

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

(за матеріалами ТОВ «ДЖАСТІН», м. Київ)

Студентки 1 курсу 11м групи
спеціальності 076
«Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»

спеціалізації «Логістика та
управління ланцюгами
постачання»

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

Старіни
Олексія Валентиновича

Харсун
Людмила Григорівна

Ільченко
Наталія Борисівна

Київ 2021

АНОТАЦІЯ

Старіна О.В. Управління логістичною діяльністю підприємства роздрібною торгівлі (за матеріалами ТОВ «ДЖАСТІН», м. Київ). – КНТЕУ. – 2021 – 50 с.

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні підходи до управління логістичною діяльністю підприємства роздрібною торгівлі, визначено методику оцінювання ефективності логістичної діяльності та показники-індикатори оцінювання результативності діяльності підприємства роздрібною торгівлі. Проведено аналіз організації логістичної діяльності ТОВ «ДЖАСТІН» та оцінювання її ефективності. Проаналізовано показники надійності логістичної системи ТОВ «ДЖАСТІН» та організації логістичного процесу на складі підприємства.

Запропоновано алгоритм бізнес-процесу зберігання товарів та побудовано декомпозицію бізнес-процесу «Організація логістичного процесу на складі» А0 та А0-1 в нотації IDEF0. ТОВ «ДЖАСТІН», визначено стратегічну карту ефективності управління запасами, проаналізовано структуру залишків товарних запасів на складі ТОВ «ДЖАСТІН» та динаміку сезонних коливань товарних запасів

Ключові слова: логістична діяльність, управління логістичною діяльністю, логістичний процес на складі, показники-індикатори результативності, BSC, Метод Хольта-Вінтерса.

ANNOTATION

Starina OV Management of logistics activities of the retail trade enterprise (according to the materials of JUSTIN LLC, Kyiv). - KNTEU. - 2021 - 50 p.

In the final qualifying work the theoretical and methodical approaches to management of logistic activity of the enterprise of retail trade are investigated, the technique of estimation of efficiency of logistic activity and indicators-indicators of estimation of efficiency of activity of the enterprise of retail trade are defined. The analysis of the organization of logistic activity of JUSTIN LLC and evaluation of its efficiency is carried out. The indicators of reliability of the logistics system of JUSTIN LLC and the organization of the logistics process in the warehouse of the enterprise are analyzed.

The algorithm of business process of storage of goods is offered and decomposition of business process "Organization of logistic process in a warehouse" A0 and A0-1 in IDEF0 notation is constructed JUSTIN "and the dynamics of seasonal fluctuations in inventories

Key words: logistic activity, management of logistic activity, logistic process in a warehouse, indicators-indicators of efficiency, BSC, Holt-Winters Method.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Розділ 1. Теоретико-методичні підходи до управління логістичною діяльністю підприємства роздрібною торгівлі	8
Розділ 2. Дослідження системи управління логістичною діяльністю ТОВ «ДЖАСТІН»	20
2.1. Аналіз практики управління логістичною діяльністю ТОВ «ДЖАСТІН».....	20
2.2. Оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю на підприємстві	25
Розділ 3. Удосконалення системи управління логістичною діяльністю ТОВ «ДЖАСТІН»	30
3.1. Розробка плану підвищення результативності логістичної діяльності ТОВ «ДЖАСТІН».....	30
3.2. Обґрунтування результативності запропонованих заходів удосконалення логістичних процесів ТОВ «ДЖАСТІН».....	39
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток глобалізаційних та економічних процесів сприяє підвищенню конкуренції та вимагає пошуку нових підходів до розвитку системи управління логістичною діяльністю. Логістична діяльність є невід'ємною частиною функціонування значної кількості українських підприємств та є передумовою сталого розвитку компанії. Основні принципи впровадження логістичного підходу на вітчизняних підприємствах торгівлі вимагають інтеграції матеріального та технічного забезпечення, транспорту, виробництва, збуту і передачі інформації про товари в єдину систему, що повинно підвищити ефективність діяльності у кожній із цих сфер та міжгалузеву ефективність в цілому. Актуальність дослідження ефективності логістики як із наукового, так і з практичного погляду полягає у формуванні певної сукупності індикаторів логістичної діяльності будь-якого вітчизняного підприємства, що необхідна для формування дієвих управлінських механізмів логістичної системи. Тому тема дослідження є достатньо актуальною.

Питання теорії та практики управління логістичною діяльністю є однією з найактуальніших тем дослідження багатьох зарубіжних науковців, найвідомішими серед яких є Д.Дж. Бауерсокс, Д. Вордлоу, Д. Вуд, Дж. Джонсон, Д.Дж. Клос, Д.Р. Сток, Д.М. Ламберт та вітчизняних, таких як: М. Григорак, Н. Ільченко, Д. Кочубей, Є. Крикавський, І. Міщук, Р. Патора, Л. Фролова, Н. Чухрай та ін. Методологічні аспекти визначення ефективності від функціонування внутрішніх логістичних систем досліджувались у роботах В. Алькеми [2], Л. Ковальської [5; 6], Н. Хвищун [6] та ін.

Об'єктивна потреба уточнення теоретико-методичного підґрунтя та розроблення практичних рекомендацій щодо управління логістичною діяльністю підприємства роздрібної торгівлі з врахуванням специфіки їх функціонування в умовах оголошення пандемії та карантинних обмежень.

Тому актуальність обраної теми обумовлена удосконаленням інноваційних підходів в логістичній діяльності підприємства торгівлі.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних підходів до управління логістичною діяльністю підприємства роздрібною торгівлі та розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Об'єктом дослідження є процес управління логістичною діяльністю роздрібного торговельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні питання управління логістичною діяльністю підприємства роздрібною торгівлі.

Досягнення поставленої мети обумовило вирішення таких завдань:

- визначити сутність теоретичних підходів до управління логістичною діяльністю підприємства роздрібною торгівлі;
- проаналізувати систему та методи управління логістичною діяльністю ТОВ «ДЖАСТІН»;
- оцінити ефективність управління логістичною діяльністю підприємства, що досліджується;
- розробити план підвищення результативності логістичної діяльності ТОВ «ДЖАСТІН»;
- обґрунтувати результативність запропонованих заходів удосконалення логістичної діяльності ТОВ «ДЖАСТІН».

Методи дослідження. У процесі вирішення завдань застосовувались загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: історичний (для розкриття генезису управління логістичною діяльністю підприємства роздрібною торгівлі), індукції та дедукції (для дослідження розвитку системи управління логістичною діяльністю), економіко-математичні та економіко-статистичні (для оцінки динаміки, виявлення змін у системі управління запасами на підприємстві). Обробка інформаційного забезпечення здійснювалась з використанням сучасних програм.

Інформаційну базу досліджень при написанні випускної кваліфікаційної роботи склали підручники та навчальні посібники, статті, монографії зарубіжних та вітчизняних вчених, періодичні видання, законодавчі та нормативно-правові акти України, ресурси мережі Інтернет, внутрішня інформація ТОВ «ДЖАСТІН».

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання результатів дослідження у практичній діяльності підприємств з метою підвищення ефективності їх функціонування.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження обговорені на IV Міжнародна студентська науково-практична онлайн-конференція «Підприємництво, торгівля та маркетинг: реалії, виклики, перспективи, яка відбулася 17 березня 2021 року в Київському національному торговельно-економічному університеті.

Публікації за темою дослідження. Результати дослідження відображені в статті Старіна О . Підходи до оптимізації транспортно-експедиторського обслуговування торговельних підприємств України// Інновації в підприємстві та торгівлі: зб наук. ст. студ. - Київ. КНТЕУ, 2021. - Ч.2. –

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел загальним обсягом 50 сторінок. Робота містить 11 таблиць, 8 рисунків та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Логістичний підхід до організації підприємницької діяльності ґрунтується на системній комплексності економічних процесів, передбачає ефективну їхню інтеграцію, створення логістичних систем та ланцюгів. Ефективне функціонування підприємства торгівлі вимагає від самої системи управління великим масивом різноманітних даних, облік яких, як і процес їх збирання та обробки повинен постійно удосконалюватися, оскільки змінюються вимоги споживачів. Достатній обсяг інформації та даних для здійснення управління логістичною діяльністю підприємства значною мірою визначає логістичну спроможність підприємства, з позиції менеджменту.

Під логістичним управлінням варто розуміти здатність підприємства приймати такі управлінські рішення, які даватимуть змогу задовольняти максимально ймовірну кількість споживачів при існуючому обсязі ресурсів та потужностей. Будь-якій системі управління притаманні загальновідомі функції (моніторинг, аналіз, планування, організація, регулювання, координація, облік, контроль), які, пристосовуючись до об'єкта управління, набувають специфічних властивостей.

У логістичному управлінні специфіка його функцій пов'язана з процесами формування єдності матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків. Функції логістичного управління – це комплекс загальноприйнятних управлінських дій зі специфічними властивостями конкретної логістичної системи, пов'язаними з плануванням, організацією і контролем за закупівлею, транспортуванням, складуванням, зберіганням, реалізацією, сервісним обслуговуванням.

За твердженням А. Стока логістична діяльність пов'язана з рухом матеріальних цінностей [1, с. 18]. Вона включає такі види логістичної діяльності, як: обслуговування покупців, прогнозування попиту, управління запасами, логістичні комунікації й інші, що здійснюється у процесі переміщення продукції від місця її виготовлення до місця її споживання.

Схожий підхід до трактування логістичної діяльності наведено у праці [20], у якій логістична діяльність розглядається з оперативного погляду й подана сукупністю практичних дій, а саме: транспортуванням, маркуванням, складуванням вантажів тощо. Інше трактування логістичної діяльності підприємства подано у праці [2]. Відповідно до позиції авторів логістична діяльність включає не лише систему практичних дій, але й рішень, зокрема рішень з оптимізації логістичних потоків, що передбачає включення до складу логістичних функцій управління. Управлінський аспект логістичної діяльності відзначено також у працях [3]. У цих роботах функції логістики подані переліком, до якого окрім упакування, складування та збереження включено також прогнозування попиту, вибір місця розміщення виробничих і складських приміщень, логістичні комунікації [1, с. 18], що відображають управлінський аспект логістичної діяльності.

Під час представлення функцій логістики науковці виділяють також такі, як: інтегруючі, регулюючі, результуючі функції [21], що є загальними функціями логістики з концептуальних позицій. Ураховавши класифікаційні ознаки логістичної діяльності підприємства її змістові характеристики розглянуто з урахуванням концептуальних позицій, характеру функцій, а також розподілу логістичних функцій між різними учасниками логістичного процесу й рівнями реалізації логістичних рішень.

Метою управління логістичною діяльністю підприємства роздрібною торгівлі є досягнення заданих результатів торговельної діяльності забезпеченням оптимальних параметрів товарних потоків при забезпеченні високої якості торговельного обслуговування покупців у місцях продажу.

Насамперед зазначимо, що англійською мовою *logistic management* вживається однаково в міжнародному вимірі. У вітчизняній науковій літературі трапляються випадки вживання поняття управління логістикою на противагу загальноприйнятого «логістичний менеджмент». Так, І.М. Пальчик визначає «логістичне управління» як процес або діяльність, яка підпорядкована наперед окресленим цілям, здійснюється у логічній послідовності, може бути організована на стратегічному та тактичному рівнях, здійснюється безперервно і включає планування, організацію, реалізацію та контроль просування товарів: руху сировини, матеріалів і напівфабрикатів, готової продукції (швидкості руху, обсягів руху, адаптивності) на виробництво, у процесі виробництва та до споживача на основі формування логістичної системи просування товарів та логістичної сітки [4].

