

Примітка: для розрахунку показників використовуються середньорічна вартість активів, тому на наявних даних розрахунки проводилися за 2014 – 2017 рр.

Таким чином, здійснений аналіз засвідчив, що фінансовий стан ТОВ «Рітейл Тренд» є кризовим, оскільки його діяльність є збитковою, а рівень залежності від позикового капіталу є надзвичайно високим. Саме на вирішення зазначених проблем має спрямовуватися діяльність підприємства на нинішньому етапі.

2.2. Дослідження логістичного забезпечення підприємств на ринку послуг роздрібної торгівлі

Ефективність надання послуг роздрібної торгівлі в значній мірі визначається якістю логістичного забезпечення їх діяльності, оскільки саме від того, наскільки швидко та з якими витратами буде здійснено поставку продукції до мережі роздрібної торгівлі залежить конкурентоспроможність підприємства.

Розглядаючи логістичне забезпечення діяльності торговельних мереж в Україні, необхідно відзначити, що нині існує 3 підходи до його організації: стандартний логістичний ланцюг постачань stock-on-line при регіональному розподілі, логістичний ланцюг постачань stock-on-line при змішано-регіональному розподілі, логістичний ланцюг постачань stock-on-line від постачальників в торговельні центри.

Стандартний логістичний ланцюг постачань при регіональному розподілі, який використовується такими підприємствами як «АТБ», «Фоззі-Груп», «Велика Кишеня». Цей підхід передбачає використання підприємствами розподільчих центрів, на які здійснюється доставка продукції, яка згодом розподіляється між магазинами, розміщеними у зоні обслуговування розподільчого центру.

Логістичний ланцюг при змішано-регіональному розподілі, який використовується зокрема мережею «Ашан», передбачає наявність у торговельної мережі декількох типів розподільчих центрів – центрів холодної та сухої логістики, з яких згодом здійснюються перерозподіл до магазинів мережі.

Логістичний ланцюг постачань stock-on-line від постачальників в торговельні центри передбачає, що торговельна мережа не має розподільчих центрів, і доставка продукції здійснюється постачальниками продукції безпосередньо у магазини. Такий підхід, зокрема, використовується мережею «Метро Кеш енд Керрі Україна», а також супермаркетами «Фуршет». Перевагою такої системи розподілу є те, що

вона не вимагає значних видатків на формування розподільчого центру. До сильних сторін можна також віднести, що продукція потрапляє у магазини свіжою, а відповідальність за псування несе постачальник, проте порівняно із вартістю доставки продукції з використання власного розподільчого центру такий підхід до логістичного забезпечення є дорожчим.

Розглядаючи системи логістичного забезпечення, створені торговельними мережами в Україні, можна виділити два підходи: створення її всередині підприємства (внутрішня система логістичного забезпечення) або передача функції логістичного забезпечення на аутсорсинг (зовнішня система логістичного забезпечення).

Внутрішня система логістичного забезпечення передбачає, що за управління усіма логістичними функціями відповідає відокремлений структурний підрозділ підприємства. При цьому усі склади, на яких зберігається продукція підприємства, а також транспорт, який використовується для доставки продукції, є власністю торговельної мережі. Зазвичай внутрішня система логістичного забезпечення використовується рідко, або ж створюється невеликими вузькоспеціалізованими торговельними мережами (такий формат системи логістичного забезпечення має українська компанія-продавець квітів «Камалія»).

Зовнішня система логістичного забезпечення передбачає, що усі функції, пов'язані з доставкою продукції, бере на себе стороння організація на основі договору з торговельною мережею. Такий підхід досить часто використовується торговельними мережами, які виходять на новий ринок та не вважають за доцільне витратити кошти на формування власного відділу логістики.

На українському ринку найбільш популярним є змішаний підхід, який передбачає, що функції управління у сфері логістики бере на себе торговельна мережа, тоді як транспортний супровід здійснює відокремлена

транспортна компанія, а складські приміщення беруться в оренду. Саме змішаний підхід використовує переважна більшість вітчизняних ретейлерів, хоча компанія «АТБ» прагне перейти до внутрішньої системи логістичного забезпечення, яка після того, як стартові витрати окупляться, дозволить підприємству мінімізувати логістичні видатки (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Системи логістичного забезпечення торговельних мереж в Україні

Джерело: складено автором на основі даних [11, с. 207-217, 19, с. 205]

Також логістичні мережі, які використовують торговельні мережі в Україні, можна класифікувати на індивідуальні та партнерські. Індивідуальні логістичні системи передбачають, що транспорт та склади належать одній торговельній мережі (або беруться в оренду однією торговельною мережею), і усі витрати, пов'язані з її обслуговуванням, також несе одна компанія.

Партнерські логістичні системи логістичного забезпечення передбачають, що транспортні засоби або складські приміщення фінансуються одночасно декількома підприємствами. Зокрема, такий варіант логістичного забезпечення використовувався мережею «Фуршет» та мережею «Ашан».

Зважаючи на те, що усі торговельні мережі України здійснюють прямий імпорт, використання внутрішніх торговельних мереж, які жодним чином не використовують послуги відокремлених транспортних компаній, неможливе. Так, зазвичай поставки продукції з-за кордону здійснюються транспортом виробників, тоді як уже при перевозках територією України використовується власний транспорт.

Наразі логістичний супровід імпортних операцій є однією з найбільш витратних складових діяльності вітчизняних торговельних мереж, оскільки в умовах зростання вартості тарифів на вантажні перевезення поставки з-за кордону можуть коштувати більше аніж власне товар, який є об'єктом перевезення (рис. 2.4).

Як видно з представленого рисунку, у той час як основу ринку продовольчих товарів формують продукти вітчизняного виробництва, ринок непродовольчих товарів в значній мірі залежить від імпортних поставок. Таким чином, значення імпортової логістики зростає особливо для тих торговельних мереж, які активно розширюють асортимент та націлені на комплексне задоволення потреб споживачів.

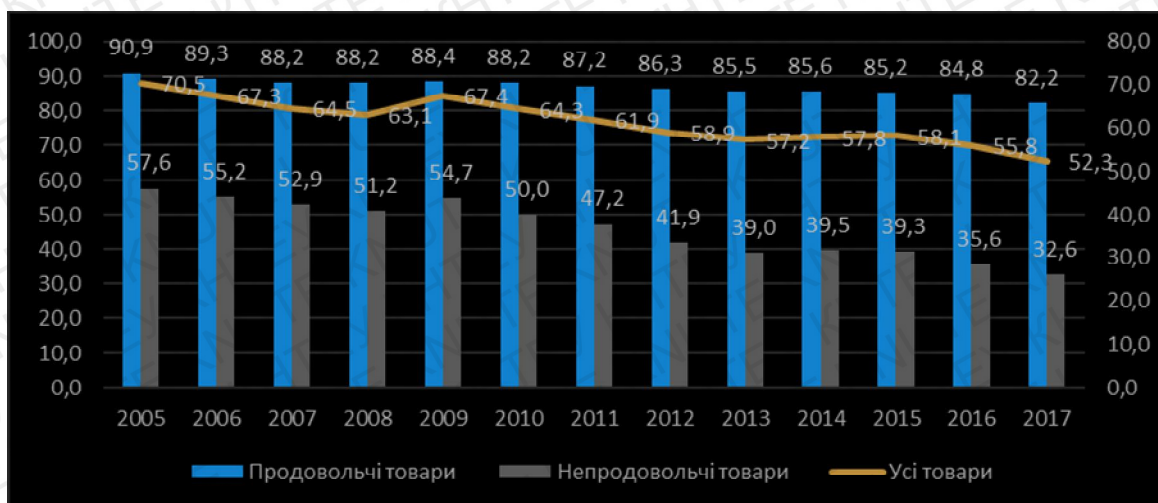


Рис. 2.4. Частка товарів українського виробництва у товарообороті підприємств роздрібної торгівлі України у 2005 – 2017 рр., %

Джерело: складено автором на основі даних [31]

Розглядаючи логістичне забезпечення діяльності торговельних мереж, доцільно також виділити такі складові як вхідна логістика, вихідна логістика, а також внутрішньо мережева логістика.

Вхідна логістика пов'язана із доставкою продукції від виробника (або посередника) до торговельної мережі, і її особливості було розглянуто вище. Вихідна логістика являє собою процес доставки продукції від підприємства до споживача, і протягом останніх років відіграє усї більше значення у діяльності підприємств торгівлі.

Сьогодні усе більша кількість торговельних мереж здійснює доставку продукції на адресу, вказану клієнтами, при чому споживач може як самостійно обрати товари, які він бажає отримати, оплативши їх в магазині, так і замовити необхідну продукцію телефоном або з використанням Інтернет-магазину.

Вихідна логістика перетворюється на важливий фактор забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств торгівлі, оскільки в умовах подібності асортименту та відносної рівності цін на продукцію саме додаткові послуги обумовлюють вибір споживачами того чи іншого ритейлера.

Вихідна логістика торговельних мереж в Україні сьогодні включає не лише безпосередню доставку клієнтам обраної продукції, але також умови оплати як самих товарів, так і їх доставки, можливості адаптації продукції до потреб клієнта, надання послуг зберігання продукції на складі після оплати.

Можна стверджувати, що вихідна логістика торговельних мереж набуває сьогодні переважної частини рис провайдерів логістичних послуг рівня 4PL, що є свідченням концентрації торговельних підприємств на розвитку цього напрямку діяльності.

Розглядаючи вихідну логістику, окремо слід виділити такі питання, які охоплюються цим елементом обслуговування споживачів, як інформація про продукцію та інструменти її оплати.

Логістичне забезпечення являє собою сукупність не лише матеріальних потоків, але також охоплює рух фінансових та інформаційних ресурсів, відповідно розвиток цих складових набуває виключного значення для торговельних підприємств України.

Розглядаючи фінансові інструменти, які використовують торговельні мережі, можна стверджувати, що їх перелік є досить розгалуженим, оскільки окрім готівки та традиційних інструментів електронних платежів (банківських карток), українські ритейлери використовують також власні платіжні інструменти – бонусні картки, які дозволяють накопичувати на них кошти та здійснювати за них купівлю необхідної продукції зі знижкою.

Використання різноманітних платіжних інструментів націлене на те, щоб максимізувати можливості споживачів купити продукцію саме у цій торговельній мережі. Таким чином, усе більша частина торговельних підприємств починає активно співпрацювати з працюючими в Україні фінансовими установами, які є емітентами електронних грошей. Також усе більша частина компаній дозволяє здійснювати оплату з використанням

телефонних додатків, що для молоді аудиторії є значною конкурентною перевагою.

Окремим елементом логістичного забезпечення є інформаційні потоки, які спрямовуються від торговельної мережі до споживача з метою надання останньому вичерпної інформації стосовно тих переваг, які можуть бути отримані внаслідок вибору саме цього підприємства.

Підбірка інформаційних матеріалів може містити як інформацію виключно про діяльність торговельної мережі, так і охоплювати більш широке коло питань, які тим чи іншим чином будуть пов'язані зі сферою діяльності підприємства.

Вихідні інформаційні потоки є однією з ключових форм впливу торговельних мереж на покупців, що робить їх невід'ємною частиною систем логістичного забезпечення.

Причини активного розвитку систем логістичного забезпечення на ринку роздрібної торгівлі можна пояснити тим, що цей ринок є привабливим для підприємств, зважаючи на те, що навіть у досить складних умовах він має тенденцію до зростання. Так, у період з 2010 р. обсяг роздрібного товарообороту збільшився з 280890 млн. грн. до 586330,1 млн. грн., при чому тенденція до зростання мала системний характер. Характерним є також той факт, що індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту був меншим за 100% у 2014 – 2015 рр., таким чином можна стверджувати, що у цей період зростання доходів було обумовлене збільшенням цін.

Значна увага торговельних мереж до логістичного забезпечення визначається його роллю у набутті підприємствами конкурентних переваг. Дані статистики свідчать, що нині має місце укрупнення ринку, і кількість підприємств, які забезпечують потреби населення щороку зменшується. Таким чином спроможність ритейлерів охопити обраний сегмент ринку, запропонувати клієнтам не лише продовольчі, але й непродовольчі товари,

частка яких у роздрібному товарообороті постійно зростає, визначає можливості функціонування мережі на українському ринку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Показники ринку роздрібної торгівлі України у 1991 – 2017 рр.

