

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ-РИТЕЙЛЕРІВ

*Обруч Г. В., д-р екон. наук, доцент,
Сотніков Д. В., здобувач вищої освіти,
Костенко В. В., здобувач вищої освіти (УкрДУЗТ)*



У статті досліджено ключові аспекти логістичного управління, які впливають на загальну продуктивність і конкурентоспроможність ритейлерів. Проведено аналіз основних типів та етапів логістичних процесів, включаючи постачання, зберігання та розподіл товарів, а також їх вплив на споживчий попит. Акцентовано увагу на важливості оптимізації логістичних операцій та впровадження інноваційних технологій для підвищення якості обслуговування клієнтів і зменшення витрат. Особливу увагу приділено ролі персоналу у процесах логістичного менеджменту, оскільки висококваліфіковані співробітники є запорукою успішної реалізації логістичних стратегій. Розглянуто стратегії управління ризиками, які є невід'ємною частиною логістичного менеджменту. Виявлено основні ризики, пов'язані з перебоями у постачанні, коливаннями цін на сировину, змінами у споживчому попиті, а також впливом зовнішніх факторів, таких як економічні кризи або природні катастрофи. Встановлено методи і стратегії, що допомагають ритейлерам адаптуватися до динамічних умов ринку і зменшити негативний вплив ризиків на їхню діяльність. Результати дослідження підтверджують, що ефективний логістичний менеджмент, включаючи належну підготовку і управління персоналом, є критично важливим для досягнення стабільності та прибутковості підприємств-ритейлерів, що підкреслює необхідність постійного аналізу та вдосконалення логістичних процесів.

Ключові слова: ритейл, логістичний менеджмент, логістичні операції, управління запасами, ланцюг постачання, логістична інфраструктура, логістичні ризики, оптимізація.

ASSESSMENT OF RETAIL ENTERPRISES' LOGISTICS MANAGEMENT EFFICIENCY

*Obruch H., Doctor of Economics, Associate Professor,
Sotnikov D., higher education student,
Kostenko V., higher education student (USURT)*

The article determines that the modern retail market is characterized by high competition, constant changes in consumer demand and rapid development of technologies, which significantly affect the efficiency of logistics process management. Retail companies face a number of challenges that complicate their operation and strategy implementation. Among the main problems, it is possible to single out insufficient optimization of logistics operations, which leads to higher costs, lower quality of customer service and loss of competitive advantages. Investigates the key aspects of logistics management that affect the overall productivity and competitiveness of retailers. It analyzes the main types and stages of logistics processes, including the supply, storage, and distribution of goods, as well as their

impact on consumer demand. The importance of optimizing logistics operations and implementing innovative technologies to enhance customer service quality and reduce costs is emphasized. Special attention is given to the role of personnel in logistics management processes, as highly qualified employees are essential for the successful implementation of logistics strategies. The article also discusses risk management strategies, which are an integral part of logistics management. Key risks related to supply chain disruptions, fluctuations in raw material prices, changes in consumer demand, and external factors such as economic crises or natural disasters are identified. Methods and strategies are established to help retailers adapt to dynamic market conditions and mitigate the negative impact of risks on their operations. The research results confirm that effective logistics management, including proper training and personnel management, is critically important for achieving stability and profitability for retail businesses, highlighting the need for continuous analysis and improvement of logistics processes.

Keywords: *retail, logistics management, logistics operations, inventory management, supply chain, logistics infrastructure, logistics risks, optimization.*

Постановка проблеми. Сучасний ринок ритейлу характеризується високою конкуренцією, постійними змінами в споживчому попиті та швидким розвитком технологій, що суттєво впливають на ефективність управління логістичними процесами. Підприємства-ритейлери стикаються з низкою викликів, які ускладнюють їхнє функціонування і реалізацію стратегії. Серед основних проблем можна виділити недостатню оптимізацію логістичних операцій, що призводить до підвищення витрат, зниження якості обслуговування клієнтів і втрати конкурентних переваг.