Ю.В. Понакевич наголошує, що «логістичне управління органічно пов'язане з теорією і практикою маркетингу та менеджменту, тобто ув'язкою виробництва і реалізації товарів із реальним платоспроможним попитом покупців, стимулюванням реалізації шляхом реклами товарів, гнучкої політики цін і торговельних надбавок (знижок), пошуком нових сфер діяльності для отримання доходів. Діалектична взаємодія і взаємопроникнення логістики, маркетингу та менеджменту дають у сукупності економічний ефект» [9]. Підходи до трактування поняття «логістичний менеджмент» представлено у дод. А.

Процес управління у своїй основі повинен базуватися на низці принципів, які фактично і забезпечують ефективність самого процесу управління. Ключові принципи логістичного управління зводяться до таких [5-10]:

- принцип системності;
- принцип глобальної оптимізації, координації і інтеграції;
- принцип високої ефективності логістичної діяльності;

- принцип стійкості і адаптивності;
- принцип інвестиційної і технологічної кооперації; – принцип тотального контролю витрат;
- принцип гуманізації усіх функцій і технологічних рішень.

Логістичні функції підприємства реалізуються через логістичні процеси, що в загальному вигляді включають процеси формування та перетворення потоків сировини, товарів, дослідження і прогнозування ринку, планування закупівлі, контролю за формуванням матеріального потоку, зберіганням сировини, товарів, готової продукції [11].

Ключовим елементом будь-якого процесу управління є здатність на завершальній стадії оцінити повноту досягнення запланованих показників. Тобто ефективність управління логістичною діяльністю підприємства визначатиметься її здатністю досягнути поставлених цілей. Основне завдання управління логістичною діяльністю підприємством роздрібною торгівлі повинно зводитися до забезпечення оптимального розвитку самого підприємства. Тобто система логістики повинна виступати своєрідним сполучним механізмом всіх складових організаційно-економічного механізму підприємства.

На рис 1.1 зобразимо модель логістичної діяльності підприємства роздрібною торгівлі.

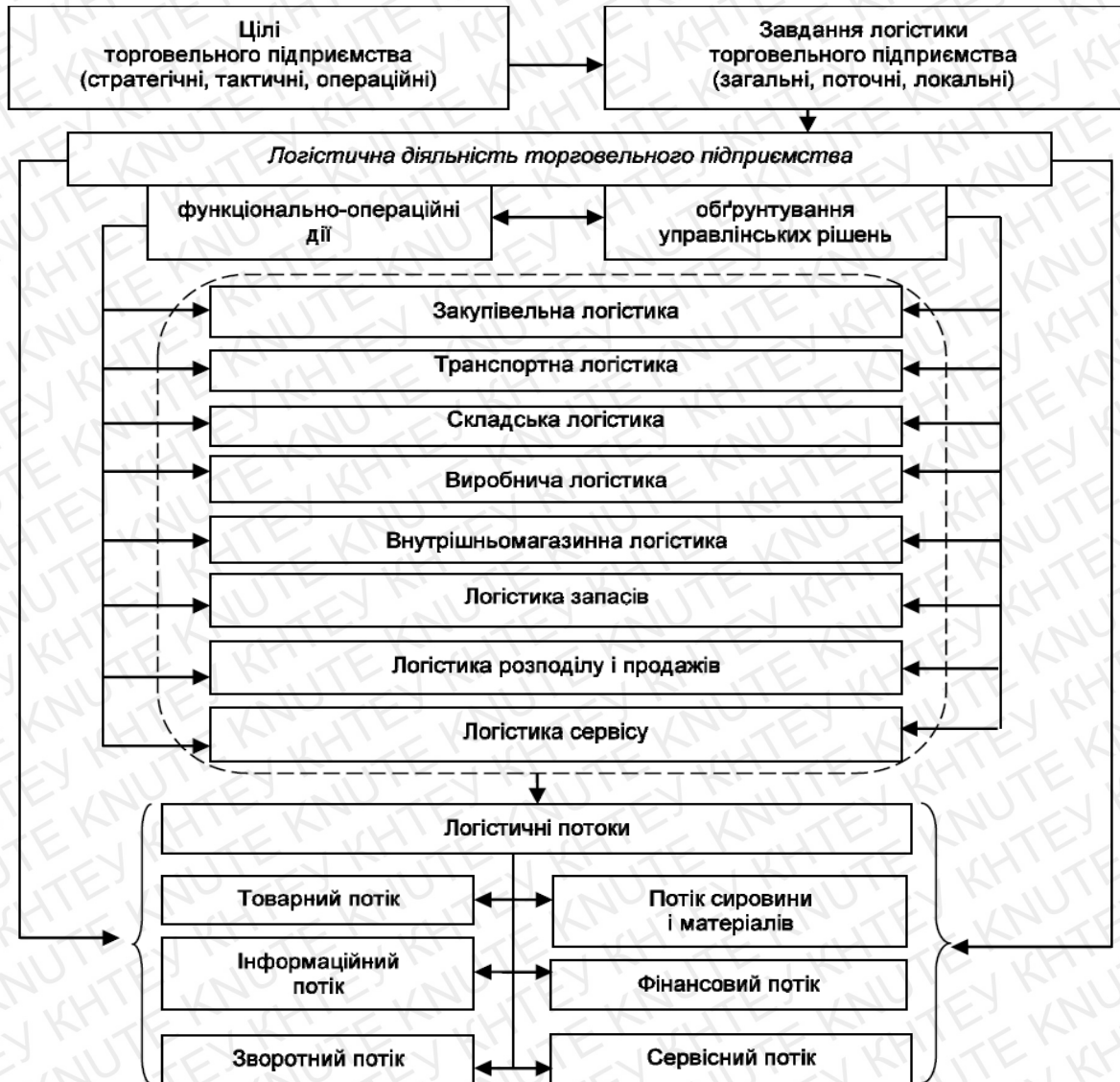


Рис. 1.1. Модель логістичної діяльності підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: [26]

Під час оголошення пандемії важливо роль у формуванні діяльності підприємства роздрібної торгівлі відіграє електронна торгівля. Відповідно виникає потребу в удосконаленні доставки товарів на замовлення через інтернет-магазин. Пандемія показала зростання інтернет-торгівлі та підштовхнула людей до віддаленої роботи. До 2028 року понад 30% співробітників постійно працюватимуть віддалено. Скоротиться кількість покупок на шляху додому, ще більше споживачів звикнуть замовляти доставку.

Запуск доставок продуктів харчування став трендом 2020 року. Очевидно, що нові бізнес-процеси вимагають нових рішень, і компанії відчули необхідність в гнучкому управлінні доставкою.

Для цього необхідно автоматизувати логістику, враховувати дорожню ситуацію, оперативно розподіляти замовлення і збирати фідбек від клієнтів. А все це можливо, коли сервіс доставки вже відпрацьований та має власний штат розробників, збиральників замовлень, кол-центр та професійних кур'єрів. [38].

У результаті опитування, що проводилися експертами у травні 2020 року, понад 49% респондентів зізналися, що планують розвивати онлайн-канали продажів у найближчому майбутньому. З іншого боку, свою експансію прискорюють онлайн-продажі посилюючи свою присутність у мережі. Споживачі вже не хочуть довго очікувати товар та бажають отримувати товар або послугу якомога швидше. Згідно із дослідженнями, 48% покупців не будуть більше повертатися за купівлею товарів в інтернет-магазині, якщо він не здійснює доставку за день. При цьому 33% будуть купувати товар в іншому місці, а 15% скасують її. Одяг та взуття українці активно купують як онлайн (94%), так і офлайн (71%). І хоча частота купівель у традиційних магазинах в 1,5 рази вища, ніж через Інтернет, середній чек практично не відрізняється [28].

Роздрібні підприємства можуть організувати власну службу доставки товарів або звернутися до кур'єрських та транспортних компаній. Сучасні транспортні компанії, що займаються доставкою товарів з інтернет-магазинів, змінили уявлення користувачів про подібні послуги. Швидкість доставки та якість обслуговування дозволяють налагодити оперативне сполучення між продавцями і покупцями. Ліва частина вантажоперевезень такого типу належить “Новій пошті”. Ця компанія вказана в переліку можливих варіантів доставки практично в будь-якому інтернет-магазині. Її найближчі конкуренти – “Ін Тайм”, “онлайн Express”, “онлайн”. Є ще деякі

інші компанії, які також можуть пропонуватися інтернет-магазинами в якості альтернативи.

Перевагами доставки товарів транспортними компаніями можуть бути, наприклад:

- значна швидкість доставки («Укрпоштою» доставити товар буде довше, ніж «Новою поштою»);
- відмінний сервіс (всі види упаковки, скерування, термінали, добре навчені співробітники та ін.);
- відповідальність (в умовах конкуренції компанії дорожать своєю репутацією);
- доставка вантажів будь-яких габаритів, цінних документів, грошей; можливість оплати покупки після її огляду;
- наявність різних програм лояльності для корпоративних клієнтів.

Недоліком можна вважати високу вартість послуг. Але в багатьох випадках витрати себе повністю виправдовують.

При виборі системи доставки товарів підприємства роздрібною торгівлі повинні прорахувати ефективність будь якого варіанту, а саме, розрахунок витрат організацію доставки товарів [10-12].

$$U_f = \frac{\sum_i^n C_{ei} + \sum_i^n C_{ni}}{Q}, \quad (1.1)$$

де Q – обсяг виконаних транспортних послуг перевезень;

$C_{скерування}$, N_T – відповідно ефективні та неефективні витрати і-го учасника транспортного процесу перевезень.

$$U_n = \frac{\sum_i^n C_{ei}}{Q}. \quad (1.2)$$

Повнота оцінки та залежить від того, чи враховані витрати усіх учасників процесу перевезень.

Надійність постачання товарів можна розрахувати за формулою

$$\frac{\text{Кількість вчасно виконаних замовлень}}{\text{Загальна кількість замовлень}} \cdot 100\% \quad (1.3)$$

НПІ = (2.9), де НПІ – надійність поставок;

Готовність до здійснення поставки можна розрахувати за формулою

$$\frac{\text{Замовлення реалізовані зі складу}}{\text{Загальна кількість замовлень}} \cdot 100\% \quad (1.4)$$

Якість постачання можна розрахувати за формулою

$$\frac{\text{Замовлення кількість рекламаций}}{\text{Загальна кількість замовлень}} \cdot 100\% \quad (1.5)$$

Також серед комплексу критеріїв, які використовуються при вирішенні задач організації перевезень, найбільший інтерес представляють:

- доставка вантажу “точно в строк”;
- тривалість доставки вантажів;
- витрати на перевезення вантажу;
- продуктивність транспортних засобів;
- продуктивність навантажувальна-розвантажувальних механізмів;
- енергоємність транспортно-технологічних операцій;
- енергомісткість перевезень;
- питома трудомісткість комплексу транспортно-технологічних операцій;
- собівартість перевезень;
- прибуток від перевезень [14, с.354].

Доставка товарів “точно в строк” характеризується задоволенням вимог споживачів на перевезення вантажу за запланований час. Це досягається раціональною погодженістю роботи транспорту й систем, які обслуговують і споживають транспортну продукцію, тобто послугу. Критерієм виступає фактичний час доставки вантажів, який повинен бути меншим за час визначений у договорі на перевезення вантажу. Фактичний час доставки впливає на довжину періоду оборту матеріальних ресурсів. Зменшення його дозволяє звільнити частину матеріальних ресурсів.

Проте для перевізника первинне значення має собівартість доставки. Одним з найважливіших критеріїв з погляду споживача транспортних послуг виступають сумарні витрати на доставку продукції від складу постачальника до складу споживача, тобто приведені витрати по всьому логістичному ланцюгу. Отже, в якості критерію оптимальності частіше обирають собівартість перевезення. Собівартість перевезення є загальним показником і являє собою витрати на виконання одиниці транспортної продукції.