Рік	Роздрібний товарооборот підприємств (юридичних осіб), млн. грн.	Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту підприємств (юридичних осіб) до попереднього року, у порівнянних цінах, %	Наявність об'єктів роздрібної торгівлі підприємств (юридичних осіб) на кінець року, тис. од
1991	132	90,3	143,1
1992	1456	82,0	138,0
1993	43824	65,0	141,2
1994	336968	86,4	138,3
1995	11964	86,1	133,7
1996	17344	94,9	132,0
1997	18933	100,2	127,5
1998	19317	93,4	121,0
1999	22151	92,9	111,6
2000	28757	108,1	103,2
2001	34417	113,7	96,4
2002	39691	115,0	89,3
2003	49994	120,5	83,8
2004	67556	121,9	78,5
2005	94332	123,4	75,2
2006	129952	126,4	73,6
2007	178233	129,5	71,9
2008	246903	117,3	69,2
2009	230955	79,1	65,3
2010	280890	110,1	64,8
2011	350059	113,2	64,2
2012	405114	112,3	62,2
2013	433081	106,1	59,8
2014	438343	90,0	49,6
2015	487558	80,2	49,6
2016	555975	104,5	49,3
2017	586330	106,0	39,3

Джерело: [31]

У цілому, можна стверджувати, що умови, у яких працюють українські торговельні мережі є достатньо складними, і торговельна логістика є одним з інструментів, які дозволяють українським компаніям

адаптуватися до вимог ринку та покращувати якість обслуговування відповідно до вимог споживачів.

На наш погляд, у перспективі ситуація у сфері організації логістичного забезпечення буде лишатися подібною до тієї, яка спостерігається на ринку зараз: окремі підприємства будуть самостійно забезпечувати свої потреби, інші – звертатимуться до спеціалізованих компаній.

При цьому надалі буде усе активніше розвиватися вихідна логістика, при чому не лише її транспортна складова, а також обслуговування інформаційних і фінансових потоків – саме у цих сферах підприємств-новатори можуть розвивати конкурентні переваги. Таким чином, для забезпечення високого конкурентного статусу на досліджуваних ринках торговельним мережам доцільно інвестувати кошти у розвиток систем логістичного забезпечення діяльності.

2.3. Оцінка ефективності логістичного забезпечення діяльності ТОВ "Рітейл Тренд"

Логістичне забезпечення відіграє важливу роль у функціонуванні супермаркетів «Фуршет», оскільки саме якість процесів координації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків формує цінність підприємства торгівлі для клієнтів.

У попередньому параграфі нами було здійснено класифікацію систем логістичного забезпечення, які використовуються торговельними мережами в Україні, і, використовуючи її, ми можемо також охарактеризувати логістичну систему ТОВ «Рітейл Тренд».

Досліджуване підприємство використовує логістичний ланцюг постачань stock-on-line від постачальників в торговельні центри, таким чином відповідальність за доставку закупленої продукції до кожного магазину несе постачальник. Це негативно впливає на обсяги логістичних

витрат, хоча і забезпечує підприємству такі переваги як зменшення ризиків псування продукції і підвищення свіжості продукції, яка пропонується споживачам.

Розглядаючи формати систем логістичного забезпечення, то наразі підприємство використовує змішаний підхід: управління логістичними процесами здійснює структурний підрозділ ТОВ «Рітейл Тренд», тоді як для здійснення транспортних операцій залучаються підприємства-партнери. Що стосується центрів розподілу продукції, то їх у підприємства немає, натомість є власні цехи, на яких здійснюється підготовка продукції до продажу.

Протягом декількох років ТОВ «Рітейл Тренд» використовувався партнерський підхід до формування системи логістичного забезпечення, оскільки підприємство брало участь у формуванні центру розподілу разом з торговельною мережею «Ашан». Нині усі заходи у сфері логістики підприємство провадить самостійно.

Логістичне забезпечення відіграє виключну роль у розвитку ТОВ «Рітейл Тренд», оскільки функція підприємства полягає саме у забезпеченні посередництва щодо поставки споживачам цілого комплексу товарів, які виробляються різними виробниками у різних країнах.

Особливе значення у функціонуванні ТОВ «Рітейл Тренд», таким чином, відіграє здійснення операцій з імпорту, оскільки процес поставки товарів на полиці підприємств у цьому випадку є складнішим порівняно з діяльністю всередині країни.

На нинішньому етапі реалізації імпортової продукції забезпечує підприємству трохи менше на половину усіх доходів, при чому у 2017 р. відбулося незначне зростання частки доходів від продажу іноземних товарів, оскільки у період кризи спостерігалось поступове скорочення цього показника (рис. 2.5).

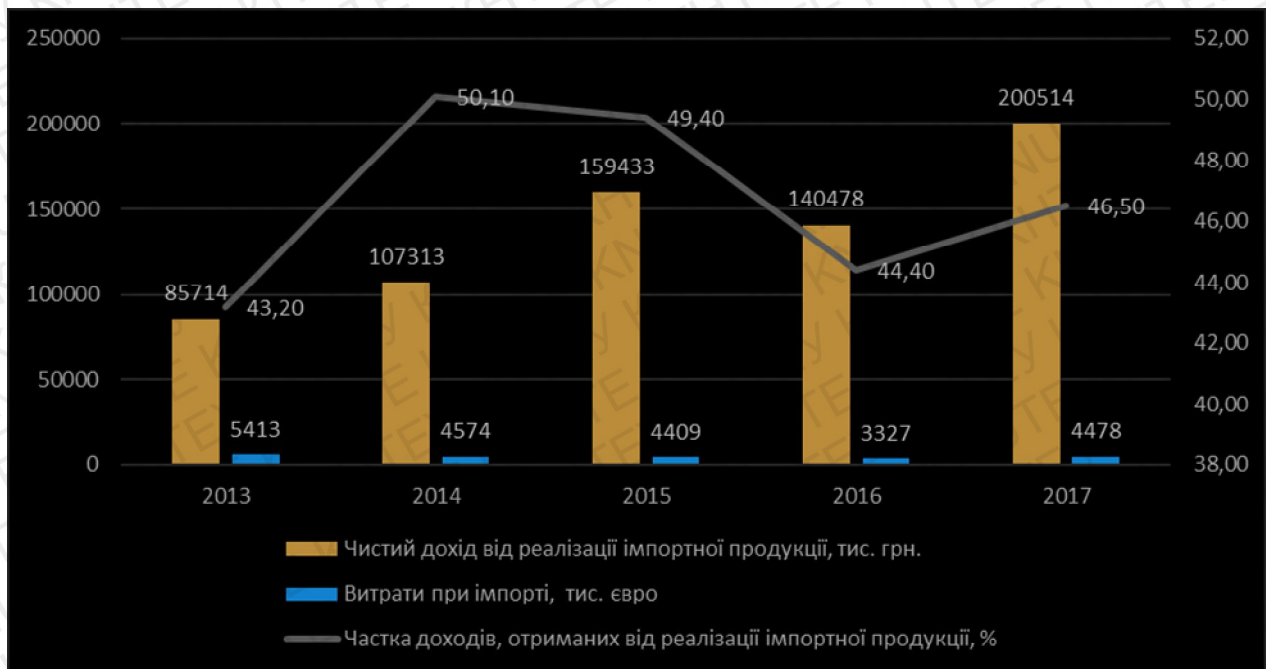


Рис. 2.5. Обсяги чистого доходу і витрат при імпорті, та частка доходів від реалізації імпортової продукції у структурі доходів ТОВ «Рітейл Тренд» у 2013 – 2017 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Імпортна продукція, яка пропонується споживачам ТОВ «Рітейл Тренд» постачається з усіх регіонів світу, хоча основним джерелом постачання товарів є країни Західної Європи, витрати на поставку з яких за останні 5 років збільшилися з 2019 тис. євро. до 2132 тис. грн., хоча у 2014 – 2016 рр. відбувалося зменшення обсягів поставок.

Важливу роль у забезпеченні потреб клієнтів ТОВ «Рітейл Тренд» у імпортній продукції відіграє Північна Америка, поставки з якої скоротилися з 926 тис. євро до 909 тис. євро, хоча все ще лишаються значними. Обсяги поставок зі Східної та Центральної Європи натомість зменшилися з 931 тис. євро. до 475 тис. євро, що було викликано у першу чергу, припиненням поставок з Росії (табл. 2.8).

Загалом, наразі 47,6% поставок у закупівельних цінах здійснюється із країн Західної Європи, 20,3 – з Північної Америки, 10,6 – зі Східної та Центральної Європи (рис. 2.6).

Таблиця 2.8.

Обсяги імпорту ТОВ «Рітейл Тренд» за регіонами у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Західна Європа	2019	1889	1830	1371	2132	-130	-59	-459	761	113	0,94	0,97	0,75	1,56	1,06
Східна та Центральна Європа	931	860	776	429	475	-71	-84	-347	46	-456	0,92	0,90	0,55	1,11	0,51
Азія	287	215	278	203	251	-72	63	-75	48	-36	0,75	1,29	0,73	1,24	0,87
Африка	563	435	414	343	425	-128	-20	-72	83	-138	0,77	0,95	0,83	1,24	0,76
Північна Америка	926	549	556	715	909	-377	7	160	194	-17	0,59	1,01	1,29	1,27	0,98
Південна Америка	687	626	555	266	287	-61	-71	-289	21	-401	0,91	0,89	0,48	1,08	0,42
Усього	5413	4574	4409	3327	4478	-839	-165	-1082	1151	-935	0,85	0,96	0,75	1,35	0,83

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

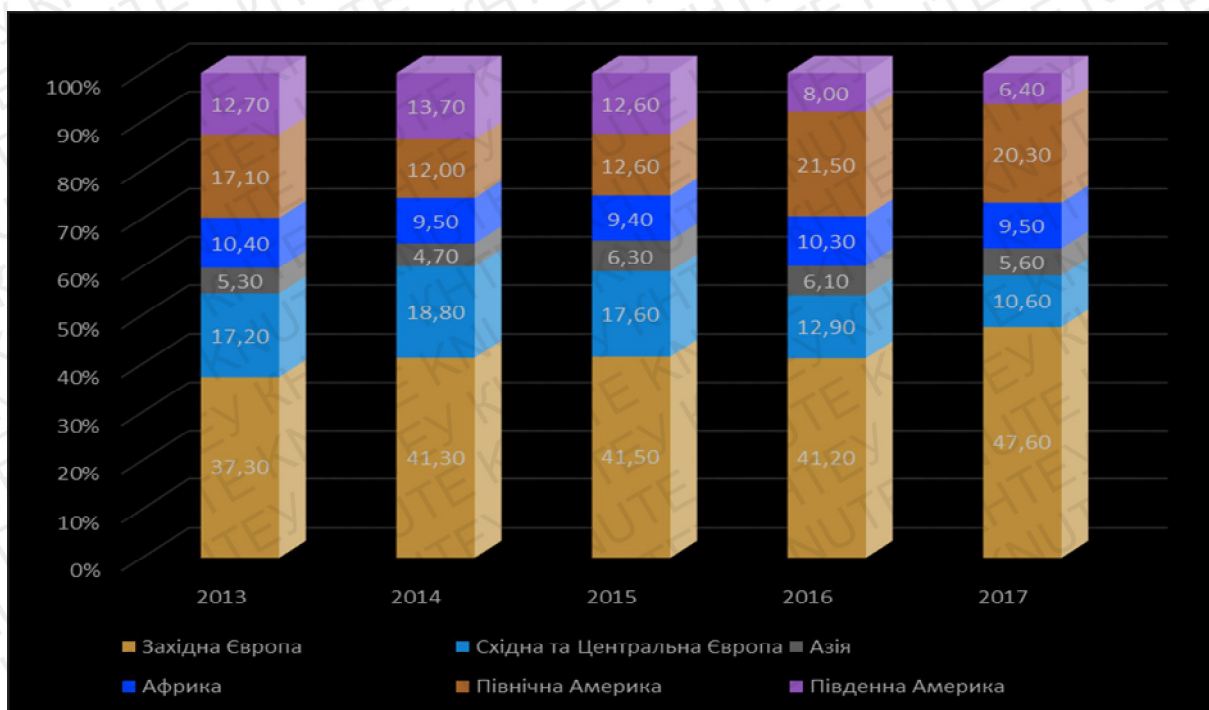


Рис. 2.6. Географічна структура імпорту ТОВ «Рітейл Тренд» у 2013 – 2017 рр., %

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розглядаючи значення імпортової логістики у забезпеченні попиту на продукцію різних товарних груп, зазначимо, що імпорт ТОВ «Рітейл Тренд» є надзвичайно різноманітним за товарною ознакою. При цьому за досліджуваний період відбулося збільшення обсягів поставок за такими категоріями товарів як овочі та фрукти (з 205 тис. євро до 235 тис. євро, солодощі – з 754 тис. євро до 816 тис. євро, напої – з 1038 тис. євро до 1529 тис. євро), тоді як поставки молочних продуктів, риби та м'яса, заморожених продуктів, товарів особистої гігієни були значною мірою замінені на вітчизняну продукцію. У сфері товарів для дому та дитячих товарів, а також продукції для тварин спостерігалось незначне зменшення вартості іноземних замовлень (табл. 2.9).