Важливою складовою успіху ритейлерів є їхній персонал. Нестача кваліфікованих кадрів, а також недостатня мотивація і навчання працівників можуть негативно вплинути на реалізацію логістичних стратегій. Це, в свою чергу, підвищує ризики, пов'язані з перебоями в постачанні, змінами цін на сировину та іншими зовнішніми факторами.

Крім того, управління ризиками в логістичному менеджменті залишається актуальною проблемою для торговельних підприємств. Наявність ризиків, пов'язаних із зовнішніми умовами, такими як економічні кризи та природні катастрофи, вимагає розроблення ефективних стратегій для їхнього зниження.

Таким чином, необхідність удосконалення логістичного менеджменту, включаючи управління персоналом і ризиками, постає як одна з ключових проблем, що потребує комплексного аналізу та реалізації ефективних рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підходам та теоретичним засадам корпоративної логістики, її ролі та місця в загальній системі управління підприємством, зокрема щодо оптимізації логістичних витрат і покращення логістичних процесів для забезпечення конкурентоспроможності присвячено наукові розробки таких вітчизняних вчених, як В. Дикань, Н. Михаліцька, Т. Дудар, Р. Волошин, М. Корінь, Г. Обруч, К. Мельникова, С. Смерічевська та інших. Питання логістичного менеджменту торгових підприємств розглядають такі дослідники, як І. Міщук та Н. Ільченко, які аналізують роль логістики в управлінні підприємствами та вплив логістичних стратегій на їхню ефективність.

Проте, незважаючи на тривалі дослідження вчених, до теперішнього часу залишається потреба в уточненні питань ефективності логістичного менеджменту підприємств роздрібною торгівлі, зокрема, аспекти управління матеріальними та

інформаційними потоками, організація роботи персоналу та мінімізація логістичних ризиків, а також питання оптимізації логістичних процесів і впливу управлінських рішень на результативність підприємств ритейлу.

Метою статті є дослідження та оцінка ефективності логістичного менеджменту підприємств-ритейлерів з акцентом на оптимізацію логістичних процесів, управління персоналом та ризиками; визначення ключових факторів, які впливають на успішність логістичних стратегій, виявлення основних проблем, що виникають у цій сфері та надання рекомендацій для покращення управлінських практик.

Виклад основного матеріалу. Логістика традиційно визначається як управління та організація руху матеріальних потоків, що забезпечує доставку продукції від початкового джерела сировини («вхід») до кінцевого споживача («вихід»). Цей процес охоплює впорядковану систему виробничих, торговельних, транспортних та інших підприємств. Виходячи з цього,

сукупність логістичних операцій і процесів, які торговельне підприємство виконує для доставки товарів до споживачів, можна вважати повноцінною системою логістичної діяльності підприємства торгівлі [5].

Найбільш влучно поняття логістичної діяльності торговельного підприємства визначається у статті вченого Львівської комерційної академії І. П. Міщука [7], а саме, як комплекс логістичних операцій, які забезпечують переміщення вхідних, внутрішніх (для роздрібно торгівлі – внутрішньомагазинних, для оптової – внутрішньоскладських) і вихідних товарних потоків, а також потоки тари та пакувальних матеріалів, торговельного обладнання, інвентарю, інформаційних і фінансових ресурсів. Професори Західноукраїнського національного університету Т. Г. Дудар та Р. В. Волошин пропонують класифікувати логістичні операції ритейлерських підприємств за двома критеріями: фазовим та функціональним (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація логістичних операцій торговельних підприємств

Основні типи фазових логістичних операцій	Основні типи функціональних логістичних операцій
<ul style="list-style-type: none"> – логістика забезпечення; – виробнича логістика; – логістика розподілу (збуту); – логістика переробки (утилізації та повторного використання); – фінансова логістика; – інформаційна логістика. 	<ul style="list-style-type: none"> – обробка замовлень; – транспортування; – складування; – пакування; – контроль запасів; – логістична підтримка.