У процесі оцінювання ефективності логістичної системи підприємства повинні враховуватися як показники, що характеризують саму логістичну систему, так і показники, що характеризують роботу цієї системи. Частина таких показників (індивідуальні) відображає окремі складники ефективності логістичної діяльності, а інша частина (загальні) характеризує розвиток логістичної системи загалом. Загальні й індивідуальні показники оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства нами узагальнені та наведені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Показники-індикатори оцінювання результативності та ефективності логістичної діяльності підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: [29]

Необхідно також виділити такі показники-індикатори оцінювання ефективності та результативності управління логістичною діяльністю підприємства торгівлі (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

**Показники-індикатори оцінювання ефективності та
результативності управління логістичною діяльністю підприємства
торгівлі**

Критерії	Показники
Надійність доставки в ланцюзі постачань	Виконання графіків доставки Коефіцієнт задоволеності споживачів Задоволення споживачів з позиції «досконалого замовлення»
Швидка реакція ланцюга постачань	Час виконання замовлення Термін окремих логістичних циклів
Продуктивність логістичної інфраструктури	Продуктивність зберігання товарів Продуктивність роботи логістичного персоналу Продуктивність використання транспортних засобів
Витрати у ланцюзі постачання	Логістичні витрати в обсязі реалізації продукції Загальні витрати на управління ланцюгом постачань Ресурс віддача з позиції доданої вартості
Ефективність управління	Запаси (в днях постачання) логістичними активами в ланцюзі постачання Кількість оборотів активів

Джерело: [10]

Підприємствам торгівлі необхідно при оцінюванні ефективності логістичної діяльності розраховувати показник ROI (ROI – Ресурс віддача аж аж), який показує наскільки ефективні інвестиції у системі логістики. Показник визначається наявністю складських приміщень, транспорту, установки для ремонту і обслуговування транспортних засобів і складів, телекомунікаційних систем, комп'ютерного обладнання [10].

$$\text{ROI (показник повернення інвестицій)} = (\text{дохід} - \text{інвестиції}) / \text{інвестиції} \times 100\% \quad (1.6)$$

Наприклад, можна прорахувати ефективність повернення інвестицій у запас товарів.

Щоб повністю зрозуміти внутрішню логістичну продуктивність підприємства, необхідно також приділити увагу оцінюванню КРІ в логістиці – це індикатори, які дають можливість зрозуміти наскільки ефективно використовуються ресурси компанії для здійснення логістичних функцій.

Можна використовувати такі показники КРІ для поліпшення ланцюга постачання [5-10] :

- співвідношення кількості замовлень за обраний період часу;
- потреба в матеріалах, що відносяться до періоду часу;
- витрати на персонал за період; кількість співробітників, кількість лікарняних;
- частка запасів по відношенню до обороту;
- вартість замовлень за період; середня доступність на складі;
- різниця в показниках запасів з числом запасів;
- кількість складів; тривалість обороту складу;
- середній час відновлення запасів; число (частота) оборотів;
- вартісне вираження відмінностей в запасах за кількістю запасів;
- рівень готовності до постачань; частка запасів в обігу;
- кількість позицій замовлення за період;
- відношення витрат на зберігання до складської площі;
- частка сторонніх організацій в обороті.

Крім вимірювання ROI (рентабельності інвестицій), підприємства торгівлі також повинні почати вимірювати ROX (рентабельність досвіду). ROX - нова метрика, яка прийшла до нас традиційно із США та показує оцінку повернення інвестицій в клієнтський досвід. Згідно з дослідженнями, компанії, які орієнтуються на клієнтський досвід, на 25% вигідніше ведеться організація бізнесу. ROX - це ще не розтиражована метрика, яка заслуговує на увагу в кризовий період. Клієнтський досвід стає вимірним показником, зі

зрозумілими розрахунками на витрати. Завдяки цьому, можна оцінювати всі вкладені ресурси і результати і визначати, як підвищення задоволеності клієнтів масштабує їх бізнес [30].

Отже, відповідно до проведеного дослідження оцінювання ефективності логістичних витрат слід розглядати як початковий етап дослідження результатів логістичної системи підприємства, а методичні підходи можуть бути використані у дослідженні діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі ТОВ «ДЖАСТІН».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ДЖАСТІН»

2.1. Аналіз практики управління логістичною діяльністю ТОВ «ДЖАСТІН»

ТОВ «ДЖАСТІН» створено 28.04.2011, спеціалізується на продажу жіночого, чоловічого, дитячого одягу, взуття та аксесуарів. Підприємство розміщено в Оболонському районі м. Києва.

Вид діяльності за КВЕД:

52.42.0 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах

Інші:

52.43.0 Роздрібна торгівля взуттям та шкіряними виробами у спеціалізованих магазинах

Проведемо аналіз структури товарообороту за 2019 рік та 9 місяців 2021 рр. Графічно вподобання покупців ТОВ «ДЖАСТІН» представлені на рис.2.1.



Рис. 2.1. Структура асортименту товарів ТОВ «ДЖАСТІН» за 2019 р., %

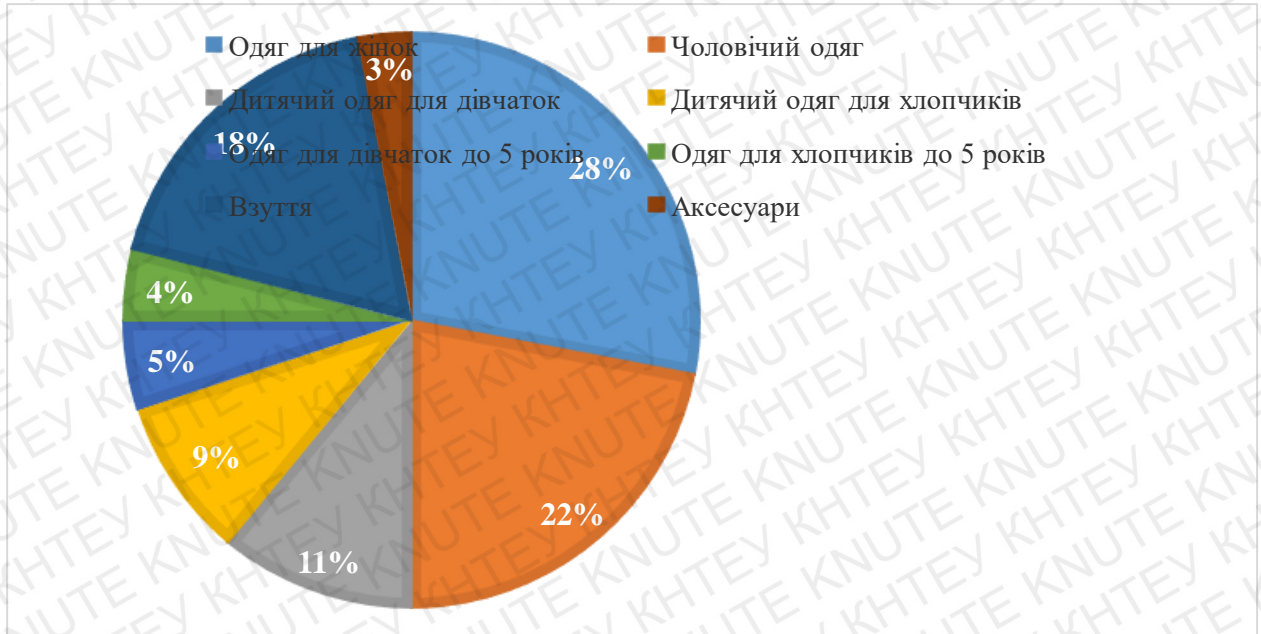


Рис. 2.2. Структура товарообороту за 2020 рік в асортиментному розрізі
ТОВ «ДЖАСТІН», %

Аналізуючи структуру товарообороту ТОВ «ДЖАСТІН» за 2020 рік (рис.2.1) найбільший прибуток приносять такі групи товарів, як одяг для жінок (28%), чоловічий одяг (22%), взуття (18%), дитячий одяг для дівчатко (11%), дитячий одяг для хлопчиків (9%), одяг для дівчатко до 5 років (5%), одяг для хлопчиків до 5 років (4%), аксесуари (3%).

Споживачами ТОВ «ДЖАСТІН» є покупці середнього класу, що слідкують за модними новинками. Підприємство успішно конкурує на ринку роздрібної торгівлі одягом, оскільки в магазинах можна знайти актуальні товари для всієї сім'ї, на будь-який смак, середньої на нижче середньої цінової категорії. У 2020 році структура товарообороту ТОВ «ДЖАСТІН» зазнала змін (рис.2.2): одяг для жінок складає (24%), чоловічий одяг (20%), взуття (17%), дитячий одяг для хлопчиків (12%), дитячий одяг для дівчатко (11%), одяг для дівчатко до 5 років (6%), одяг для хлопчиків до 5 років (5%), аксесуари (5%).

Нами було проведено дослідження вподобань споживачів щодо представленого асортименту товарів у ТОВ «ДЖАСТІН». Товари, що користуються найбільшим попитом серед покупців ТОВ «ДЖАСТІН» є:

одяг для жінок (21%), чоловічий одяг (19%), взуття (16%), аксесуари (13%), дитячий одяг для дівчатко (10%), дитячий одяг для хлопчиків (9%), одяг для хлопчиків до 5 років (6%), одяг для дівчатко до 5 років (6%).

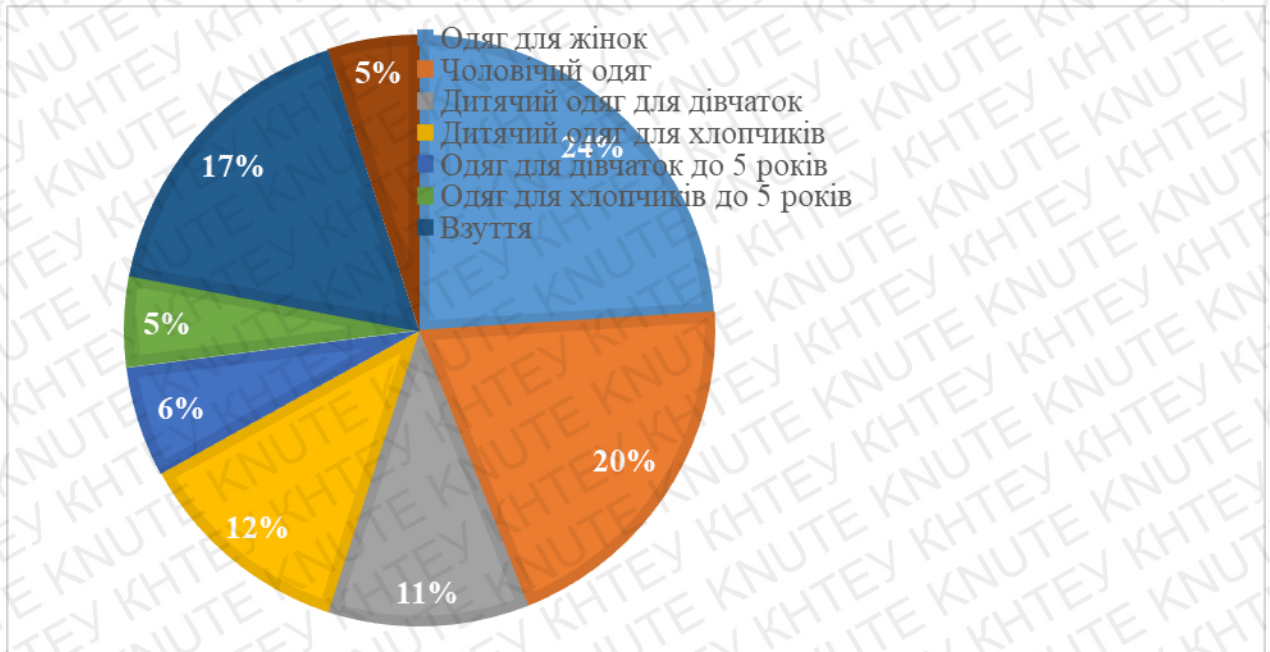


Рис. 2.3. Структура товарообороту за 9 місяців 2021 рік в асортиментному розрізі ТОВ «ДЖАСТІН», %

Підприємство має свій склад. Проаналізуємо організацію логістичного процесу на складі. Відповідно до проведеного дослідження логістичної діяльності складу ТОВ «ДЖАСТІН» було вимушено підвищити рівень автоматизації логістичного процесу, оскільки в умовах оголошення пандемії та карантину підприємство скоротило кількість штатних працівників. Відбулися збої у постачанні одягу та взуття. Також скоротився рівень доставки товарів із-за закриття кордонів.