Загалом, наразі найбільшою у структурі витрат при імпорті є частка напоїв (34,14%), важливу роль відіграють також поставки солодощів (18,23%), бакалії (13,32%) та товарів для дому (11,7%) (рис. 2.7).

Таблиця 2.9.

Обсяги імпорту ТОВ «Рітейл Тренд» за групами товарів у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Овочі та фрукти	205	197	199	152	235	-8	2	-47	83	30	0,96	1,01	0,76	1,54	1,15
Молочні продукти	276	208	203	41	68	-68	-5	-162	27	-208	0,75	0,98	0,20	1,65	0,25
Риба та м'ясо	589	453	458	234	232	-136	5	-224	-2	-357	0,77	1,01	0,51	0,99	0,39
Заморожені продукти	302	153	171	46	85	-149	18	-125	39	-217	0,51	1,12	0,27	1,86	0,28
Бакалія	1062	949	642	793	596	-113	-307	151	-197	-466	0,89	0,68	1,24	0,75	0,56
Солодощі	754	504	535	478	816	-250	31	-57	338	62	0,67	1,06	0,89	1,71	1,08
Напої	1038	1144	1306	978	1529	106	162	-328	551	491	1,10	1,14	0,75	1,56	1,47
Товари для дому	536	445	462	282	524	-91	17	-180	242	-12	0,83	1,04	0,61	1,86	0,98
Дитячі товари	138	121	121	100	110	-17	0	-21	10	-28	0,87	1,00	0,82	1,11	0,80
Товари особистої гігієни	347	275	191	100	148	-72	-84	-91	48	-199	0,79	0,69	0,52	1,51	0,43
Товари для тварин	165	125	119	123	131	-40	-6	4	8	-34	0,76	0,96	1,03	1,07	0,80
Усього	5413	4574	4409	3327	4478	-839	-165	-1082	1151	-935	0,85	0,96	0,75	1,35	0,83

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

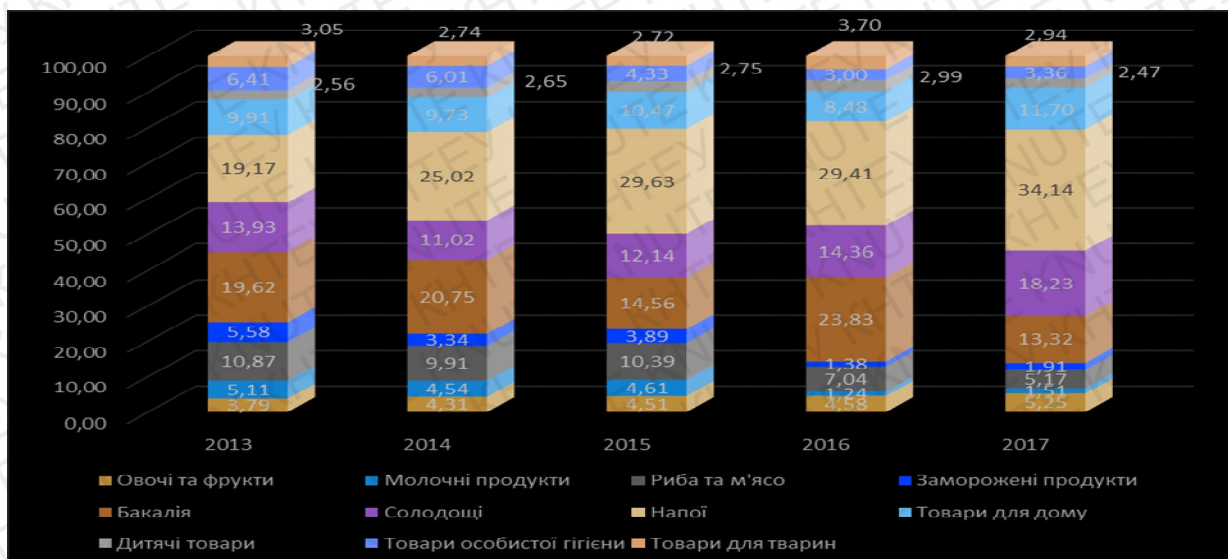


Рис. 2.7. Товарна структура імпорту ТОВ «Рітейл Тренд» у 2013 – 2017 рр., %

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Здійснюючи оцінку логістичного забезпечення ТОВ «Рітейл Тренд» і фокусуючи увагу на підтримці імпорتنих операцій, нами було також здійснено оцінку показників ефективності поставки продукції з-за кордону.

Здійснені розрахунки засвідчили, що нині імпорт ТОВ «Рітейл Тренд» є недостатньо ефективним, хоча жодного разу протягом досліджуваного періоду коефіцієнт ефективності не опустився нижче одиниці. У цілому, у 2013 – 2014 рр. та 2016 р. рівень ефективності поставок з-за кордону складав 1,06, у 2015 р. цей показник був найнижчим, і дорівнював 1,04, а 2017 р. ТОВ «Рітейл Тренд» закінчило із показником ефективності імпорتنих операцій, рівним 1,05 (табл. 2.10).

При цьому протягом досліджуваного періоду спостерігався негативний вплив логістичних витрат на рівень ефективності імпорту ТОВ «Рітейл Тренд» - підприємство жодного разу не оптимізувало цей тип видатків, що обумовило існування зворотного зв'язку між показниками ефективності імпорتنих поставок та обсягами коштів, спрямованими на логістичне забезпечення (рис. 2.8).

Таблиця 2.10.

Динаміка показників ефективності імпорту у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Контрактна вартість імпортової продукції, тис. євро	5413	4574	4409	3327	4478	-839	-165	-1082	1151	-935	0,85	0,96	0,75	1,35	0,83
Чистий дохід від реалізації імпортової продукції, тис. грн	57428	71900	106820	94121	134344	14471	34920	-12699	40224	76916	1,25	1,49	0,88	1,43	2,34
Повна вартість імпортової продукції, тис. грн., у тому числі	81146	100803	153959	131969	191375	19657	53156	-21990	59406	110229	1,24	1,53	0,86	1,45	2,36
митні платежі, тис. грн.	15506	19413	28841	25413	36273	3907	9428	-3429	10860	20767	1,25	1,49	0,88	1,43	2,34
логістичні витрати ТОВ "Рітейл Тренд", тис. грн.	8212	9491	18298	12436	20758	1278	8808	-5862	8322	12546	1,16	1,93	0,68	1,67	2,53
Вартість імпортової продукції у цінах реалізації, тис. грн.	85714	107313	159433	140478	200514	21599	52120	-18954	60035	114800	1,25	1,49	0,88	1,43	2,34
Ефект імпорту, тис. грн.	4568	6510	5473	8509	9139	1942	-1036	3036	629	4571	1,43	0,84	1,55	1,07	2,00
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,06	1,06	1,04	1,06	1,05	0,01	-0,03	0,03	-0,02	-0,01	1,01	0,97	1,03	0,98	0,99

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

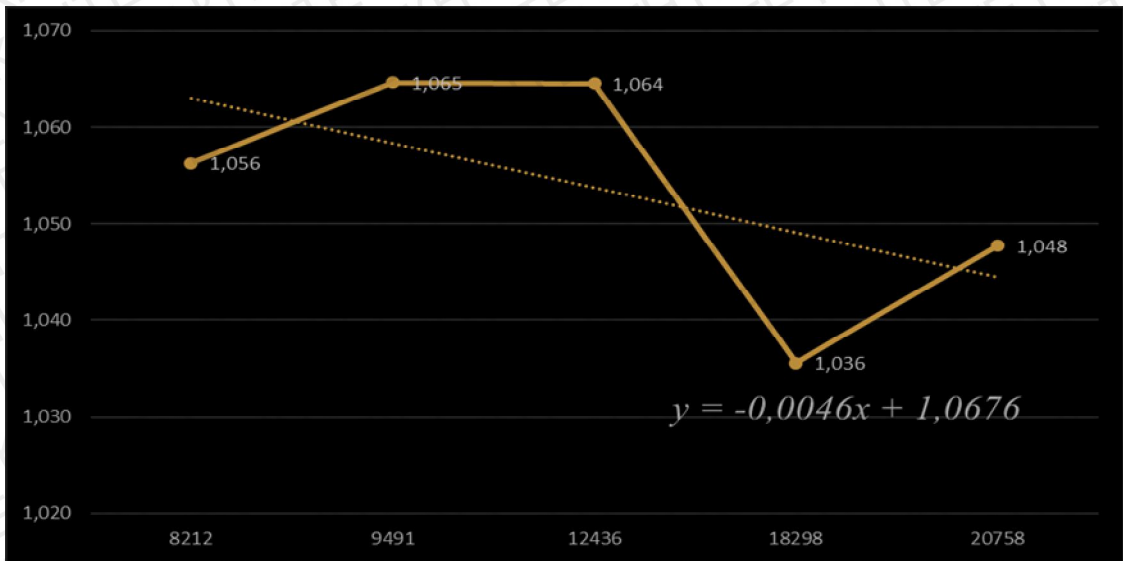


Рис. 2.8. Вплив витрат на логістичне забезпечення на рівень ефективності імпорту ТОВ «Рітейл Тренд» у 2013 – 2017 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

При цьому необхідно зауважити, що протягом досліджуваного періоду відбулося зростання рівня рентабельності логістичних витрат ТОВ «Рітейл Тренд» - у 2017 р. він склав 10,85, тоді як у 2013 р. його значення дорівнювало 10,12, а у 2016 р. опустилося до 9,42 (рис. 2.9).

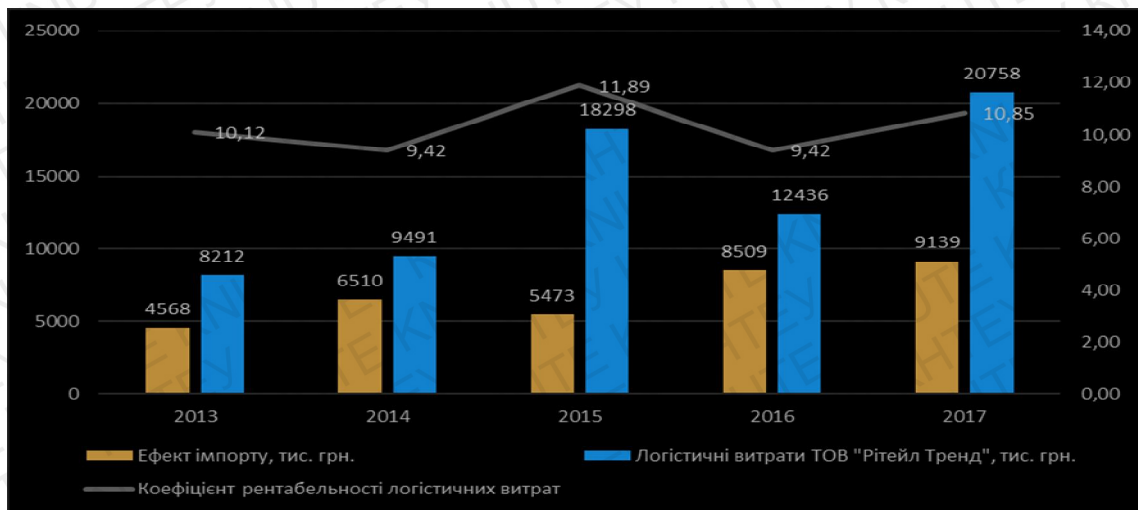


Рис. 2.9. Зміна коефіцієнта рентабельності логістичних витрат ТОВ «Рітейл Тренд» у 2013 – 2017 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Загалом, здійснене дослідження свідчить про існування можливостей вдосконалення системи логістичного забезпечення ТОВ «Рітейл Тренд». У першу чергу необхідно змінити логістичний ланцюг, що використовується підприємством, оскільки система stock-on-line від постачальників в торговельні центри є найменш фінансово вигідною. З огляду на достатньо розгалужену мережу імпорتنих поставок, така ініціатива сприятиме підвищенню ефективності імпорту. Окрім цього доцільно переглянути систему комунікації підприємства зі споживачами, оскільки на нинішньому етапі вона є нерозвинутою. Впровадження зазначених заходів дозволить ТОВ «Рітейл Тренд» посилити позиції на ринку і покращити фінансові результати.