Відповідно до наведеної класифікації видів логістичних операцій за фазовою ознакою, у межах торговельного підприємства виокремлюють логістику матеріальних потоків, фінансову та інформаційну логістику. Матеріальні потоки на підприємстві можуть проходити такі стадії трансформації: постачання матеріалів, виготовлення продукції, її збут, повернення тари чи бракованих виробів,

утилізацію та переробку відходів, використаної тари та упаковки. Логістика забезпечення, розподілу (збуту) та повторного використання охоплює планування, управління та фізичну обробку матеріальних потоків, готової продукції, зношеної продукції, тари та відходів. Виробнича логістика включає планування, управління та реалізацію внутрішньовиробничого транспортування

та проміжного зберігання в межах виробничих підрозділів. Фінансова логістика включає в себе управління фінансовими потоками, які є частиною логістичних процесів. Інформаційна логістика, в свою чергу, зосереджується на управлінні інформацією, що стосується логістичної діяльності підприємства [2].

Класифікація функціональних логістичних операцій визначає основні логістичні завдання та зміст процесів, тобто представляє собою логістичні функції. Варто зазначити, що окрім Т. Г. Дудара та Р. В. Волошина, характеристики цих логістичних функцій широко розкрили доктори економічних наук Українського державного університету залізничного транспорту М. В. Корінь та Г. В. Обруч [4]. Так, обробка замовлення охоплює всі етапи, що стосуються задоволення потреб споживачів, починаючи від прийняття замовлення і закінчуючи доставкою товарів, виставленням рахунків та отриманням платежів. Ця функція визначає процедури для отримання і обробки замовлень, встановлює терміни доставки продукції або послуг, а також координує роботу розподільчої мережі для ефективного постачання товарів. Виконання замовлень клієнтів є ключовим завданням у сфері логістики, яке обслуговує як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів. Процес транспортування включає в себе перевезення вантажів, навантаження, розвантаження, експедирування та інші супутні логістичні дії. Транспортування може здійснюватися в межах підприємства – між його підрозділами (внутрішнє транспортування) або за його межами, тобто між різними компаніями, постачальниками та споживачами (зовнішнє транспортування). Послуги зовнішнього транспортування часто делегуються спеціалізованим транспортним компаніям. Транспортна логістика охоплює функції, пов'язані з плануванням, організацією та управлінням транспортними процесами, такими як вибір перевізників, експедиторів, видів

транспорту, типів транспортних засобів і маршрутів, а також фізичне транспортування матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції, відходів та тари, супроводжуючи необхідною інформаційною підтримкою. Логістичні операції, пов'язані зі складуванням, включають в себе організацію, розміщення та вдосконалення складського управління. Основним об'єктом у цій системі є склад, де здійснюється прийом матеріальних ресурсів, їх зберігання (розміщення), сортування, переміщення та підготовка до відправлення. Ключовими завданнями в сфері логістики складування є визначення кількості і типів складів, їх розташування, проектування складських площ, вибір обладнання та організація роботи складів. Пакування включає в себе організацію процесу упаковки, а також забезпечення виконання логістичних функцій упаковки, таких як захист, зберігання та формування вантажних одиниць. Операції з контролю запасів пов'язані зі створенням, контролем і регулюванням рівнів запасів у закупівлі, виробництві та продажу продукції. Цей сегмент діяльності охоплює визначення оптимальних рівнів запасів і обсягів поставок, а також системи управління запасами, проведення ABC та XYZ-аналізу та контроль за станом запасів. Логістична підтримка охоплює визначення оптимального рівня обслуговування, асортименту послуг і стандартів їх виконання, а також проектування послуг, організацію і реалізацію процесів, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів [12].

Проте, організація логістичної діяльності є доволі складним процесом, який передбачає координацію та оптимізацію як матеріальних, так і трудових компонентів логістичного процесу у часі та просторі для досягнення визначених цілей із мінімальними витратами ресурсів. У процесі організації логістичної діяльності на підприємстві формуються структура логістичного

управління (рис. 1), розподіляються логістичні функції та операції між різними підрозділами і службами або ухвалюється рішення про аутсорсинг. Визначаються також послідовність і методи виконання логістичних операцій.