Таблиця 2.1

Організація логістичного процесу на складі ТОВ «ДЖАСТІН»

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення
Загальний вантажооборот, т	190,1	173,5	16,6
Використання площі складу, %	90	88	-2
Використання обсягу складу, %	89	85	- 4
Рівень механізації складських робіт, %	55	65	10
Загальна кількість вантажно-розвантажувальних операцій, шт.	315	291	-24
Середній час однієї вантажно-розвантажувальної операції, с	140	120	x
Витрати на управління складськими запасами, тис. грн.	47,7	53,2	5,5

Важливим показником задоволення споживачів є надійність постачання (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Показники надійності постачання ТОВ «ДЖАСТІН», %

Показники	Роки		Абсолютне відхилення
	2019 р.	2020 р.	
Надійність постачання	89,10	90,10	1,1
Готовність до здійснення постачання	89,10	90,10	1,1
Якість постачання	0,21	0,23	0,02

Підприємство під час оголошення карантину активно розвивало електронну-торгівлю. До 2040 року 95% всіх покупок здійснюватимуться онлайн. Вже зараз кожен четвертий житель планети купує товари онлайн. 15.5% роздрібного товарообороту в світі припадає на е-Панкевич (Statista). Показник усереднений, адже статистика однієї країни відрізняється від статистики іншої. У Китаї, наприклад, на е-Панкевич припадає близько 40%

продажів, в Україні – 4,5% (дехто каже, що 6-7%). Якщо порівняти в грошовому еквіваленті, то китайський ринок е-Панкевич складає приблизно \$650 млрд, США – \$ 370-380 млрд, Україна – \$4,5 млрд. Це, до речі, одна з причин, чому зараз розвиваються зовнішні напрями і українські постачальники виходять з товарами на іноземні маркетплейси [32].

Взаємодію функціонування покупця і продавця при організації діяльності інтернет магазину ТОВ «ДЖАСТІН» можна описати таким чином:

1. Ознайомлення з пропозиціями, вибір товару на сайті через акції або каталог. Додавання замовлення до віртуального кошику.
2. Заповнити на сайті інформацію для замовлення товару – відомості про покупця, контактна інформація, спосіб доставки та спосіб оплати.
3. Підтвердження наявності необхідної кількості товарів у замовленні.
4. Консультування споживача у разі необхідності, підбір розмірів.
4. При отриманні товару на склад, працівники складу перераховують, перевіряють на якість, приймають, формують до відправки заказу клієнту.
5. Оплата товару здійснюється за двома напрямками: оплата замовлення онлайн, через сайт за допомогою банківської карти або оплата при отриманні.
6. Оповіщення на електронну пошту щодо підтвердження замовлення.
7. Після закінчення акції, формування замовлення.
8. Відправлення товару споживачеві за допомогою логістичних компаній «Нова Пошта» або «JUSTIN».
9. Відправка замовлення споживачу.
11. Доставка замовлення до указанного місця призначення. Споживач сплачує замовлення (якщо оплата не проводилась онлайн), перевірка на якість, відсутність пошкоджень та правильність замовлення.

Якщо виявився дефект при транспортуванні замовлення, компанія виставляє претензію до служби доставки, вимагає компенсацію та здійснює «відмову» від товару та повернення коштів.

12. Отримане та оплачене замовлення вважається успішно виконаним.

Таким чином, необхідно провести оцінювання ефективності логістичної діяльності ТОВ «ДЖАСТІН» для подальшого розроблення пропозицій.

2.2. Оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю на підприємстві

Вибір оціночних показників визначається специфікою побудови логістичної системи підприємства. Так, для підприємства роздрібною торгівлі процес оцінювання ефективності логістичної діяльності повинен бути спрямований на розв'язок чотирьох основних завдань:

- 1) моніторинг логістичних операцій;
- 2) контроль над процесом виконання логістичного обслуговування;
- 3) оперативне управління на основі виявлених тенденцій розвитку логістичної діяльності;
- 4) розроблення подальших тактичних і стратегічних дій для вдосконалення логістичного процесу.

Наведемо оцінювання показників ефективності логістичної діяльності ТОВ «ДЖАСТІН» (табл. 2.2). Витрати на збут на підприємстві за 2 роки збільшилися на 49 тис. грн. Складські витрати збільшилися за у 2020 р. на 11,8 тис. грн., або на 16%. Складські витрати збільшилися пропорційно до зміни обсягів запасів на складах. При цьому, транспортно-складські витрати істотно впливають на собівартість продукції, представляючи собою прямі накладні витрати на цю продукцію. Що призводить в свою чергу до збільшення ціни

Витрати на закупівлю збільшилися на 45 тис. грн. як ми можемо бачити це найбільші витрати разом з витратами на транспортування. Збільшення

витрат на закупівлю спричинено вищезгаданим збільшенням реалізованої продукції (товарів послуг).

Таблиця 2.3

Основні показники логістичної діяльності ТОВ «ДЖАСТІН»

Показники	Роки		Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
	2019	2020		
Кількість розвантажень/відвантажень	315	291	-24	93,4
Кількість та вчасно виконаних замовлень	6889	7234	2345	105
Кількість вантажників	8	5	-3	62,5
Загальні логістичні витрати, тис грн	1183	1275	92	107,8

Статистика показує, що в кінцевій вартості товару для споживача до 12% складають витрати на логістику та зберігання товару на складі. Відповідно, для того щоб знизити вартість товару, тобто зробити його більш привабливим для покупця, варто знизити логістичні витрати, скоротити і спростити логістичний ланцюг постачання. Але скоротити ланцюг постачання в умовах пандемії поки ще не має можливості.

Таким чином, рівень надійності постачання підприємства знаходиться на високому рівні. Оскільки надійність поставки це співвідношення кількості виконаних замовлень до загальної кількості замовлень, потрібно враховувати, що аналізовані величини беруться за звітний період. Тобто в звітному періоді в загальній кількості замовлень присутні замовлення на майбутній період, які не реалізовані в звітному.

Проаналізуємо витрати на збут продукції ТОВ «ДЖАСТІН» (табл.2.4). Операційні витрати збільшуються відповідно до збільшення рівня розвитку підприємства та збільшення реалізованої продукції, збільшення витрат на товари, роботи та послуги. За останні роки операційні витрати збільшилися на 52,6%.

Таблиця 2.4

Витрати на збут товарів ТОВ «ДЖВСТІН» за 2019-2020 рр.*тис.грн*

Показники	Роки		Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
	2019	2020		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4300,6	5671,5	1370,9	131,9
Валовий дохід	755,6	1059,8	304,2	140,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	383,2	511,7	128,5	133,5
Операційні витрати	564,9	862,1	297,2	152,6
Витрати на збут	65,4	71,6	6,2	109,5

Витрати на збут зросли на 9,5, до даних коливань призвела модернізація логістичної системи та її реінжиніринг, що в подальшому призвело до зменшення та раціоналізацію витрат на логістичну систему інформаційних, матеріальних та фінансових ресурсів. Застосування систем оцінювання результатів логістичної діяльності покликані вирішити три основні завдання: моніторинг логістичних операцій, контроль продуктивності логістичної системи та ефективність управління логістичною системою.

Для подальшого дослідження необхідно проаналізувати ефективність організації господарської діяльності ТОВ «ДЖАСТІН» (табл. 2.5). Ефективність господарської діяльності підприємства роздрібної торгівлі одягом та взуттям ТОВ «ДЖАСТІН» показує тенденцію до зменшення рентабельності товарооборот. Рівень рентабельності реалізації продукції (товарів, послуг) або обороту у 2019 році склав 0,82%, а у 2020 році – 0,63%. Цей показник показує розмір прибутку на одиницю реалізації продукції або обороту або частку прибутку в ціні товару.

Таблиця 2.5

Ефективність господарської діяльності підприємства роздрібної торгівлі одягом ТОВ «ДЖАСТІН»

ROS, %		ROA, %		ROE, %	
2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік
0,82	0,63	4,16	2,96	4,714	3,529

Рентабельність активів (ROA) також знижується, що може бути викликано залученням більшої частки необоротних активів за рахунок оренди, що зменшує загальну величину активів, але сприяє підвищенню поточних витрат. Рентабельність власного капіталу (ROE) залежить не тільки від розміру фінансових результатів від звичайної діяльності, фінансової політики підприємств, але і від таких регіональних факторів як забезпечення можливостей кредитування, місцеве податкове навантаження, стан ринку нерухомості та ін. Показники господарської діяльності ТОВ «ДЖАСТІН» знизилися, оскільки в умовах карантину підприємства роздрібної торгівлі одягом та взуттям втратили можливість продавати товари. Ця галузь найбільше постраждала в цих умовах. У додатку Б наведена ідентифікація сили впливу індикаторів управління логістичними процесами на показники результативності загального управління ТОВ «ДЖАСТІН»

Рівень середніх товарних запасів має тенденцію до зростання. Це обумовлено зростанням товарообороту на 4,85% (табл. 2.6) . Час обігу товарів в 2020 році становить 72 дні. У порівнянні з 2019 роком швидкість зменшується, що можна пояснити зниженням купівельної спроможності населення та відсутністю аналізу асортиментних матриць підприємства взагалі.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників оборотності товарних запасів підприємства
ТОВ «ДЖАСТІН» у 2019-2020 рр.**

Показники	Роки		Абсолютне відхилення, (+/-)	Відносне відхилення, %
	2019	2020	2020/2019рр.	2020/2019 рр.
Середні товарні запаси, млн грн	2892,9	3609,81	716,91	24,78
Середній товарооборот, млн грн	8579,18	8995,3	416,12	4,85
Рівень товарних запасів	123,08	146,47	23,39	19
Період обороту товарних запасів, дні	67	82	5	7,46
Швидкість обороту товарних запасів, раз	6,0	5,1	-0,9	-15
Коефіцієнт оборотності товарних запасів, рази	2,28	1,91	-0,37	-16,23
Інтегральний показник ефективності управління товарними запасами	3,25	3	-0,25	-7,7

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності підприємства

Таблиця 2.7

**Динаміка показників якості товарних запасів підприємства
ТОВ «ДЖАСТІН» за 2019-2020 рр.**

Показники	Роки		Абсолютне відхилення, (+/-)	Відносне відхилення, %
	2019	2020	2020/2019 рр.	2020/2019 рр.
Розмір неходових та залежаних товарів, тис. грн	69365,24	72081,78	2716,54	3,91
Питома вага неходових та залежаних товарів, %	2,4	2	-0,4	-16,7
Середній розмір уцінки, %	20,8	17,9	-2,9	-13,9
Відсоток реалізації уцінки, %	68,2	68,5	0,3	0,44
Коефіцієнт ефективності використання фонду уцінки	0,83	0,85	0,02	2,41

Протягом 2020 року підприємству вдалося знизити питому вагу неходових та залежаних товарних запасів, а також скоротити час їх перебування на підприємстві, що є позитивною тенденцією. Адже обсяг витрат та збитків торговельного підприємства від зберігання залежаних товарів збільшується пропорційно до перевищення часу перебування їх на підприємстві. Середній розмір уцінки за 2020 р. зменшився на 2,9%, що свідчить про збільшення рівня витратоємності реалізації цих товарів. Коефіцієнт ефективності використання фонду уцінки кожного року зростає, що свідчить про своєчасність проведення уцінки.