Зважаючи на те, що досліджуване підприємство працює з великою кількістю контрагентів, логістика відіграє виключно роль у процесі формування його конкурентних переваг. Можливість поставки різномірної продукції, виготовленої як в Україні, так і за кордоном, на полиці супермаркетів в оптимальні строки та з найменшими витратами є запорукою успішного функціонування на ринку. Таким чином, формування системи логістичного забезпечення є основою ефективної господарської діяльності підприємства.

Водночас необхідно відмітити виключну роль логістики і у комунікації зі споживачами: на етапі активного розвитку електронної комерції можливість здійснення доставки продукції у вибраний час та місце, а також здатність комбінувати в одному замовленні позиції, представлені в різних магазинах, є одним з факторів забезпечення високого рівня лояльності споживачів. Таким чином, на досліджуваному підприємстві оцінка якості логістичного супроводу має здійснюватися постійно, і виступати передумовою для вжиття коригуючих заходів, націлених на покращення формату роботи підприємства та якості обслуговування споживачів.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Рітейл Тренд» - одна з керуючих компаній, що здійснює управління мережею супермаркетів «Фуршет». Наразі компанія працює в усіх регіонах України: мережа нараховує 69 магазинів, окрім цього останнім часом підприємство активно розвиває онлайн-канали обслуговування покупців, реалізуючи продукцію через Інтернет-магазин. Основними проблемами ТОВ «Рітейл Тренд» на нинішньому етапі є збитковість господарської діяльності, пов'язана із високим рівнем адміністративних та збутових витрат, а також переважанням темпів зростання собівартості над темпами зростання доходів, а також залежність від зовнішніх джерел фінансування, викликана збитковістю останніх років.

Можна стверджувати, що умови, у яких працюють українські торговельні мережі є достатньо складними, і торговельна логістика є одним з інструментів, які дозволяють українським компаніям адаптуватися до вимог ринку та покращувати якість обслуговування відповідно до вимог споживачів. На наш погляд, у перспективі ситуація у сфері організації логістичного забезпечення буде лишатися подібною до тієї, яка спостерігається на ринку зараз: окремі підприємства будуть самостійно забезпечувати свої потреби, інші – звертатимуться до спеціалізованих компаній. При цьому надалі буде усе активніше розвиватися вихідна логістика, при чому не лише її транспортна складова, а також обслуговування інформаційних і фінансових потоків.

Загалом, здійснене дослідження свідчить про існування можливостей вдосконалення системи логістичного забезпечення ТОВ «Рітейл Тренд». У першу чергу необхідно змінити логістичний ланцюг, що використовується підприємством, оскільки система stock-on-line від постачальників в торговельні центри є найменш фінансово вигідною. З огляду на достатньо розгалужену мережу імпорتنих поставок, така ініціатива сприятиме підвищенню ефективності імпорту.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "РІТЕЙЛ ТРЕНД"

3.1. Обґрунтування резервів вдосконалення логістичного забезпечення діяльності ТОВ "Рітейл Тренд"

ТОВ "Рітейл Тренд" наразі знаходиться в складних економічних умовах, поступово втрачаючи позиції на українському ринку рітейлу. У такій ситуації важливого значення для підприємства набуває оптимізація витрат, а також розширення сервісів для споживачів, чому сприятиме вдосконалення зовнішньої та внутрішньої логістики.

Наразі резерви вдосконалення логістичного забезпечення у сфері вхідної логістики пов'язані з відсутністю у досліджуваного підприємства власних розподільчих центрів. ТОВ "Рітейл Тренд", як зазначалося, здійснює закупівлю продукції з використанням логістичного ланцюга stock-on-line від постачальників в торговельні центри.

Частина продукції, яка потрапляє у супермаркети мережі "Фуршет" зберігається на складах, які підприємство орендує у партнера – ТМ "Ашан", проте мова йде здебільшого про суху логістику, тоді як продукція, яка вимагає спеціальних умов зберігання, надходить безпосередньо на склади супермаркетів.

З одного боку така система створює додаткові переваги для клієнтів ТОВ "Рітейл Тренд", оскільки покупець отримує свіжу продукцію, яка не зберігалася протягом тривалого часу на складі. З іншого боку такий підхід до логістичного забезпечення призводить до зростання витрат компанії і, відповідно, до збільшення ціни продуктів для споживача, що справляє негативний вплив на конкурентні позиції підприємства на ринку.

Наразі саме ціновий фактор є одним із ключових при виборі споживачами торговельної мережі, оскільки економічна криза в країні вплинула на купівельну спроможність населення і обумовила фокусування на ціні як на основному факторі прийняття рішень. Таким чином

можливість оптимізації витрат набуває важливого значення для досліджуваного підприємства і пошук шляхів організації логістики через розподільчий центр є актуальним.

На наш погляд, наразі фінансовий стан підприємства не дозволяє йому інвестувати у розбудову власного логістичного центру, проте у великих містах наразі активно здійснюється будівництво логістичних комплексів, які здаються в оренду. Вони мають можливість забезпечити необхідні для зберігання різної продукції умови, таким чином, організовуючи поставки в одне місце, а не у різні магазини мережі, ТОВ "Рітейл Тренд" отримає можливість суттєво зменшити витрати.

Поряд з орендою розподільчого центру ТОВ "Рітейл Тренд" доцільно буде розширити співпрацю з транспортними компаніями, які здійснюватимуть доставку продукції з розподільчого центру до магазинів. Однією з альтернатив є збільшення обсягів замовлень нинішньому партнеру підприємства, який здійснює поставку продукції від виробників продукції під торговою маркою «Фуршет» до супермаркетів. Іншою альтернативою може стати укладання нового договору з транспортною компанією на транспортний супровід одночасно вхідної та вихідної логістики, тобто на підтримку функціонування Інтернет-магазину підприємства.

На наш погляд, окреслені заходи наразі можна віднести до першочергових, оскільки саме забезпечення оптимальних за ціною умов доставки продукції до супермаркетів мережі є нині основним резервом для підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Відзначимо, що впровадження змін у розглянутому напрямку сприятиме як підвищенню ефективності співпраці з постачальниками в Україні, так і показників міжнародної діяльності, оскільки логістичні витрати негативно впливають на рівень їх ефективності, і організація поставки імпортової продукції до розподільчого центру, а не до окремого супермаркету дозволить підприємству істотно скоротити логістичні

витрати.

Зміни, на наш погляд, мають бути також внесені у процес вихідної логістики ТОВ "Рітейл Тренд", що пов'язано з тим, що для підприємства, яке знаходиться нині на етапі зміни підходів до ведення господарської діяльності, важливу роль має відігравати підвищення якості обслуговування клієнтів.

Інтернет-магазин підприємства все ще працює в тестовому режимі, при цьому саме у цій сфері ТОВ "Рітейл Тренд" доцільно формувати конкурентні переваги. Підприємство має забезпечити максимальний рівень зручності для клієнта, пропонуючи йому різні опції для здійснення доставки.

У першу чергу, доцільно оптимізувати систему замовлення продукції через сайт підприємства, що дозволить покупцям чітко розуміти, який саме товар і за якою ціною він може придбати. Наразі недоліком системи вихідної логістики є те, що база даних Інтернет-магазину лише раз на день синхронізується з базою даних супермаркетів, розміщених у регіоні здійснення замовлень. Таким чином, покупець може замовити продукцію, якої по факту немає в магазині.

Для вирішення цієї проблеми доцільно підвищити частоту синхронізації до одного разу на годину, що дозволить уникнути проблем невідповідності фактичного асортименту представленому на сайті.

Розглядаючи опції доставки, то на наш погляд, їх має бути дві: звичайна доставка у заздалегідь обговорений з клієнтом час, а також експрес-доставка, яка оплачується за тарифом служби таксі, з якою пропонуємо ТОВ "Рітейл Тренд" укласти договір про співпрацю. Надання покупцям можливості отримати продукцію у максимально швидкі строки дозволить досліджуваному підприємству отримати переваги перед іншими магазинами Інтернет-торгівлі.

Окрім цього, на сайті має бути виділено перелік товарів, доставка яких може здійснюватися постійно, 24 години на добу – до таких продуктів

мають бути віднесені ті, які будуть розміщені у розподільчому центрі, а також у супермаркетах, відкритих цілодобово.

Для зручності клієнтів ТОВ "Рітейл Тренд" доцільно впровадити також систему трекінгу статусу замовлення, тобто кожен клієнт повинен мати можливість оперативно отримати інформацію стосовно того, чи сформовано його замовлення і як швидко воно буде доставлене.

Ще одним напрямом вдосконалення логістичного обслуговування клієнтів ТОВ "Рітейл Тренд" має стати надання додаткових послуг, зокрема святкова упаковка продукції, доставка за попереднім узгодженням з отримувачем, додавання привітальної записки тощо. Також служба доставки мережі «Фуршет» має пропонувати послуги формування привітальних продуктових наборів, зібраних з продукції, представленої в асортименті, та святково оформлених менеджерами Інтернет-магазину.

Окремим напрямом вдосконалення логістичного забезпечення ТОВ "Рітейл Тренд" має стати забезпечення оперативних зв'язків між різними підприємствами торгівлі, розміщеними в регіоні. Система управління запасами має дозволяти працівникам різних магазинів мережі отримувати інформацію про наявність того чи іншого товару на складі партнерів: це допоможе або вчасно зробити перерозподіл запасів, або ж зорієнтувати покупця, до якого підприємства йому краще звернутися.

Попри те, що супермаркети «Фуршет» належать до класичних підприємств самообслуговування, підприємство має створити у кожному магазині пункт клієнт-сервісу, через який може бути організовано доставку продукції на адресу клієнта, замовлено таксі, надано консультацію щодо додаткових сервісів, які надає своїм покупцям супермаркет.

На наш погляд, вдосконалення систем логістичного забезпечення ТОВ «Рітейл Тренд» має бути націлене на одночасне досягнення двох цілей:

- оптимізація втрат на вхідну логістику, тобто їх зменшення у тих сферах, де це не приведе до погіршення якості обслуговування

клієнтів, та збільшення за тими напрямками, які безпосередньо визначають прихильність клієнтів;

- розширення переліку послуг у сфері вихідної логістики, за умови якщо такі послуги можуть підвищити якість обслуговування клієнтів.

Фокусування на потребах клієнтів є надзвичайно важливим для ТОВ "Рітейл Тренд" на нинішньому етапі, оскільки аналітики констатують істотне зниження рівня популярності супермаркетів «Фуршет» протягом останніх років. Споживачі звертають усе більше уваги на ті підприємства, звернення до яких може з найкращим балансом ціни та якості задовольнити усі їх потреби. Таким чином будь-які вдосконалення системи логістичного забезпечення ТОВ "Рітейл Тренд" доцільно здійснювати лише за умови, що їх реалізація у результаті дозволить досягнути цієї мети.

Окремим напрямом вдосконалення системи логістичного забезпечення ТОВ "Рітейл Тренд" має стати перехід підприємства до більш сучасних систем управління запасами. На ринку сьогодні представлена велика кількість програмних продуктів, які дозволяють автоматизувати цей процес за одним із заданих підприємств критерієм. При чому значна частина таких продуктів створена спеціально для торговельних мереж, таким чином ТОВ "Рітейл Тренд" матиме можливість не лише максимально якісно побудувати систему поставки продукції від постачальника, але і обміну продукцією між складами різних магазинів торговельної мережі.

До напрямів оптимізації логістичного забезпечення ТОВ "Рітейл Тренд" належить також автоматизація роботи кожного з магазинів. При цьому система управління магазином має бути інтегрована із системами вхідної та вихідної логістики, що сприятиме покращенню якості роботи підприємства.

Логістичне забезпечення ТОВ "Рітейл Тренд" має стати однією з конкурентних переваг підприємства, оскільки переважна частина ретейлерів, представлених на ринку України на нинішньому етапі

концентрують увагу переважно на асортиментній політиці, яка має на меті або забезпечення покупців товарами за мінімальними цінами, або включенням до асортименту тієї продукції, яка відсутня у підприємств-конкурентів.

Вдосконалення логістичного забезпечення ТОВ "Рітейл Тренд" у жодному разі не виключає поступового вдосконалення асортиментної політики, навпаки, виступає передумовою для забезпечення максимальної ефективності таких дій. Зокрема, оптимізація логістичної системи з одного боку сприятиме зменшенню вартості продукції для кінцевого покупця, а з іншого – підготує підґрунтя для розширення асортименту дорогих товарів, оскільки для того, щоб залучити до магазину більш заможних клієнтів необхідно істотно покращити якість обслуговування.

Зважаючи на те, що одним з резервів вдосконалення логістичного забезпечення ТОВ "Рітейл Тренд" є вихідна логістика, для забезпечення максимального ефекту для підприємства необхідною є також активна маркетингова підтримка нововведень.

Зокрема, доцільним є розміщення інформації про перехід до сегменту онлайн-торгівлі у магазинах «Фуршет», а також використання Інтернет-реклами для залучення нових клієнтів на сайт. Окремим напрямом рекламної діяльності має стати розсилка повідомлень клієнтам партнерських служб таксі – для тих, хто постійно користується послугами перевізників, замовлення продуктів онлайн може стати альтернативою самостійному відвідуванню супермаркетів.

Також у якості інструменту стимулювання попиту на нові послуги доцільно використовувати надання знижок на перше замовлення в Інтернет-магазині, а також на замовлення доставки продукції, закупленої в магазині. Реалізація таких заходів дозволить досліджуваному підприємству популяризувати нововведення, що має сприяти зростанню числа клієнтів та покращенню фінансових результатів ТОВ "Рітейл Тренд".

Таким чином, резерви вдосконалення логістичного забезпечення ТОВ "Рітейл Тренд" знаходяться у сфері вхідної та вихідної логістики, а також процесах управління запасами у межах торговельної мережі.

У сфері вхідної логістики резерви вдосконалення полягають у зміні системи роботи з постачальниками на таку, що передбачає доставку усієї продукції до розподільчого центру замість безпосередньої доставки товарів до магазинів мережі, а також перегляді відносин з транспортними компаніями з метою оптимізації витрат на транспортування товарів в межах України.

У сфері вихідної логістики основними резервами є вдосконалення системи доставки продукції за замовленнями, здійсненими через Інтернет-магазин; розширення переліку послуг у сфері доставки товарів, які були придбані в магазині.

Також окремою групою резервів є ті, що існують у сфері управління запасами та їх розподілу між магазинами мережі. Наразі також можна виділити резерв, що існує у сфері маркетингової підтримки нововведень вихідної логістики (рис. 3.1).

Усі зазначені резерви у комплексі формують для ТОВ «Рітейл Тренд» значні можливості для стратегічних маневрів, таким чином реалізуючи їх поступово, або ж у комплексі досліджуване підприємство матиме можливість істотно покращити умови своєї діяльності.

Вдосконалення логістичного забезпечення створює для підприємства можливості для підвищення рівня адаптивності і гнучкості, таким чином ТОВ «Рітейл Тренд» доцільно активно впроваджувати нововведення, які дозволять максимізувати зазначені позитивні моменти. Нам здається, що фокусування зусиль саме на розвитку логістичних процесів дозволить мережі набути конкурентних переваг, які забезпечать їх стратегічно вигідні позиції на ринку у довгостроковій перспективі.



Рис. 3.1. Резерви вдосконалення логістичного забезпечення ТОВ «Рітейл Тренд»

Джерело: сформовано автором на основі наданих пропозицій

Особливу увагу при цьому необхідно сконцентрувати на тому, що жоден з елементів логістичного забезпечення – ані вхідна, ані вихідна логістика – не можуть залишатися поза увагою керівництва, оскільки налагодження системи постачання продукції від виробників має таке ж саме значення, як і оперативна і точна доставка замовленою продукції

кінцевим споживачам.

На наш погляд, реалізація заходів, націлених на використання зазначених резервів, сприятиме покращенню взаємодії ТОВ «Рітейл Тренд» з клієнтами, підвищенню рівня задоволення їх потреб та якості їх обслуговування.

Сфера рітейлу є однією з небагатьох, що зростає в Україні навіть у складних економічних умовах, таким чином конкуренція між основними гравцями є інтенсивною, і ТОВ «Рітейл Тренд» необхідно виявити, яка конкурентна перевага дозволить посилити позиції на ринку. Найбільш популярні торговельні мережі не використовують логістику як основу для побудови конкурентної стратегії, таким чином ТОВ «Рітейл Тренд» може стати першим підприємством, що буде фокусуватися на задоволенні потреб тих груп клієнтів, для яких логістичний сервіс є важливим при виборі місця здійснення покупок.

3.2. Розробка комплексу заходів щодо логістичного забезпечення діяльності ТОВ "Рітейл Тренд"

ТОВ «Рітейл Тренд», як зазначалося, сьогодні знаходиться на стадії зміни підходів до здійснення господарської діяльності, оскільки незмінність формату взаємодії з клієнтами протягом останніх років призвела до погіршення ринкових позицій та, відповідно, фінансових результатів. Тим не менш, у попередньому параграфі було обґрунтовано, що у сфері логістичного забезпечення досліджуване підприємство має резерви, використання яких сприятиме посиленню позицій торговельної мережі на ринку.

Розглядаючи заходи, які необхідно впровадити ТОВ «Рітейл Тренд» для реалізації окреслених нами резервів, зазначимо, що більшість із них вимагає пошуку нових партнерів, спроможних надавати підприємству ті послуги, які максимально відповідають їх потребам.

У першу чергу необхідно розглянути потенційних орендодавців

складських приміщень для ТОВ «Рітейл Тренд», оскільки формування розподільчого центру є основним заходом щодо зменшення логістичних витрат підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Характеристика підприємств-орендодавців складських приміщень для формування розподільчого центру ТОВ «Рітейл Тренд»

Назва логістичної компанії, що здає склад в оренду	Характеристика	Ціна
Офісно-логістичний комплекс «Столичний»	Склади площею до 100 м ² у м. Києві, є один склад з регульованим температурним режимом	Від 15 дол. США за м ² приміщення з незмінним температурним режимом
Складський комплекс «Карпати Логістик»	Склади площею від 50 до 500 м ² на території Львівської області (с. Малехів). Усі склади з фіксованим температурним режимом	Від 8 дол. США за м ²
Компанія «Жемчуг»	Підприємство здійснює будівництво складських приміщень на замовлення, а також здає у довгострокову оренду збудовані раніше приміщення у Києві, Харкові, Одесі, Львові. Є приміщення з регульованим температурним режимом у м. Київ та Харків	Від 15 дол. США за м ² (вартість варіюється залежно від розміру приміщень)
Компанія ACRIS	Компанія здає у субаренду складські приміщення на території України (приміщення з регульованим та фіксованим температурним режимом)	Від 20 дол. США – складські приміщення у Києві, Харкові, Одесі, Львові, Дніпропетровську, від 12 дол. США – решта міст України

Джерело: складено на основі даних [32, 33, 37, 39]

Здійснений нами аналіз дозволяє зробити висновок, що оптимальною для ТОВ «Рітейл Тренд» є співпраця з логістичною компанією, яка має складські приміщення, які здаються в оренду, у Київській та Харківській області – компанією «Жемчуг». Одного розподільчого центру, зважаючи на географію діяльності підприємства, для ТОВ «Рітейл Тренд» буде недостатньо, тому доцільним є також створення аналогічного підрозділу, що забезпечуватиме потреби східних регіонів.

Наступним резервом, який було виділено у попередньому параграфі, є транспортне забезпечення переміщення продукції між розподільчими центрами та окремими магазинами мережі, а також магазинами і замовниками. Для реалізації цієї пропозиції пропонуємо підприємству укласти довгостроковий договір з однією з транспортних компаній, що здійснюють автомобільні перевезення територією України. Перелік потенційних партнерів представлено у табл. 3.2.

На наш погляд, ТОВ «Рітейл Тренд» доцільно співпрацювати з компанією «Пан Логістик», оскільки підприємство має розгалужену партнерську мережу, і співпраця з ним дозволить комплексно задовольнити потреби мережі на найкращих, з огляду на обсяги замовлень, фінансових умовах.

Значним резервом вдосконалення діяльності ТОВ «Рітейл Тренд» є вихідна логістика. Його існування пов'язане з нещодавнім створенням підприємством Інтернет-магазину, формат діяльності якого, на наш погляд, потребує вдосконалення.

Обслуговування Інтернет-магазину нині здійснюється компанією Sun Agency, при чому, з огляду на те, що цей ресурс все ще працює у тестовому режимі, внесення змін до того, яким чином він функціонує, належать до її компетенції. Таким чином, завданнями у сфері вдосконалення Інтернет-магазину є:

Характеристика транспортних компаній, що здійснюють перевезення територією України

Підприємство	Характеристика
Компанія «ЛОГІСТИК-ПЛЮС»	Підприємство надає послуги обслуговування ЗЕД, дистрибуція, транспортної логістики всередині країни та за кордоном. Підприємство має розгалужений автомобільний парк. Цінова політика гнучка.
Компанія «Перша Логістична Компанія»	Підприємство має розгалужену мережу регіональних представництв. Надає широкий спектр логістичних послуг, втім не має автомобілів для перевезення продукції, що швидко псується.
Компанія «САВСЕРВІС»	Поточний партнер ТОВ «Рітейл Тренд». Підприємство входить до міжнародної групи компаній EKOL LOGISTICS. Надає повний спектр логістичних послуг високої якості.
Компанія «Пан Логістик»	Підприємство є одним з найкращих на ринку України. Компанія надає послуги автомобільних, залізничних, авіаперевезень, у тому числі продукції, яка швидко псується. Компанія має власний автопарк вантажних автомобілів, а також широку партнерську мережу.

Джерело: складено на основі даних [34, 35, 36, 38]

- вибір при здійсненні замовлення через Інтернет реального магазину, у якому здійснюється замовлення – ця пропозиція дозволить зменшити час формування замовлення;
- збільшення частоти оновлення інформації про запаси до одного разу на годину – ця пропозиція сприятиме зменшенню вірогідності ситуації, коли після здійснення замовлення буде виявлено, що обрані продукти відсутні;
- можливість перегляду інформації про наявність аналогічної продукції в інших магазинах регіону в автоматичному режимі – ця

пропозиція направлена на пошук магазину, у якому покупець зможе придбати одночасно усі необхідні йому товари;

- можливість комбінування замовлення з різних магазинів регіону за умови збільшення вартості доставки – пропозиція націлена на надання покупцю можливості отримати в одному замовленні усіх необхідних товарів;
- створення систем трекінгу замовлення – пропозиція, націлена на підвищення рівня контролю покупцем за процесом доставки замовлення;
- введення опції комбінування засобів платежу – пропозиція націлена на залучення клієнтів з різними фінансовими можливостями;
- створення послуги «підписки» на поставку певного товару (набору товарів) за передплатою – пропозиція націлена на спрощення процесу купівлі продукції для тих категорій осіб, які не можуть самостійно здійснювати покупки;
- створення опції персоналізації замовлення – пропозиція, спрямована на надання можливості покупцям використовувати продукцію, придбану у супермаркетах «Фуршет» в якості подарунку (рис 3.2).

Паралельно зі зміною формату роботи Інтернет-магазину доцільно також надати споживачам послугу доставки обраних у магазині продуктів у певний час - така логістична опція може бути цікавою для тих клієнтів, які хочуть самостійно обирати продукти, проте не мають змогу забрати їх безпосередньо після здійснення оплати, або ж навпаки хочуть відправити покупку негайно. Таким чином, послуга доставки також має передбачати опцію експрес-делівері та делівері он тайм.