Отже, за результатами проведеного аналізу управління товарними запасами ТОВ «ДЖАСТІН» було виявлено ряд позитивних та негативних тенденцій. Серед позитивних варто виділити зростання обсягу товарообороту та зменшення витрат обігу на одиницю товарних запасів. Окрім того, у 2020 р. менеджерами з якості була проведена суттєва робота з асортиментом одягу та взуття для зменшення кількості неходових та залежаних товарів. До негативних тенденцій варто віднести зменшення темпу приросту прибутку та зменшення коефіцієнта оборотності товарних запасів, що в першу чергу зумовлено падінням купівельної спроможності населення. Окрім цього, темпи приросту товарообороту і товарних запасів є непропорційними, що збільшує рівень витрат обігу та заморожує грошові активи підприємства. Таким чином, ефективне функціонування логістичної системи ТОВ «ДЖАСТІН» потребує узгодження та оптимізації всіх внутрішніх процесів підприємства, що у свою чергу дасть змогу підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства. Формування показників ефективності логістичної системи підприємства дозволяє більш ефективно здійснювати управління цією системою, аналізувати всі внутрішні логістичні процеси та здійснювати системний контроль за діяльністю підприємства на їх основі. Тому, виникає необхідність у розвитку електронної торгівлі на підприємстві та удосконалення доставки товарів

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ДЖАСТІН»

3.1. Розробка плану підвищення результативності логістичної діяльності ТОВ «ДЖАСТІН»

Як вже було повідомлено раніше підприємство вимушено було розвивати інтернет-торгівлю та оптимізувати запаси товарів на складі.

У процесі впровадження ефективної системи нормування товарних запасів необхідно дотримуватися певних принципів нормування [33]:

- оптимальності, який полягає в тому, що нормативами передбачаються найменші розміри товарних запасів, при яких забезпечується безперервність процесу обігу, задоволення попиту споживачів. Критерієм оптимальності вважається мінімум витрат, які пов'язані з доставкою та зберіганням товарів за умови найбільш повного задоволення попиту населення на продукцію;
- надійності, який досягається за рахунок створення страхових запасів товарів на випадок перевиконання товарообороту чи відставання постачання;
- науковості, який передбачає поширене використання економіко-математичних методів при розробці нормативів;
- реальності, який пов'язаний з розробкою нормативів, що враховують матеріальні передумови: товарні ресурси, складська площа та ємність підприємств, їх технічна оснастка, наявність власних основних засобів тощо;
- ефективності, який проявляється в тому, що нормування забезпечує прискорення оборотності товарної маси, скорочення сукупних витрат, раціональне розміщення товарних запасів між окремими структурними підрозділами.

При визначенні норми оборотності товарних запасів ТОВ «ДЖАСТІН» запропоновано використовувати аналітичний метод, за допомогою якого норма оборотності встановлюється за фактичним розміром товарних запасів

за певний період з наступним коригуванням. Розрахунок нормативу відбувається на основі детального аналізу оборотності запасів.

Проведемо декомпозицію бізнес-процесу управління запасами на складі з використанням програмного продукту ERWin в нотації IDEF0. Стандарт IDEF0 містить набір процедур, що дозволяють розробляти та узгоджувати модель великою кількістю людей, які належать до різних функціональних сфер системи, що моделюється. Процес моделювання є інтерактивним і передбачає реалізацію наступних етапів: опитування експертів; створення діаграм і моделей; розповсюдження документації та оцінка адекватності моделей з прийняттям рішення стосовно можливості їх подальшого використання [34].

IDEF0 модель складається з трьох тирів документів: графічних діаграм, тексту та глосарію. Ці документи містять перехресні посилання один на одного. Графічна діаграма є головним компонентом IDEF0 - моделі, що містить блоки, стрілки, сполучення блоків і стрілок та асоційовані з ними відношення. Блоки представляються собою основні функції об'єкту, що моделюється. Ці функції можуть бути декомпозиційовані на складові частини і представлені у вигляді більш деталізованих діаграм. Процес декомпозиції здійснюється доти, доки об'єкт не буде описаний на рівні деталізації, яка необхідна для досягнення цілі проекту.

Основними компонентам синтаксису графічної мови IDEF0 є наступні: блоки, стрілки, діаграми та правила. Блоки описують функцію. Стрілки не представляють собою потік або послідовність подій, як в традиційних блок-схемах потоків чи процесів. Вони вказують на те, які дані або матеріальні об'єкти мають потупити на вхід функції для того, щоб ця функція виконувалася. Для цього зобразимо на рис 3.1 алгоритм бізнес-процесу зберігання товарів у ТОВ «ДЖАСТІН».

Алгоритм бізнес-процесу зберігання товарів

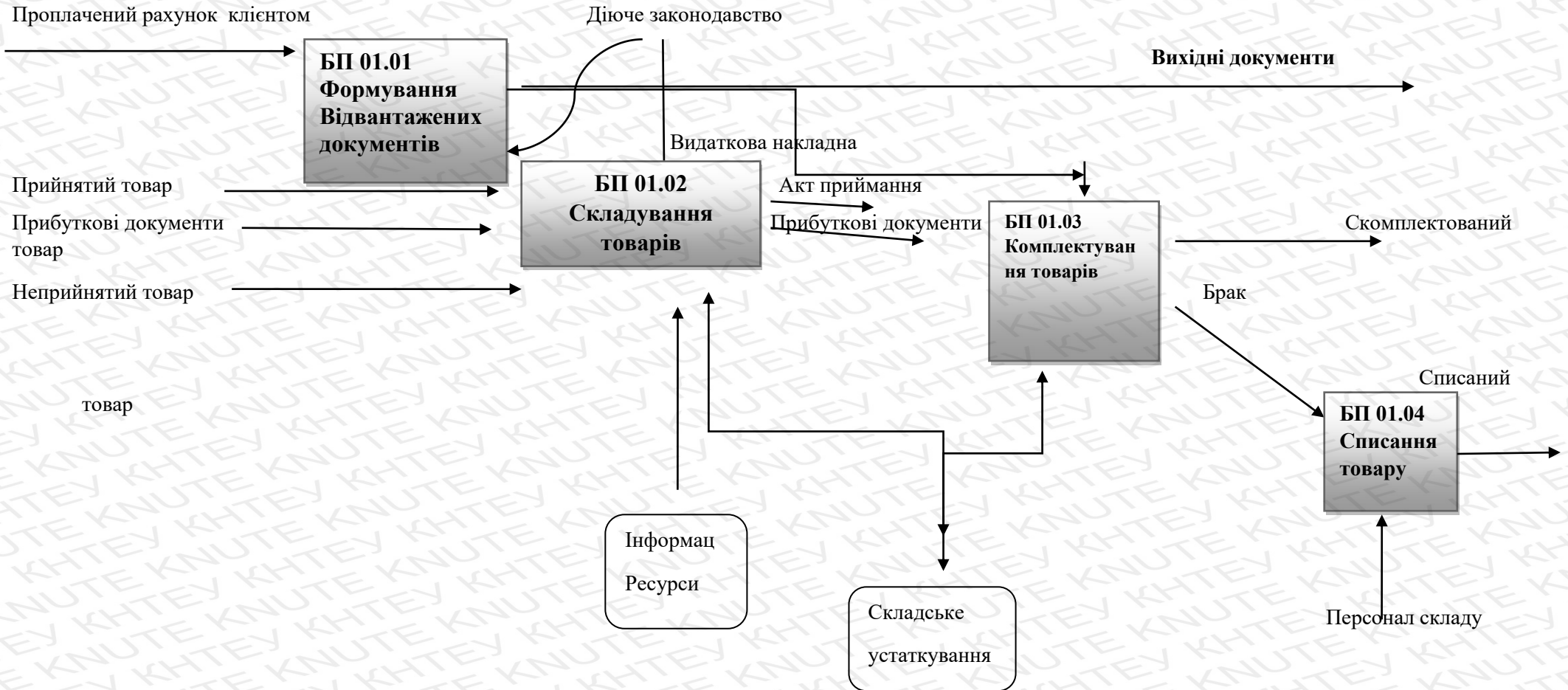


Рис. 3.1. Алгоритм бізнес-процесу зберігання товарів ТОВ «ДЖАСТІН»

На рис.3.1 зобразимо декомпозицію бізнес-процесу ТОВ «ДЖАСТІН» «Організація логістичного процесу на складі» А0. Вхідним процесом організації складського логістичного процесу буде товарно-транспортна накладна, що супроводжує товар, який буде у подальшому розміщений на складі відповідно до прогнозованого попиту. Оскільки одяг і взуття мають сезонний попит, то і при формуванні товарних запасів обов'язково необхідно це враховувати.

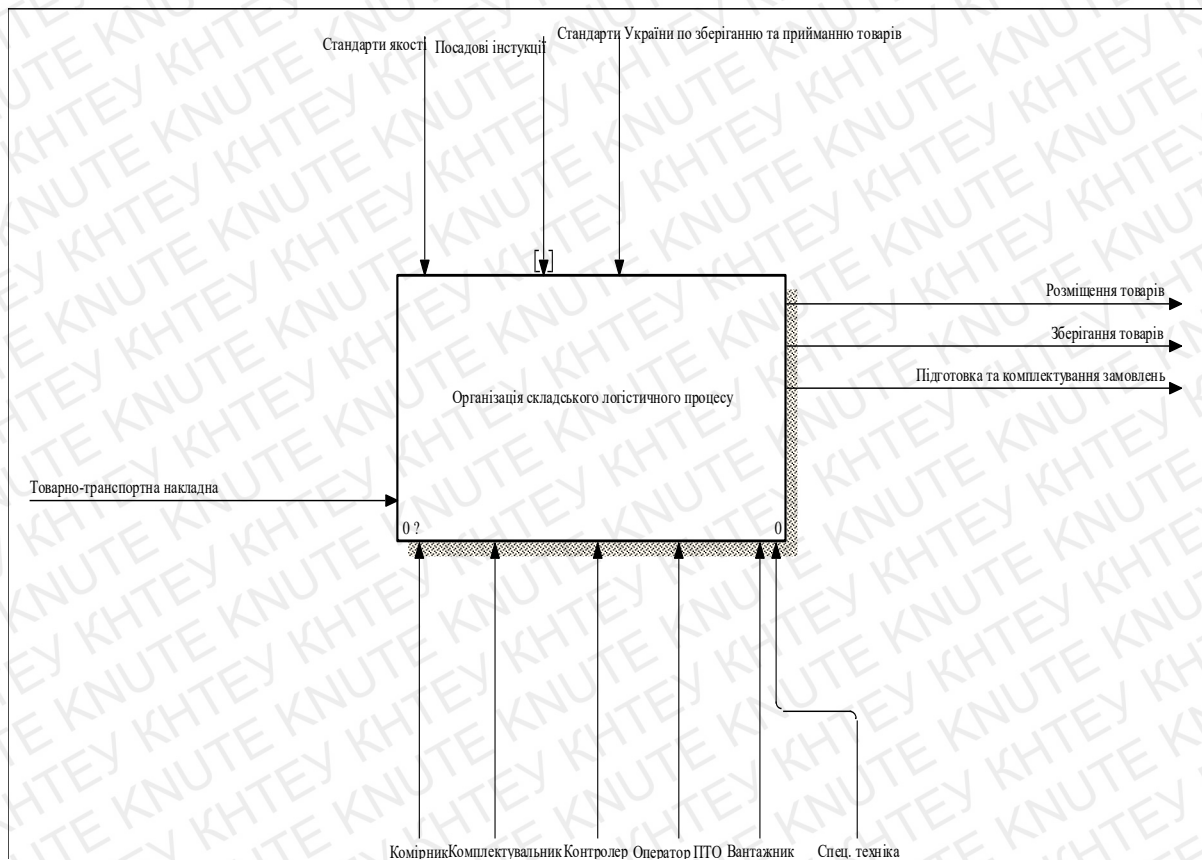


Рис. 3.2. Декомпозиція бізнес-процесу ТОВ «ДЖАСТІН» «Організація логістичного процесу на складі» А0

Декомпозиціюємо бізнес-процес підприємства «Організація логістичного процесу на складі» А0 на підпроцеси: приймання товарів, розміщення у зону зберігання; контроль якості; переміщення у зону комплектування; відвантаження товарів у магазин та розміщення у торговому залі (рис. 3.3).