Розглядаючи надані пропозиції, доцільно акцентувати увагу на тому, що для здійснення експрес-доставки підприємству доцільно укласти договір про співпрацю з однією або кількома службами таксі. Перелік потенційних партнерів, які працюють на територію усіх великих міст, представлено у таблиці 3.3.



Рис. 3.2. Напрями вдосконалення Інтернет-магазину «Фуршет»

Джерело: складено автором на основі наданих пропозицій

Окрім представлених у таблиці служб такі ТОВ «Рітейл Тренд» доцільно також співпрацювати з тими компаніями, які є лідерами на ринках окремих міст – це дозволить суттєво покращити швидкість експрес доставки і якість обслуговування клієнтів.

Характеристика служб таксі

Служба таксі	Географія діяльності	Характеристика
Shark Taxi	Усі великі міста України	70% подача таксі, період очікування при нормальному трафіку – до 10 хвилин; ціни – вище середнього
Red Taxi	Усі великі міста України	Є значні проблеми з подачею таксі, період очікування при нормальному трафіку – 15-20 хвилин; ціни - середні
Taxi 838	Київ, Одеса, Запоріжжя, Дніпро, Харків, Полтава, Луцьк, Тернопіль, Ужгород, Львів	100% подача таксі, період очікування при нормальному трафіку – до 15 хвилин; ціни – середні, підвищуються з погіршенням ситуації на дорозі

Джерело: складено автором на основі даних [40, 41, 42]

Окремо доцільно розглянути заходи, які необхідно реалізувати з метою популяризації Інтернет-магазину серед клієнтів. До них зокрема належать: надання знижок на перше замовлення, проведення акцій в Інтернет-магазині, надання знижок на таксі за умови придбання товарів онлайн, Інтернет-розсилка клієнтам таксі, введення у кожному магазині посади клієнт-менеджера, відповідального за організацію роботи у сфері вихідної логістики (табл. 3.4).

Ще одним резервом є вдосконалення системи управління запасами. Для цього пропонуємо підприємству автоматизувати цей процес, використовуючи один із програмних продуктів, представлених на ринку. Досвід магазинів мережі, які працюють у Грузії, вказує на доцільність використання програмного продукту ERP «Автоматизація Магазин».

На наш погляд, впровадження наданих рекомендацій дозволить в значній мірі покращити якість роботи ТОВ «Рітейл Тренд», істотно покращити якість логістичного забезпечення, а також посилити позитивний вплив процесу оптимізації логістичних витрат на результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**Інструменти маркетингової підтримки процесу вдосконалення
вихідної логістики ТОВ «Рітейл Тренд»**

Інструмент маркетингової підтримки	Сутність	Очікуваний результат
Надання знижки на перше замовлення	Надання знижки 5% на суму покупки за умови реєстрації в особистому кабінеті Інтернет-магазину	Збільшення кількості клієнтів, які будуть використовувати новий канал купівлі продукції
Проведення акцій в Інтернет-магазині	Надання знижок на окремі товари за умови їх купівлі в Інтернет-магазині	Збільшення кількості клієнтів Інтернет-магазину та стимулювання збуту тих товарів, які не характеризуються значним попитом
Надання знижок та промокодів на таксі за умови користування Інтернет-магазином і vice versa	Укладення угоди з партнерськими службами таксі щодо надання періодичних знижок клієнтам одне-одного	Збільшення аудиторії Інтернет-магазину та служби таксі
СМС-розсилка новин клієнтам таксі	Отримання доступу до бази даних служби таксі та розсилка інформації про ті товари, якими цікавиться той сегмент споживачів, які користуються послугами таксі	Підвищення рівня адресності рекламних звернень і підвищення лояльності клієнтів
Введення у магазинах посади менеджерів, відповідальних за вихідну логістику	Облаштування у магазині робочого місця для менеджера, через якого можна оформити доставку товарів, персоналізацію замовлення, викликати таксі	Підвищення якості обслуговування цієї категорії клієнтів, яка орієнтована на товари та послуги вищого цінового сегменту.

Джерело: складено автором на основі наданих пропозицій

Вважаємо, що логістичне забезпечення є основою для ефективної діяльності торговельних мереж, оскільки координація товаропотоків між різними магазинами визначає економічні результати ритейлера.

Центральний офіс торговельної мережі має забезпечити можливість швидкого перерозподілу продукції між різними магазинами, залежно від того, який попит існує на кожен із них в конкретному супермаркеті.

Попри те, що асортимент кожного магазину мережі має формуватися відокремлено, враховуючи його розміщення та клієнтський сегмент, на який він орієнтований, завданням логістичної системи є забезпечення можливостей адаптації номенклатури запропонованих товарів до вимог споживачів за умови зміни чи неврахування тих чи інших факторів. Саме на досягнення такої гнучкості спрямовані надані нами рекомендації щодо вдосконалення логістичного забезпечення ТОВ «Рітейл Тренд».

3.3. Прогнозна оцінка запропонованих заходів

Одним з чинників прийняття рішення стосовно доцільності імплементації наданих пропозицій є прогнозна оцінка фінансових результатів підприємства за умови імплементації наданих пропозицій.

Користуючись інформацією стосовно тенденцій зміни показників діяльності протягом попередніх років нами було також розраховано, якими можуть бути фінансові результати ТОВ «Рітейл Тренд» у випадку, коли зміни системи логістичного забезпечення не відбудеться, а також у випадку впровадження наданих нами рекомендацій.

У першу чергу нами було здійснено розрахунок фінансових результатів підприємства за умови збереження існуючих тенденцій. Зважаючи на те, що протягом попередніх років спостерігалось превалювання темпів зростання витрат над темпами зростання доходів, у 2019 – 2021 рр., за умови збереження таких трендів. Можна очікувати на поступове збільшення обсягів збитків, отриманих ТОВ «Рітейл Тренд».

Так, за умови збереження існуючих тенденцій у 2021 р. обсяг чистого доходу підприємства складе 930729 тис. грн., собівартість продукції збільшиться до 864900 тис. грн., тобто її рівень досягне 93% чистого доходу, у результаті чого валовий прибуток збільшиться до 65829 тис. грн., а чистий збиток, отриманий внаслідок збільшення адміністративних та збутових витрат, досягне значення 44141 тис. грн (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Прогнозні фінансові результати ТОВ «Рітейл Тренд» у 2019 – 2021 рр. за незмінності системи логістичного забезпечення, тис. грн.

Показник	Фактичне значення	Розрахункове значення	Прогнозні значення			Абсолютне відхилення				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	431212	521767	633515	769197	930729	90555	111748	135682	161532	499517
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	387512	480515	586062	714793	864900	93003	105547	128731	150107	477388
Валовий прибуток	43700	41252	47453	54404	65829	-2448	6201	6951	11425	22129
Інші операційні доходи	41315	46273	44521	42835	51831	4958	-1752	-1686	8996	10516
Адміністративні витрати	35124	39339	42197	45263	54769	4215	2858	3066	9506	19645
Витрати на збут	59873	67058	76623	87553	105939	7185	9565	10930	18386	46066
Інші операційні витрати	4121	4616	2033	896	1084	495	-2583	-1137	188	-3037
Фінансові результати від операційної діяльності	-14103	-23488	-28880	-36472	-44131	-9385	-5392	-7592	-7659	-30028

Джерело: власні розрахунки автора

Підвищити ціни ТОВ «Рітейл Тренд» не матиме змоги, оскільки за умови відсутності конкурентних переваг у боротьбі з іншими мережами, такі дії призведуть до втрати значної частини покупців. Таким чином, здійснені розрахунки свідчать, що досліджуваному підприємству доцільно вжити заходів, які дозволять йому вийти із тривалої кризи, у якій воно опинилося.

Здійснюючи прогнозування показників господарської діяльності за умови вдосконалення логістичної системи, ми використали сценарний підхід, тобто розрахували, якими будуть результати підприємства, якщо ринок не відреагує на нововведення позитивно; якими будуть результати за найбільш сприятливої реакції покупців на зміни; і якими будуть показники господарської діяльності за нейтральної реакції споживачів на вдосконалення зовнішньої логістики.

Здійснені нами розрахунки свідчать, що за умови впровадження змін у сферу зовнішньої логістики навіть за несприятливого сценарію можна очікувати на зростання обсягів доходів на 10% - таке зростання буде забезпечене тими покупцями, які бажатимуть використати знижку, здійснюватимуть замовлення з цікавості тощо. При песимістичному підході вважаємо проте що такі дії не сформують для Інтернет-магазину лояльних покупців, таким чином значного приросту чистого доходу очікувати не варто.

За умови песимістичного сценарію впровадження нововведень ТОВ «Рітейл Тренд» також буде збитковим протягом усього досліджуваного періоду, проте створення розподільчого центру обумовить зниження рівня витрат, і, таким чином, до 2021 р. чистий дохід підприємства складе 977265 тис. грн., собівартість продукції – 890847 тис. грн., валовий прибуток – 86418 тис. грн., а чистий збиток – 28839 тис. грн., що на 35% менше за показник, який може бути отриманий за незмінності системи логістичного забезпечення (табл. 3.6). Таким чином, здійснений прогноз вже вказує на доцільність впровадження наданих пропозицій.

Таблиця 3.6.

Прогнозні фінансові результати ТОВ «Рітейл Тренд» у 2019 – 2021 рр. за умови вдосконалення системи логістичного забезпечення, тис. грн. (песимістичний прогноз)

Показник	Фактичне значення	Розрахункове значення	Прогнозні значення			Абсолютне відхилення				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	431212	521767	665191	807657	977265	90555	143424	142466	169608	546053
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	387512	480515	603644	736237	890847	93003	123129	132593	154610	503335
Валовий прибуток	43700	41252	61547	71420	86418	-2448	20295	9873	14998	42718
Інші операційні доходи	41315	46273	44521	42835	51831	4958	-1752	-1686	8996	10516
Адміністративні витрати	35124	39339	42197	45263	54769	4215	2858	3066	9506	19645
Витрати на збут	59873	67058	80454	91930	111236	7185	13396	11476	19306	51363
Інші операційні витрати	4121	4616	2033	896	1084	495	-2583	-1137	188	-3037
Фінансові результати від операційної діяльності	-14103	-23488	-18617	-23834	-28839	-9385	4871	-5217	-5005	-14736

Джерело: власні розрахунки автора

За оптимістичного сценарію очікуємо, що протягом 2019 – 2020 рр. Інтернет-магазин та додаткові послуги, які надаватимуться у супермаркетах, стануть популярними серед покупців, у результаті чого відбудеться значне зростання обсягів доходів та поступове зниження рівня витрат. У таких умовах чистий дохід підприємства досягне в 2021 р. 1036113 тис. грн., собівартість реалізованої продукції - 899620 тис грн., валовий дохід – 136493 тис. грн., а обсяги чистого прибутку (який ТОВ «Рітейл Тренд» матиме змогу отримати уже у 2020 р.) – 17413 тис. грн. (табл. 3.7). На наш погляд, за умови незмінності конкурентної поведінки інших торговельних мереж на ринку досягнення фінансових результатів, отриманих при прогнозуванні за оптимістичним сценарієм, є вірогідним, оскільки споживач нині шукає підприємство, яке не лише дозволить придбати якісну продукцію, але і спростить цей процес.

Зважений сценарій передбачає, що половина споживачів позитивно відреагує на нововведення ТОВ «Рітейл Тренд», а друга половина не буде використовувати нові послуги, у результаті чого фінансові результати, отримані підприємством, будуть середніми між тими, які можуть бути отримані при оптимістичному та песимістичному сценаріях. Так, чистий дохід підприємства у 2021 р. у такому випадку складе 1006689 тис. грн., собівартість продукції – 895233 тис. грн., валовий прибуток – 111456 тис. грн (табл. 3.8). За умови справдження зваженого сценарію ТОВ «Рітейл Тренд» лишатиметься збитковим і у 2021 р. (обсяг чистого збитку складе 3802 тис. грн.), проте існуватиме тенденція до зменшення рівня збитковості, і вже у наступних роках, неохоплених прогнозом, компанія матиме можливість отримати чистий прибуток. Поряд з розрахунком прогнозних обсягів та результатів господарської діяльності ТОВ «Рітейл Тренд», нами було також визначено, якими можуть бути результати імпорتنих операцій підприємства як за умови незмінності системи логістичного забезпечення, так і у випадку, коли на підприємстві буде створено розподільчі центри та Інтернет-магазин.