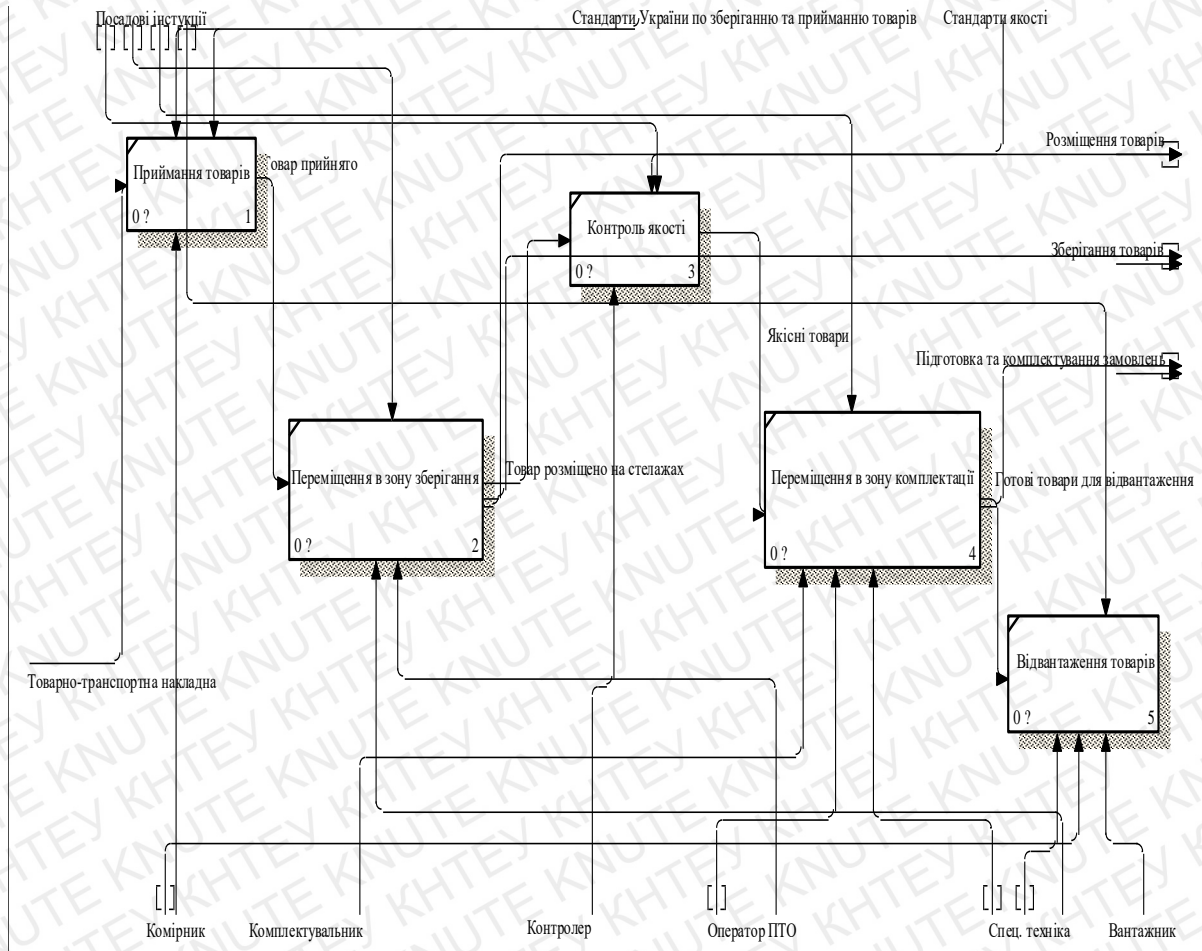


Рис. 3.3. Декомпозиція бізнес-процесу ТОВ «ДЖАСТІН «Організація логістичного процесу на складі» А0-1

Побудуємо систему збалансованих показників управління запасами у ТОВ «ДЖАСТІН», використовуючи BSC метод за Нортон-Капланом (табл. 3.1). На рівні бізнес-процесів досягнення стратегічних цілей відстежують за допомогою Key Performance Indicators - ключових показників, які дозволяють оцінити результативність проведеної роботи. КРІ служать своєрідними маяками, за допомогою яких можна зрозуміти, якою мірою були досягнуті заплановані значення.

На рівні планування створюється стратегічна карта, яка має схожість з дорожньою картою проекту - на ній відображаються зв'язки між завданнями, які необхідно виконати для досягнення мети. При цьому цільовий результат визначається відразу у 4 напрямках: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси і розвиток персоналу [35].

У відповідності з наведеними даними табл 2.7, спочатку пропонуємо підприємству розрахувати значення локальних показників за кожною ключовою компетенцією, а потім фактичні (табл 3.1).

Таблиця 3.1

Запропонована стратегічна карта оцінювання ефективності управління запасами ТОВ «ДЖАСТІН»

Ключові компетенції	Стратегічні показники ефективності	Бажане значення
Фінансові	Коефіцієнт регламентованості підпроцесів управління запасами	0,95
	Коефіцієнт збалансованості підпроцесів управління запасами	0,95
	Коефіцієнт фінансового забезпечення системи управління запасами	0,95
	Коефіцієнт обіговості товарних запасів	12,8
	Коефіцієнт питомих витрат на управління товарними запасами	0,6
	Коефіцієнт цінової доступності продукції, що постачається	0,85
Внутрішньо-логістичні процеси	Коефіцієнт ритмічності постачання одягу та взуття	0,95
	Коефіцієнт надійності постачальників (розвиток партнерських взаємовідносин)	0,90
	Коефіцієнт надійності постачань	0,95
	Частка поставок неналежної якості	0,05
	Коефіцієнт готовності до постачання товарів	0,95
	Зменшення втрат внаслідок несвоєчасного та неналежного виконання постачань замовлень	0,05
Розвиток	Темпи зростання обсягів реалізації одягу та взуття	1,15
	Коефіцієнт розширення асортименту одягу та взуття	0,06
	Коефіцієнт оновлення використовуваних технологій і методів управління запасами	0,15
	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,10
	Коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу	0,90
Клієнти	Коефіцієнт розширення клієнтської бази	0,10
	Коефіцієнт постійності клієнтів (розвиток партнерських відносин)	0,90
	Показник своєчасності доставки одягу та взуття клієнтам	0,90
	Коефіцієнт якості обслуговування клієнтів	0,95
	Показник інформаційної надійності обслуговування клієнтів	0,85

Джерело: запропоновано автором на основі звітності підприємства та за методикою

Відповідно до запропонованої стратегічної карти оцінювання ефективності управління запасами ТОВ «ДЖАСТІН», підприємство зможе оптимізувати витрати на зберігання товарних запасів одягу та взуття. Оскільки індустрія моди в період пандемії коронавірусу очікувано виявилася в числі найбільш уразливих галузей. Виробництво постраждало від скасування або призупинення замовлень, що призвело, в свою чергу, до масових звільнень і закриття виробництва, а введення режиму самоізоляції - до різкого зниження числа покупців в першій половині 2020 року. Але при цьому пандемія стала катализатором глобальних змін в індустрії моди. А саме розвиток інтернет-торгівлі. Тому, з розвитком мережі Інтернет поширюються цифрові медіа та інші канали, що функціонують на основі цифрових технологій. Саме тому на підприємстві роздрібної торгівлі ТОВ «ДЖАСТІН» доцільним буде впровадити CRM-систему (система управління відносинами з клієнтами), що допоможе у формуванні конкурентних переваг підприємства роздрібної торгівлі.

CRM-системи (дівчатко Relationship Management, або управління відносинами з клієнтами) призначені для оптимізації бізнес-процесів із взаємодії з потенційними та наявними клієнтами. Це - стратегія організації бізнесу, у якій взаємозв'язки з клієнтами є центральними в його діяльності, оскільки саме клієнти складають основний актив. Головна мета CRM-стратегії - налагодження взаємовигідних відносин з клієнтами, що спрямована на підвищення ефективності й доходності компанії за рахунок залучення й утримання прибуткових клієнтів; співпраця з ними; запобігання їх переходу до конкурентів, таким чином збільшуючи дохід компанії й результат впроваджуваних заходів щодо підвищення ефективності [31].

За результатами запропонованої стратегічної карти оцінювання ефективності управління запасами ТОВ «ДЖАСТІН», визначимо результативність запропонованих заходів.

3.2. Обґрунтування результативності запропонованих заходів удосконалення логістичних процесів ТОВ «ДЖАСТІН»

Як вже зазначалося успішне управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі вимагає здійснення такої управлінської функції як прогнозування. Головна мета прогнозування полягає у визначенні такого обсягу продажу у перспективі, який для фірми є найбільш ефективним. Відповідно до цього вона розподіляє свої ресурси таким чином, щоб досягнути відповідних показників. Результатом прогнозування є розроблений прогноз запасів на майбутній період.

Таблиця 3.2

Динаміка структури залишків товарних запасів на складі ТОВ «ДЖАСТІН» за 1-3 квартали та прогноз на 4 квартал 2021 року

Асортимент товарів	2021 рік				Питома вага товарних запасів за кварталами, %			
	I кв	II кв	III кв	Прогноз IV кв	I кв	II кв	III кв	IV кв
Брюки	745	781	715	675	0,614	0,734	0,724	0,563
Спідниці	512	532	587	564	0,422	0,500	0,594	0,470
Плаття	650	820	845	798	0,535	0,770	0,855	0,666
Кофти, светри, жилети	834	774	859	987	0,687	0,727	0,869	0,823
Костюми	568	769	954	879	0,468	0,722	0,965	0,733
Рубашки, блузи	878	951	1587	1992	0,723	0,893	1,606	1,662
Комбінезони	578	767	729	889	0,476	0,721	0,738	0,742
Куртки, пальта	54658	45668	39861	59961	45,019	42,906	40,338	50,013
Плащі та вітрівки	768	854	945	1120	0,633	0,802	0,956	0,934
Туніки та кардигани	675	878	768	985	0,556	0,825	0,777	0,822
Піджаки	760	655	845	1023	0,626	0,615	0,855	0,853
Шапки та рукавички	468	593	756	891	0,385	0,557	0,765	0,743
Спортивне взуття	51569	41789	39563	36794	42,474	39,262	40,037	30,690

Туфлі	987	1580	1978	2021	0,813	1,484	2,002	1,686
Балетки	1198	1584	1976	2595	0,987	1,488	2,000	2,164
Напівчеревики	2324	3128	2987	3142	1,914	2,939	3,023	2,621
Чоботи	875	964	875	1295	0,721	0,906	0,885	1,080
Інші товари	2365	3350	1987	3280	1,948	3,147	2,011	2,736
Разом	121412	106437	98817	119891	100	100	100	100

Як свідчать дані табл. 3.2 питома вага кожної товарної позицій в структурі товарних запасів коливалася не в значних межах – від 0,5% до 2%. Найбільшу питому вагу в обсягах товарних запасів займають наступні позиції: куртки, пальта 45%, та спортивне взуття в середньому 30%. Важливим аспектом аналізу є дослідження сезонних коливань товарних запасів.