Таблиця 3.7.

Прогнозні фінансові результати ТОВ «Рітейл Тренд» у 2019 – 2021 рр. за умови вдосконалення системи логістичного забезпечення, тис. грн. (оптимістичний прогноз)

Показник	Фактичне значення	Розрахункове значення	Прогнозні значення			Абсолютне відхилення				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	431212	521767	677861	839502	1036113	90555	156094	161641	196611	604901
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	387512	480515	607160	743488	899620	93003	126645	136328	156132	512108
Валовий прибуток	43700	41252	70701	96014	136493	-2448	29449	25313	40479	92793
Інші операційні доходи	41315	46273	44521	42835	51831	4958	-1752	-1686	8996	10516
Адміністративні витрати	35124	39339	42197	45263	54769	4215	2858	3066	9506	19645
Витрати на збут	59873	67058	80454	91930	111236	7185	13396	11476	19306	51363
Інші операційні витрати	4121	4616	2033	896	1084	495	-2583	-1137	188	-3037
Фінансові результати від операційної діяльності	-14103	-23488	-9463	760	21236	-9385	14025	10223	20476	35339
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0	0	137	3822	0	0	137	3685	3822
Чистий фінансовий результат	-14103	-23488	-9463	623	17413	-9385	14025	10086	16790	31516

Джерело: власні розрахунки автора

**Прогнозні фінансові результати ТОВ «Рітейл Тренд» у 2019 – 2021 рр. за умов
логістичного забезпечення, тис. грн. (нейтральний прог)**

Показник	Фактичне значення	Розрахункове значення	Прогнозні значення			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	431212	521767	671526	823579	1006689	9055
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	387512	480515	605402	739862	895233	9300
Валовий прибуток	43700	41252	66124	83717	111456	-244
Інші операційні доходи	41315	46273	44521	42835	51831	4958
Адміністративні витрати	35124	39339	42197	45263	54769	4215
Витрати на збут	59873	67058	80454	91930	111236	7185
Інші операційні витрати	4121	4616	2033	896	1084	495
Фінансові результати від операційної діяльності	-14103	-23488	-14040	-11537	-3802	-938

Джерело: власні розрахунки автора

Здійснені розрахунки свідчать, що за умови незмінності тенденцій та в умовах стабільності валютного курсу ТОВ «Рітейл Тренд» матиме можливість підвищити показники ефективності імпорتنих операцій, що пояснюється тим, що зростання цін реалізації при незмінності валютного курсу, що впливає на собівартість імпорتنих товарів, призведе до значного підвищення рівня результативності закупівлі товарів за кордоном. Так, до 2021 р. рівень ефективності імпорتنих операцій навіть за незмінності системи логістичного забезпечення може досягнути значення 1,2, що справить позитивний вплив на діяльність підприємства у цілому (табл. 3.9).

За умови впровадження наданих рекомендацій позитивно на динаміку показників ефективності імпорту впливатиме також оптимізація рівня логістичних витрат, яка у результаті дозволить ТОВ «Рітейл Тренд» здійснювати операції, рівень ефективності яких складатиме 1,23 (табл. 3.10).

Таким чином, проведені розрахунки вказують на те, що для ТОВ "Рітейл Тренд" одним з перспективних напрямів розвитку є вдосконалення системи логістичного забезпечення, метою якого є оптимізація процесів вхідної та вихідної логістики для оптимального задоволення потреб споживачів.

Система логістичного забезпечення ТОВ "Рітейл Тренд" повинна мати на меті раціоналізацію потокових процесів у межах мережі, а мінімізація витрат часу і ресурсів повинна досягатися через синхронізацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Саме комплексне вдосконалення окреслених сфер дозволить досліджуваному підприємству максимізувати позитивний ефект від впровадження нововведень.

Здійснені розрахунки вказують, що зміни у системі логістичного забезпечення позитивно вплинуть як на фінансові результати досліджуваного підприємства в цілому, так і на його імпортні операції, що свідчить на користь впровадження сформованих нами пропозицій у практичну діяльність торговельної мережі.

Таблиця 3.9.

**Прогнозні результати імпорتنих операцій ТОВ «Рітейл Тренд» у 2019 – 2021 рр. за незмінності системи
логістичного забезпечення**

Показник	Фактичне значення	Розрахункове значення	Прогнозні значення			Абсолютне відхилення				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
Контрактна вартість імпоротної продукції, тис. євро	4478	4792	4570	4358	4157	314	-222	-212	-201	-321
Розрахункова вартість імпоротної продукції у контрактних цінах, тис. грн	134344	158123	150805	143826	137170	23779	-7318	-6979	-6656	2826
Повна вартість імпортованої продукції, тис. грн., у тому числі	191375	223027	219529	217972	218732	31652	-3498	-1557	760	27357
митні платежі, тис. грн.	36273	42693	40717	38833	37036	6420	-1976	-1884	-1797	763
логістичні витрати ТОВ "Рітейл Тренд", тис. грн.	20758	22211	28006	35312	44525	1453	5795	7306	9213	23767
Вартість імпоротної продукції у цінах реалізації, тис. грн.	200514	214550	229568	245638	262832	14036	15018	16070	17194	62318
Ефект імпорту, тис. грн.	9139	-8478	10039	27666	44101	-17617	18517	17627	16435	34962
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,05	0,96	1,05	1,13	1,2	-0,09	0,09	0,08	0,07	0,15

Джерело: власні розрахунки автора

**Прогнозні результати імпорتنих операцій ТОВ «Рітейл Тренд» у 2019 – 2021 рр.
системи логістичного забезпечення**

Показник	Фактичне значення	Розрахункове значення	Прогнозні значення			2021
	2017	2018	2019	2020	2021	
Контрактна вартість імпорتنної продукції, тис. євро	4478	4792	4887	4961	5010	3
Чистий дохід від реалізації імпорتنної продукції, тис. грн	134344	158123	161285	163705	165342	23
Повна вартість імпортованої продукції, тис. грн., у тому числі	191375	223027	232907	243391	254839	31
митні платежі, тис. грн.	36273	42693	43547	44200	44642	6
логістичні витрати ТОВ "Рітейл Тренд", тис. грн.	20758	22211	28075	35486	44855	1
Вартість імпорتنної продукції у цінах реалізації, тис. грн.	200514	214550	252525	283712	312679	14
Ефект імпорту, тис. грн.	9139	-8478	19618	40320	57840	17
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,05	0,96	1,08	1,17	1,23	-0

Джерело: власні розрахунки автора

Система логістичного забезпечення ТОВ «Рітейл Тренд» має перетворитися на конкурентну перевагу магазинів «Фуршет», візитну картку, яка поряд з продуманою асортиментною політикою, визначатиме формат взаємодії ритейлера з клієнтом.

Зважаючи на те, що за умови імплементації наданих рекомендацій навіть за песимістичного підходу фінансові результати ТОВ «Рітейл Тренд» будуть на 35% кращими за ті, які отримає підприємство за незмінності системи логістичного забезпечення, а за оптимістичного прогнозу уже у 2020 р. компанією можуть бути отримані прибутки, впровадження нововведень має сенс для досліджуваного підприємства.

Успіх ТОВ «Рітейл Тренд» на ринку протягом наступних років визначатиметься його здатністю адаптуватися до вимог споживачів, і саме вдосконалена система логістичного забезпечення дозволить йому набути необхідної гнучкості.

На наш погляд, впровадження нововведень, яких не мають інші підприємства роздрібної торгівлі, забезпечить підприємству переваги на ринку з огляду на значний інтерес споживачів до будь-яких новинок, які пропонують магазини. Цінність для клієнта ТОВ "Рітейл Тренд" має полягати не в тому, що у супермаркетах "Фуршет" можна задовольнити потребу у продуктах повсякденного вжитку (нині їх можна придбати у будь-якому супермаркеті чи на ринку), а у тій послугі, яка включає як процес обслуговування клієнта, так і безпосередньо надання йому можливості вибору тієї чи іншої продукції.

Надані нами пропозиції мають не меті саме покращення рівня сервісу, таким чином їх впровадження дозволить зробити супермаркети "Фуршет" лідерами на ринку високоякісного обслуговування. На етапі насичення ринку та інтенсивної конкуренції спроможність підприємств відрізнятись від інших є передумовою його ринкового успіху, з огляду на що реалізація розроблених заходів має призвести до значних змін у діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

Резерви вдосконалення логістичного забезпечення ТОВ "Рітейл Тренд" знаходяться у сфері вхідної та вихідної логістики, а також процесах управління запасами у межах торговельної мережі.

У сфері вхідної логістики резерви вдосконалення полягають у зміні системи роботи з постачальниками на таку, що передбачає доставку усієї продукції до розподільчого центру замість безпосередньої доставки товарів до магазинів мережі, а також перегляді відносин з транспортними компаніями з метою оптимізації видатків на транспортування товарів в межах України. У сфері вихідної логістики основними резервами є вдосконалення системи доставки продукції за замовленнями, здійсненими через Інтернет-магазин; розширення переліку послуг у сфері доставки товарів, які були придбані в магазині. Також окремою групою резервів є ті, що існують у сфері управління запасами та їх розподілу між магазинами мережі.

Здійснені розрахунки вказують, що зміни у системі логістичного забезпечення позитивно вплинуть як на фінансові результати досліджуваного підприємства в цілому, так і на його імпорتنі операції, що свідчить на користь впровадження сформованих нами пропозицій у практичну діяльність торговельної мережі.

Зважаючи на те, що за умови імплементації наданих рекомендацій навіть за песимістичного підходу фінансові результати ТОВ «Рітейл Тренд» будуть на 35% кращими за ті, які отримає підприємство за незмінності системи логістичного забезпечення, а за оптимістичного прогнозу уже у 2020 р. компанією можуть бути отримані прибутки, впровадження нововведень має сенс для досліджуваного підприємства. Успіх ТОВ «Рітейл Тренд» на ринку протягом наступних років визначатиметься його здатністю адаптуватися до вимог споживачів, і саме вдосконалена система логістичного забезпечення дозволить йому набути необхідної гнучкості.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу сутності логістичного забезпечення, нами було сформовано власне визначення даного поняття: логістичне забезпечення – це процес цілеспрямованого впливу на логістичний потік з метою балансування їхнього руху і оптимізації фінансових результатів діяльності підприємства. При цьому логістичний потік являє собою сукупність матеріального, інформаційного, фінансового та сервісного потоків в конкретній логістичній системі вздовж логістичного ланцюга.

Логістичне забезпечення має бути спрямоване на узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників підприємницьких процесів шляхом найефективнішого використання наявних ресурсів, що перетворює дану концепцію менеджменту на найбільш раціональну з-поміж існуючих на даному етапі розвитку світового господарства.

На сьогодні науковцями розроблено широкий інструментарій оцінки ефективності управління логістичним забезпеченням. Особливо велике значення оцінка ефективності управління логістичним забезпеченням має для міжнародних торговельних мереж, оскільки за умови своєчасного виявлення проблем, пов'язаних із нагромадженням товарних запасів, дозволить оптимізувати видатки підприємства, що справить позитивний вплив на фінансові результати.

Особливого значення формування системи логістичного забезпечення набуває для міжнародних торговельних мереж, оскільки резерви підвищення якості обслуговування споживачів знаходяться нині саме у сфері організації постачання товарів на полиці супермаркетів та знаходження оптимальних форм їх збуту клієнтам. Характерною рисою логістичного забезпечення торговельних мереж є орієнтація даного процесу на задоволення потреб споживачів. З огляду на це, оптимізація та координація процесів постачання, виробництва та збуту споживчих товарів

є передумовою підвищення результативності функціонування вітчизняних та міжнародних торговельних мереж.

ТОВ «Рітейл Тренд» - одна з керуючих компаній, що здійснює управління мережею супермаркетів «Фуршет». Наразі компанія працює в усіх регіонах України: мережа нараховує 69 магазинів, окрім цього останнім часом підприємство активно розвиває онлайн-канали обслуговування покупців, реалізуючи продукцію через Інтернет-магазин.