Існує багато статистичних методів вивчення сезонності в динамічних рядах, серед яких: аналітичного вирівнювання, простої середньої, ковзної середньої, відносних чисел та ін. Найбільш відомими та простішими методами для виявлення сезонних коливань товарних запасів є методи простої середньої або відносних чисел. Ці методи не вимагають попередньої обробки даних та використовуються коли в рядах динаміки немає яскраво виражених тенденцій росту чи зниження товарних запасів, а внутрішньорічні коливання протягом всього періоду відбуваються навкруг якогось відносно постійного рівня [4].

Проведемо аналіз сезонних коливань за кварталами 2020 р. на ТОВ «ДЖАСТІН», табл. 3.3. Як бачимо з табл. 3.3, для кожного кварталу розраховується середня величина рівня за n періодів, потім розраховується квартальний рівень для усіх рядів і у результаті визначається процентне відношення середніх для кожного кварталу до загального середньоквартального рівня ряду по формулі [36]

$$i_s = \frac{\bar{y}_t}{\bar{y}} \cdot 100\% \quad (3.1)$$

\bar{y} – середня для кожного кварталу за n період;

\bar{y}_t – загальний середньо квартальний рівень за n період.

У цій формулі базою порівняння є загальний для аналізованого ряду динаміки середній рівень [2].

Найбільші сезонні зміни товарних запасів спостерігалися у 4 кварталі – це обумовлено наближенням різдвяних та новорічних свят. В таких випадках керівництво ТОВ «ДЖАСТІН» забезпечує склади товарними запасами, з метою забезпечення безперебійної роботи, і надання необхідної продукції покупцям в необхідній кількості. Вінтерс розвив модель експоненційного згладжування з трендом Хольта і додав в неї сезонність. Перевагою методу є можливість робити прогноз наприклад, на 1 рік потрібні будуть данні мінімум за 2 роки, а краще 3-5 років.

Метод Хольта-Вінтерса використовується для прогнозування часових рядів, коли в структурі даних є тренд і сезонність. Дана модель це 3-х параметрична модель прогнозу, яка враховує:

1. Складений експоненційний ряд;
2. Тренд;
3. Сезонність.

Пропонуємо підприємству у подальшому для прогнозування товарних запасів на підприємстві використовувати Метод Хольта-Вінтерса може застосовуватися:

- при стратегічному плануванні: побудова основної тенденції розвитку (тренда) дозволяє враховувати висхідну або низхідну динаміку досліджуваного явища. Наприклад, в даному випадку яскраво видно зростаюча тенденція продажів сезонного товару;
- при оперативному і тактичному плануванні: виявлена сезонна складова дозволяє сказати про нерівномірність розподілу обсягів по місяцях по відношенню до даної динаміці.

Це потрібно враховувати при складанні планів, оскільки плановані обсяги будуть варіюватися з місяця в місяць. Експоненціальне згладжування враховує внутрішні спади і підйоми в ряді динаміки. Його можна використовувати при виявленні великих спадів і підйомів завчасно (при застосуванні тактичного планування) і бути до них готовим. Таким чином, застосування даного методу має досить велику сферу застосування. Даний метод заснований на використанні великого обсягу статистичних даних, що не завжди може бути актуальним.

Метод Хольта-Вінтерса може застосовуватися при комбінованому прогнозуванні в «зв'язці» з експертними методами прогнозування.

$$M_t = \frac{s_{t1}}{Avg_{sty}} * \frac{s_{t2}}{Avg_{stm}} * \frac{s_{t3}}{Avg_{stw}} \quad (3.2)$$

s_{t1} — продажі року в середині вибірки

Avg_{sty} — середні продажі за y років

s_{t2} — продажі місяця в середині року

Avg_{stm} — середні продажі за m місяців в середині року

s_{t3} — продажі тижня в середині року

Avg_{stw} — середні продажі за w тижнів в середині року

$$Y_{t+p}^* = (L_t + nT_t)S_{t-s+n} * \frac{s_{t1}}{Avg_{sty}} * \frac{s_{t2}}{Avg_{stm}} * \frac{s_{t3}}{Avg_{stw}} \quad (3.3)$$

Проаналізуємо асортимент одягу та взуття торговельного підприємства ТОВ «ДЖАСТІН» за внеском груп товарних запасів у прибуток за 2021 р. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Аналіз асортименту одягу та взуття торговельного підприємства
ТОВ «ДЖАСТІН» за внеском груп товарних запасів у прибуток за 2021р.**

Асортимент товарів	Прибуток по групі	Питома вага в загальному обсязі, %	Група
Куртки, пальта	3119,5	33,77	А
Спортивне взуття	2489,69	26,95	
Інші товари	997,95	10,80	В
Напівчеревики	737,36	7,98	
Балетки	653,40	7,07	
Туфлі	386,25	4,18	С
Костюми	210,31	2,28	
Плащі та вітрівки	128,98	1,40	
Чоботи	110,65	1,20	
Плаття	99,36	1,08	
Піджаки	95,10	1,03	
Туніки та кардигани	91,54	0,99	
Кофти, светри, жилети	72,02	0,78	
Спідниці	56,92	0,62	
Рубашки, блузи	22,15	0,24	
Брюки	15,65	0,17	
Комбінезони	12,60	0,14	
Шапки та рукавички	12,36	0,13	

АВС-аналіз був проведено за внеском кожної групи товарних запасів в прибуток торговельного підприємства ТОВ «ДЖАСТІН». Найбільшу частка прибутку в загальному обсязі складають куртки, пальта, спортивне взуття. Проте АВС-аналіз має декілька мінусів:

— по-перше, і це мабуть основний мінус, АВС-аналіз не враховує коливання попиту;

— по-друге АВС-аналіз не надасть правильних результатів, коли облік товарів ведеться з постійними змінами в інформаційній системі торговельного підприємства (тобто облік товарів повинен вестися на основі єдиного товарного класифікатора);

— по-третє АВС-аналіз є ефективним, коли досліджується період не менший за три місяця.

Методика проведення АВС-аналізу дозволяє сформувати збалансований асортимент продукції у магазинах, оскільки кожна товарна група повинна мати у наявності перелік унікальних та пріоритетних товарів для того щоб кожна група в асортименті магазину була прибутковою.

Для подальшого розвитку інтернет-торгівлі ТОВ «ДЖАСТІН» повинно звернути увагу на такі особливості організації логістичної діяльності:

1. доставка стала конкурентною перевагою для інтернет-магазинів. Але якщо умови доставки не влаштовують покупця, він може відмовитися від замовлення, залишивши товар у кошику. Щоб організувати роботу з кинутими кошиками, необхідно виявити основні причини цього явища.

Вартість доставки. Перед тим, як покупець оформляє замовлення, він замислюється про додаткові витрати. Споживачі вважають, що вартість доставки — один з найважливіших факторів при виборі інтернет-магазину. Якщо продавці пропонують своїм клієнтам додаткові витрати на доставку, то високий шанс того, що купівля так і не буде здійснена. Покупці “залишають” онлайн-кошик через тарифи на доставку, податки і збори. Таким чином, додаткові платежі — причина кинутого кошика номер один.

Швидкість доставки. Більшість покупок в інтернет-магазині імпульсивні. Це означає, що клієнт хоче отримати своє замовлення “тут і зараз”. У нових реаліях споживачі розраховують, що їх замовлення доставлять за 1-2 дні. Швидкість доставки стає вирішальним фактором при виборі інтернет-магазину.

Політика повернень. Коли споживач купує товар в інтернет-магазині, він не може оцінити продукцію візуально. Тому дуже важливо організувати зручний процес повернення, якщо товар не підійшов покупцеві. У деяких інтернет-магазинів відсоток повернень може досягати більше половини випадків від загальної кількості замовлень. Споживачі часто повертають одяг і взуття.

Доставка здійснюється основними кур'єрською службою «Нова Пошта» по всій Україні та м. Києву. Термін доставки по Україні до 5 днів з моменту оформлення замовлення. Якщо один з товарів в замовленні відсутній на основному складі, доставка може зайняти від 2 до 7 днів. Вартість доставки кур'єром – від 70 грн. Вартість доставки залежить від міста доставки і обсягу замовлення згідно з тарифами компанії «Нова Пошта». Доставка до відділення «Нова Пошта» по всій Україні та м. Києву. Споживач може замовити доставку на будь-який зручний відділення служби «Нова пошта» по всій Україні. Термін доставки по Україні до 4 днів з моменту оформлення замовлення. Якщо один з товарів в замовленні відсутня на основному складі, доставка може зайняти від 2 до 7 днів. Вартість доставки – від 55 грн. Вартість доставки залежить від міста доставки і обсягу замовлення згідно з тарифами компанії «Нова Пошта». Якщо сума замовлення перевищує 5500 грн., доставка здійснюється безкоштовно.

Тому, пропонуємо для швидкої доставки одягу та взуття споживачам найняти штатну одиницю водій з власним транспортом та за умови уникнення витрат, пов'язаних із поверненням, встановити для споживачів за примірювання одягу суму у 100 грн + доставка товару. Це покриває витрати на повернення через «Нову Пошту».

Це є вигідним і тим, що під час оголошення пандемії персонал, який працює в торговельному залі буде складати та опрацьовувати замовлення, що здійснюються он-лайн. Відповідно буде сплачуватися заробітна плата персоналу у цей складний період.

Таким чином, управління логістичною діяльністю підприємства сприяє оптимізації діяльності всього підприємства та дозволяє:

- оптимізувати запаси на підприємстві роздрібної торгівлі;
- оптимізувати витрати на доставку товарів споживачам;
- оптимізувати витрати на логістичне обслуговування споживачів;

- визначити та усунути "вузькі місця" у діяльності підприємства ТОВ «ДЖАСТІН»;

Розроблені пропозиції забезпечать збалансованість параметрів і видів логістичних потоків в просторі та часі підприємства, що досліджується.

ВИСНОВКИ

Відповідно до проведеного нами дослідження системи управління логістичною діяльністю на підприємстві роздрібною торгівлі можна зробити такі висновки:

1. Під логістичним управлінням діяльністю підприємства роздрібною торгівлі варто розуміти здатність підприємства приймати такі управлінські рішення, які даватимуть змогу задовольняти максимально ймовірну кількість споживачів при існуючому обсязі ресурсів та потужностей. Визначено методику оцінювання ефективності логістичної діяльності та показники-індикатори оцінювання результативності діяльності підприємства роздрібною торгівлі.

2. Проаналізовано систему та методи управління логістичною діяльністю ТОВ «ДЖАСТІН», а саме: показники надійності логістичної системи, організації логістичного процесу на складі підприємства. Рівень середніх товарних запасів має тенденцію до зростання, що обумовлено зростанням товарообороту на 4,85%. Час обігу товарів в 2020 році становить 72 дні, у порівнянні з 2019 роком швидкість зменшується, що пов'язано зі зниженням купівельної спроможності населення та відсутністю аналізу асортиментних матриць підприємства взагалі.

3. Проведено оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю підприємства, що досліджується. Проаналізовано динаміку показників оборотності товарних запасів підприємства ТОВ «ДЖАСТІН» у 2019-2020 рр. та визначено ідентифікації сили впливу індикаторів управління логістичними процесами на показники результативності загального управління на підприємстві, що досліджується. Витрати на збут зросли на 9,5, до даних коливань призвела модернізація логістичної системи та її реінжиніринг, що в подальшому призвело до зменшення та раціоналізацію

витрат на логістичну систему інформаційних, матеріальних та фінансових ресурсів.

4. Запропоновано алгоритм бізнес-процесу зберігання товарів та побудовано декомпозицію бізнес-процесу «Організація логістичного процесу на складі» А0 та А0-1 в нотації IDEF на ТОВ «ДЖАСТІН», визначено стратегічну карту ефективності управління запасами.

5. Проаналізовано структуру залишків товарних запасів на складі ТОВ «ДЖАСТІН» та динаміку сезонних коливань товарних запасів за 2021 р., включаючи прогноз на І кв. 2021. Розраховано індекс сезонності коливань товарних запасів, що дозволить прогнозувати товарні запаси ТОВ «ДЖАСТІН». Проте в умовах невизначеності запропоновано для більш точного прогнозу використовувати Метод Хольта-Вінтерса. Проведено АВС-аналіз за внеском кожної групи товарних запасів в прибуток торговельного підприємства ТОВ «ДЖАСТІН», визначено що найбільшу частку прибутку в загальному обсязі складають куртки, пальта, спортивне взуття.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт. – М. : ИНФРА-М, 2005. XXXII. – 797 с.
2. Крушельницька О. В. Управління матеріальними ресурсами / О. В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2003. – 162 с
3. Федотенков Д. Г. Функции логистической деятельности как двигателя рыночной экономики / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/funksii-logisticheskoy-deyatelnosti-kakdvigatelya-rynochnoy-ekonomiki>
4. Пальчик І.М. Логістичне управління підприємством: теоретико-методичний аспект. Ефективна економіка. 2014. № 10. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3442>
5. Поканевич Ю.В. Управління як складна багатовимірна категорія. URL : <http://eztuir.ztu.edu.ua/2185/1/44.pdf>
6. Крикавський Є.В. Логістичні системи : навч. посібник / Є.В. Крикавський, Н.В. Чернописька. – Львів : Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 264 с.
7. Савин В. А. Склады: Справ, пособие / В. А. Савин. – М.: Дело и сервис, 2001. – С. 140 –141.
8. Хаджинова О. В. Логістична стратегія управління витратами великого багатопрофільного промислового підприємства [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами” / О. В. Хаджинова. – Донецьк, 2006. – 23 с.
9. Поканевич Ю. В. Управління, як складна багатовимірна категорія / Ю. В. Поканевич [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/2185/1/44.pdf>.
10. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія / Н.Б. Ільченко. – Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. – 432 с.

11. Хомчук М.В. Методичні підходи до оцінювання ефективності логістичного управління на підприємстві оптової торгівлі // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечнікова, 2016. – Т.21. – Вип. 2. – С. 104-109.
12. Ананко І.М., Оцінка ефективності функціонування логістичних систем на АТП / Економіка транспортного комплексу, вип. 24, 2014. - С.125-136.
13. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : [підручник]. – 2-е вид., доп. і переробл. / Є. В. Крикавський. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка» (інформаційно-видавничий центр «Інтелект+» Інститут післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2006. – 456 с
14. Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. 2-е изд. / [Пер. с англ. Н. Н. Барышниковой, Б.С. Пинскера]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. — 640 с.
15. Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 10 (38). – Луцьк, 2013. 97
16. Вахович І. М., Камінська І. М. Теоретичні засади фінансових потоків в логістичних системах: [стаття]. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_re/2009_6_1/4.pdf
17. Дейнега О.В. Організаційні аспекти формування інформаційних потоків у ланцюгах поставок продукції машинобудування / О.В. Дейнега. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2008_628/73.pdf.
18. Майборода О.В. Управління фінансовими потоками підприємства. автореферат дис. канд ек. наук. 08.10.01, Суми, 2006. – 22 с.
19. Окландер М. А. Логістика : підручник для студ. вищ. навч. закл. / М. А. Окландер. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 346 с

- 20.Тридід О. М., Азаренкова Г. М., Мішина С. В., Борисенко І.І. Логістика: Навчальний посібник. – Київ: Знання, 2008. – 566 с
- 21.Шталь, Т. Логістична діяльність торговельного підприємства: сутнісні характеристики та формалізація моделі [Текст] / Т. Шталь, А. Уварова // Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка / Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. - Київ : ВПЦ "Київ. ун-т", 2019. - 2019. Вип. 3 (204). - С. 64-71. - Бібліогр. : с. 70-71
22. ТРАНСФОРМАЦІЯ ТРАДИЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ШОПІНГУ НА ФОНІ ПАНДЕМІЇ COVID-19 ТА СТРИМКИЙ РОЗВИТОК E-COMMERCE. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://cbre-expandia.com/transformacziya-tradiczijno%D1%97-modeli-shoppingu-na-foni-pandemi%D1%97-covid-19-ta-strimkiy-rozvitok-e-commerce/>
23. Дослідження Панкевич ExCEEDing Borders: насичений 2020 рік для сегмента торговельної нерухомості ринків Центральної та Східної Європи - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.colliers.com/uk-ua/news/kyiv/exceeding-borders-retail-2020>
- 24.Чорнописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». 2008. № 623. С. 265–261.
- 25.ROX is the New ROI. The consumer world is evolving at a faster than ever pace - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.fobi.ai/blog/rox-is-the-new-roi>
26. Що таке CRM-система та як вона працює - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.terrasoft.ua/page/definition-crm>
27. Мода онлайн: 61% всіх інтернет-продажів у світі припадає на одяг і взуття. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/vsi-internet-prodazhi-moda/>

28. Новицька Ю. Є. Науково-практичні підходи до управління товарними запасами фармацевтичних компаній в умовах менеджменту якості : дис. ... канд. фарм. наук : 15.00.01. Харків, 2016. 322 с
29. Доставити все: як пандемія змінила життя ритейлу- [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mind.ua/openmind/20230904-dostaviti-vse-yak-pandemiya-zminila-zhittya-ritejlu>
30. Осадча, Г. Г. Методологічні підходи управління виробничими запасами / Г. Г. Осадча, І. С. Щербатюк // Інфраструктура ринку. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. – 2018. – Вип. 19. – С. 541–547.
31. Тарасова О. О. Моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства з використанням стандарту IDEF0 / О. О. Тарасова // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку - 2013. - № 776. - С. 172-178. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_776_28
32. Кондратенко Н. О. Інструменти управління та методи оцінки ризиків у логістичних системах / Н. О. Кондратенко, О. О. Лобашов // Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст». Серія «Економічні науки». – 2012. – Вип. 102. – С. 343–350.
33. Мамчин М. М. Вплив логістичних ризиків на підвищення ефективності діяльності підприємств / М. М., О. А. Русановська // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2011. – № 720. – С. 45–51.
34. Прикладна статистика: навч. посібник / В. О. Костюк; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 191 с.

35. Kaplan, Robert S., and David P. Norton. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

36. Holt Winter's Method for Time Series Analysis - [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.analyticsvidhya.com/blog/2021/08/holt-winters-method-for-time-series-analysis/>

Підходи до визначення сутності поняття «логістичний менеджмент»

Науковці	Зміст визначення
Є. Крикавський	Логістичний менеджмент – це менеджмент в логістичних системах на засадах теорії логістики і розуміння цього терміна «ґрунтується на інтеграції логістики та менеджменту у форму «логістикоменеджменту» як комплексної локалізованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками»
Д. Дж. Бауерокс, Д. Дж. Клосс	Сутність логістичного менеджменту полягає «у створенні й налагодженні таких систем управління потоками матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва й запасів готової продукції, які служили б опорою для ділової стратегії господарської одиниці»
В. Українцев	Логістичний менеджмент являє собою синтез основних управлінських функцій, зокрема, планування, організації, контролю й регулювання поточних процесів у господарських структурах для досягнення загальносистемних цілей з найменшими витратами
В. Сергєєв	Логістичний менеджмент визначається синергією основних управлінських функцій (організації, планування, регулювання, координації, контролю, обліку та аналізу) при досягненні цілей мікрологістичної системи. Логістичний менеджмент – це визначена ієрархія управлінського персоналу
Б. Анікін	Організація логістичного менеджменту розглядається як три види діяльності – централізація, децентралізація і змішане управління
Б. Уотерс	Логістичний менеджмент відноситься лише до управління деякими ланцюгами постачань
А. Долгов	Логістичний менеджмент – це діяльність, направлена на здобуття прибутку шляхом створення і реалізації певної продукції або послуги
Л. Белоусов	Логістичний менеджмент – це визначення, прийняття й організації виконання управлінських рішень по логістичних операціях у логістичних системах комерційного посередництва»
О. Величко	Логістичний менеджмент – це підхід до управління різними об'єктами в системі менеджменту з використанням окремих підходів і методів як раціоналістичної (оптимізаційної), так і забезпечувальної логістики
Л. Ковальська	Логістичний менеджмент – це сукупність управлінських функцій, методів та форм управління підприємством, реалізація яких спрямована на оптимізацію фінансових, матеріальних, інформаційних та інших потоків у межах логістичного ланцюга «постачання – виробництво – складування – збут» для

	забезпечення стійкого економічного зростання підприємства
Л. Костюченко	Логістичний менеджмент – це інтегрована система адміністрування й партнерства суб'єктів господарювання логістичного ланцюга постачання
В. Пономаренко, К. Таньков, Т. Лепейко	Логістичний менеджмент – це функція органів управління спеціалізованих та інтегрованих організаційно-економічних систем з використанням логістичного підходу до доцільного й цілеспрямованого інтегрованого управління сукупністю внутрішніх та зовнішніх потокових процесів у визначених часових і просторових параметрах середовища сукупних виробничо-економічних відносин з метою отримання їх учасниками очікуваних конкурентних переваг і вигод
О. Сумець	Логістичний менеджмент розуміють як напрям загального менеджменту та одну з ключових складових частин логістичної діяльності агропідприємства, яка реалізується через інтегроване управління потоковими процесами з метою досягнення максимальної ефективності кожного елемента логістичної системи, забезпечення її економічної безпеки в процесі функціонування та максимального задоволення вимог кінцевого споживача з мінімальними витратами
Л. Фролова	Логістичний менеджмент – цілеспрямований вплив на просторо-часове балансування бізнес-процесів, пов'язаних з формуванням потоків матеріальних і нематеріальних цінностей, метою якого є ефект синергізму, що проявляється в чистому грошовому потоці підприємства
О. Шандрівська	Логістичний менеджмент – це підхід до управління різними об'єктами (операціями) в системі менеджменту з використанням окремих засобів і методів логістики
Н.В. Івасишина, А.О. Пильченко	Діяльність із постановкою цілей і завдань логістичної системи і з підтримкою взаємин між підприємством та зовнішнім середовищем

Джерело:

Складено

на

основі

[1-9]

Ідентифікації сили впливу індикаторів управління логістичними процесами на показники результативності загального управління ТОВ «ДЖАСТІН»

Показники результативності загального управління підприємствами торгівлі	Індикатори управління логістичними процесами на підприємствах торгівлі			
	Якість логістики	Гнучкість	Ефективність витрат	Інноваційні зміни процесів
Прибуток	2,1	2,0	2,4	1,5
Зростання доходу	2,3	2,0	2,1	1,6
Задоволення покупців	1,4	2,7	2,2	1,6

Примітки:

* 0 – немає впливу; 1 – обмежений вплив; 2 – істотний вплив; 3 – вирішальний (або дуже сильний) вплив.