Основними проблемами ТОВ «Рітейл Тренд» на нинішньому етапі є збитковість господарської діяльності, пов'язана із високим рівнем адміністративних та збутових витрат, а також переважанням темпів зростання собівартості над темпами зростання доходів, а також залежність від зовнішніх джерел фінансування, викликана збитковістю останніх років.

Можна стверджувати, що умови, у яких працюють українські торговельні мережі є достатньо складними, і торговельна логістика є одним з інструментів, які дозволяють українським компаніям адаптуватися до вимог ринку та покращувати якість обслуговування відповідно до вимог споживачів.

На наш погляд, у перспективі ситуація у сфері організації логістичного забезпечення буде лишатися подібною до тієї, яка спостерігається на ринку зараз: окремі підприємства будуть самостійно забезпечувати свої потреби, інші – звертатимуться до спеціалізованих компаній. При цьому надалі буде усе активніше розвиватися вихідна логістика, при чому не лише її транспортна складова, а також обслуговування інформаційних і фінансових потоків.

Загалом, здійснене дослідження свідчить про існування можливостей вдосконалення системи логістичного забезпечення ТОВ «Рітейл Тренд». У першу чергу необхідно змінити логістичний ланцюг, що використовується підприємством, оскільки система stock-on-line від постачальників в торговельні центри є найменш фінансово вигідною. З огляду на достатньо

розгалужену мережу імпорتنих поставок, така ініціатива сприятиме підвищенню ефективності імпорту. Окрім цього доцільно переглянути систему комунікації підприємства зі споживачами, оскільки на нинішньому етапі вона є нерозвинutoю.

Резерви вдосконалення логістичного забезпечення ТОВ "Рітейл Тренд" знаходяться у сфері вхідної та вихідної логістики, а також процесах управління запасами у межах торговельної мережі.

У сфері вхідної логістики резерви вдосконалення полягають у зміні системи роботи з постачальниками на таку, що передбачає доставку усієї продукції до розподільчого центру замість безпосередньої доставки товарів до магазинів мережі, а також перегляді відносин з транспортними компаніями з метою оптимізації витрат на транспортування товарів в межах України. У сфері вихідної логістики основними резервами є вдосконалення системи доставки продукції за замовленнями, здійсненими через Інтернет-магазин; розширення переліку послуг у сфері доставки товарів, які були придбані в магазині. Також окремою групою резервів є ті, що існують у сфері управління запасами та їх розподілу між магазинами мережі. Наразі також можна виділити резерв, що існує у сфері маркетингової підтримки нововведень вихідної логістики.

Здійснені розрахунки вказують, що зміни у системі логістичного забезпечення позитивно вплинуть як на фінансові результати досліджуваного підприємства в цілому, так і на його імпортні операції, що свідчить на користь впровадження сформованих нами пропозицій у практичну діяльність торговельної мережі.

Зважаючи на те, що за умови імплементації наданих рекомендацій навіть за песимістичного підходу фінансові результати ТОВ «Рітейл Тренд» будуть на 35% кращими за ті, які отримає підприємство за незмінності системи логістичного забезпечення, а за оптимістичного прогнозу уже у 2020 р. компанією можуть бути отримані прибутки. Впровадження нововведень має сенс для досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність” № 959-ХІІ від 16.04.1991[електронний ресурс]. - режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>;
2. Ананко І.М. Проектування логістичних систем [Текст] : навч. посіб. / І. М. Ананко ; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. - Харків : ХНАДУ, 2016. - 240 с.
3. Бауерсокс Дональд Дж. Логістика: інтегрований ланцюг постачань [електронний ресурс]. – джерело доступу: <https://lobanov-logist.ru/upload/iblock/c33/c330c64cf28a427a12855a0725b62862.pdf>
4. Біліченко В.В. Основи логістики [Текст] : навч. посіб. / В. В. Біліченко, Ю. Ю. Буренніков, С. О. Романюк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, 2017. - 128 с.
5. Бочковський А.П. Менеджмент, маркетинг і логістика [Текст] : навч. посіб. / А. П. Бочковський, Н. Ю. Сапожнікова ; Одес. нац. політехн. ун-т. - Одеса : Юридична література, 2016. - 225 с.
6. Брухис Г.Є. Комерційна експлуатація морського транспорту [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://t-library.org.ua/read.php?id=6741>
7. Дзьобко І.П. Управління потоковими процесами підприємства на основі логістичного підходу [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Дзьобко Ірина Петрівна ; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. - Харків, 2015. - 20 с.
8. Ергономічні і логістичні аспекти в транспортних системах [Текст] : монографія / [В. К. Доля та ін.] ; за ред. проф. В. К. Долі ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. - Харків : Лідер, 2015. - 195 с.
9. Живко З.Б. Логістика [Текст] : навч. посіб. / З. Б. Живко ; Львів. держ. ун-т внутр. справ. - Львів : ЛьвДУВС, 2015. - 191 с.
10. Зеленський М.В. Ефективність аутсорсингу логістичних функцій промислового підприємства [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.14 / Зеленський Максим Васильович ; Харків. нац. екон. ун-т ім.

Семена Кузнеця. - Харків, 2015. - 20 с.

11. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі [Текст] : монографія / Н. Б. Ільченко ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. - 431 с.

12. Інноваційна логістика: концепції, моделі, механізми [Текст] : колект. монографія / [Астаф'єв А. В. та ін. ; за наук. ред. М. Ю. Григорак та Л. В. Савченко] ; Нац. авіац. ун-т, Укр. логіст. асоц. - Київ : Логос, 2015. - 545 с.

13. Клювак О.В. Управління фінансовими потоками підприємства на засадах логістики [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Клювак Оксана Володимирівна ; Приват. ВНЗ "Львів. ун-т бізнесу та права". - Львів, 2015. - 20 с.

14. Крикавський Є. В. Логістичне управління: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Є.В. Крикавський. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.

15. Крикавський Є.В. Логістика та управління ланцюгами поставок [Текст] : навч. посіб. / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2017. - 801 с.

16. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: [підручник] / Є.В. Крикавський. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, 2006. – 456 с.

17. Лазебник Л. Л., Митяй С. А., Міжнародна економіка. - Ірпінь: Академія ДПС України, , 2013. - 308 с.;

18. Логістика [Текст] : навч. посіб. / [Мельникова К. В. та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ястремської О. М. ; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. - 271 с.

19. Логістична діяльність підприємства: інновації та інтернет-маркетинг [Текст] : навч. посіб. / В. Ю. Божанова [та ін.] ; ДВНЗ "Придніпр. держ. акад. буд-ва та архітектури". - Дніпро : ДВНЗ ПДАБА, 2017. - 280 с.

20. Мажник Л.О. Логістика невиробничої сфери: управління ризиками

в логістиці [Текст] : навч. посіб. / Л. О. Мажник, В. О. Письмак ; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. - 163 с.

21. Маркетингово-логістичні процеси в економіці: теорія та практика [Текст] : монографія / Мальчик М. В. [та ін.] ; за ред. Мальчик М. В. ; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. - Рівне : НУВГП, 2015. - 197 с.

22. Міжнародний менеджмент та логістика [Текст] : навч. посіб. / А. Бардась [та ін.] ; Держ. ВНЗ Нац. гірн. ун-т. - Дніпро : Герда, 2016. - 294 с.

23. Міщук І.П. Формування і функціонування систем логістики підприємств торгівлі [Текст] : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Міщук Ігор Пилипович ; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. - Львів, 2017. - 41 с.

24. Міщук І.П. Формування систем логістики підприємств торгівлі: теорія і практика [Текст] : монографія / І. П. Міщук ; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. - Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2015. - 450, [1] с.

25. Омельченко О.В. Розвиток міжнародної логістики в умовах електронізації світової економіки [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Омельченко Олександра Володимирівна ; Маріуп. держ. ун-т. - Маріуполь, 2015. - 22 с.

26. Організація та проектування логістичних систем [Текст] : підручник / [М. П. Денисенко та ін.] ; за ред. проф., д-ра екон. наук М. П. Денисенка, проф., д-ра екон. наук Л. Г. Шморгуна, доц., канд. техн. наук В. С. Марунича ; Акад. муніцип. упр. [та ін.]. - Вид. 2-ге, перероб. та допов. - Київ : Міленіум, 2016. - 387 с.

27. Основи логістики [Текст] : навч. посіб. / Бедрій Я. І. [та ін.]. - Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. - 258 с.

28. Павлова М.Б. Управління асортиментом товарів в роздрібних мережах крупноформатних підприємств торгівлі [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Павлова Марина Борисівна ; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. - Львів, 2018. - 20 с.

29. Партнерські відносини на ринку B2B та B2C [Текст] : монографія / [С. Крикавський та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. - 231 с.
30. Попова Н.В. Розвиток підприємств транспортно-логістичної системи та його маркетингова підтримка [Текст] : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Попова Надія Василівна ; Укр. держ. ун-т залізн. трансп. - Харків, 2017. - 40 с.
31. Сайт державного комітету статистики [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
32. Сайт компанії «Акріс» [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://acris.com.ua/>
33. Сайт компанії «Жемчуг» [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.zhemchug.com.ua/>
34. Сайт компанії «Пан Логістик» [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://panlogistic.ua/>
35. Сайт компанії «САВСЕРВІС» [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://savservice.com/ru>
36. Сайт компанії Компанія «Перша Логістична Компанія» [електронний ресурс]. – режим <http://1lk.com.ua/ua/pro-kompaniu>
37. Сайт логістичного комплексу «Карпати Логістик» [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.karpatylogistik.com/>
38. Сайт логістичної компанії «Логістик Плюс» [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.logisticplus.com.ua/>
39. Сайт офісно-логістичного комплексу «Столичний» [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://stolichnyi.kiev.ua/uk/2-uncategorised/1-kompleks-stolichnyj>
40. Сайт служби таксі «Red Taxi» [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://redtaxi.ua/#/>
41. Сайт служби таксі «Taxi 838» [електронний ресурс]. – режим доступу:
<https://taxi838.ua/kyiv/?gclid=CjwKCAjwsfreBRB9EiwAikSUHU9IxS5hmXY>

4siJNtAs5hJ-J-Kdrqa3V_XTjYtkMY8u50CF1FHAT_BoC2Q4QAvD_BwE

42. Сайт служби таксі «Столичний» [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://stolichnyi.kiev.ua/uk/2-uncategorised/1-kompleks-stolichnyi>

43. Сокур М.І. Транспортна і складська логістика [Текст] : підруч. для студентів ВНЗ / Сокур М. І., Сокур Л. М., Петченко М. В. ; Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. - Вид. 2-ге. - Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2016. - 327 с.

44. Швець В.Я. Трансфер інновацій у логістичних системах [Текст] : навч. посіб. / В. Я. Швець, Г. В. Баранець ; Держ. ВНЗ "Нац. гірн. ун-т". - Дніпропетровськ : НГУ, 2015. - 219 с.

45. Якимишин Л. Логістика ланцюгів поставок товарів повсякденного попиту [Текст] : монографія / Лілія Якимишин ; Терноп. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя, Львів. ун-т бізнесу та права. - Тернопіль : Паляниця В. А. [вид.], 2017. - 218 с.

46. Introduction to Logistics & Supply Chain Management [e-source]. – available at: https://courses.edx.org/asset-v1:MITx+CTL.SC1x_1+2T2015+type@asset+block/w111_IntroSCM_ANNOTATED_v4.pdf

47. The Logistics Handbook. A Practical Guide for the Supply Chain Management of Health Commodities [e-source]. – available at: <http://apps.who.int/medicinedocs/documents/s20211en/s20211en.pdf>

48. Logistics Management and Supply Chain Management: A Critical Evaluation [e-source]. – available at: https://www.researchgate.net/publication/263442389_Logistics_Management_and_Supply_Chain_Management_A_Critical_Evaluation

49. Logistics Management - modern development trends [e-source]. – available at: http://wsl.com.pl/tl_files/wydawnictwo/publikacje/logistics_management_2016/Logistics_Management-modern_development_trends_part1_chapter_1.pdf

50. The role of logistics service providers in international trade [e-source]. – available at: <file:///C:/Users/Home/Downloads/4667-Article%20Text-13334-1-10-20161026.pdf>