Як показано на рис. 1, логістична структура торговельних підприємств здебільшого має дивізійну організацію, яка об'єднує лінійно-функціональні підрозділи, що забезпечують логістичну

підтримку для окремих регіональних ринків або різних видів продукції компанії. Хоча дивізійна структура може призводити до дублювання логістичних функцій як у центральному офісі, так і на місцях, цей недолік може компенсуватися можливістю швидко та гнучко ухвалювати рішення в регіональних представництвах, що особливо важливо для компанії з широкою географією продажів і різноманітним асортиментом товарів [10].

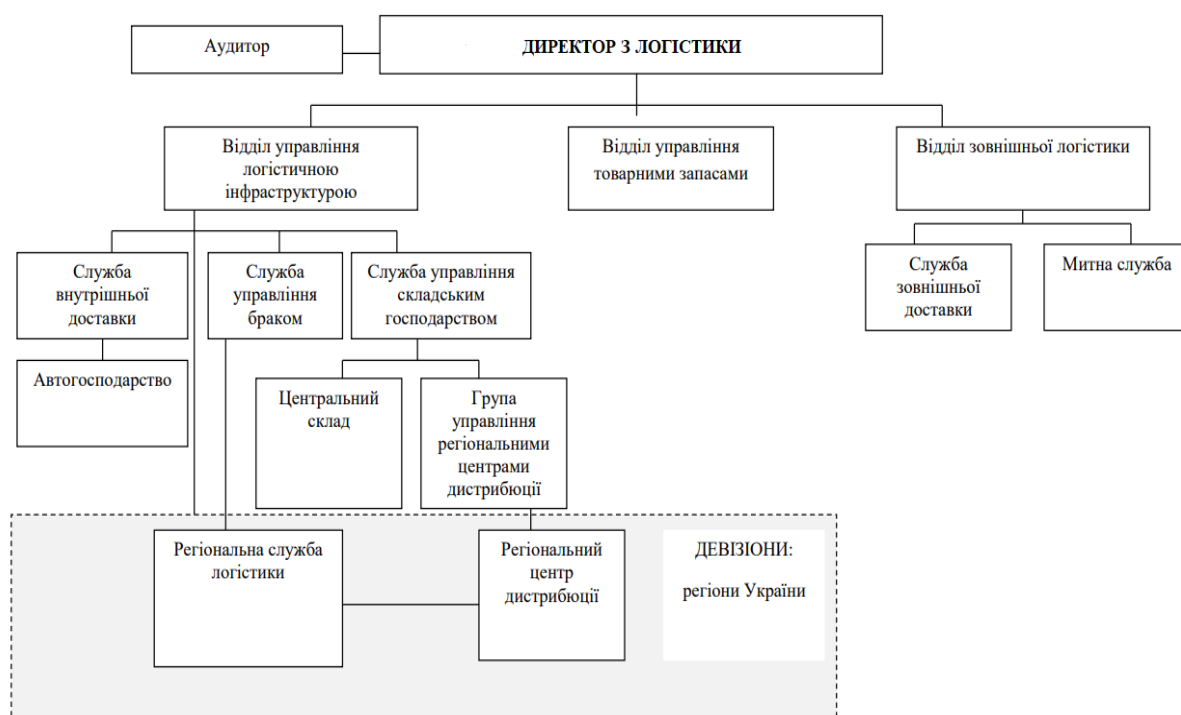


Рис. 1. Типова структура служби логістики торговельних підприємств

Під час організації логістичної діяльності торговельного підприємства відбувається розподіл логістичних функцій між різними учасниками логістичного ланцюга, такими як виробничі підприємства, комерційно-посередницькі організації, підприємства оптової торгівлі, транспортні компанії, склади загального користування, вантажні термінали, фінансові установи тощо (рис. 2). Формуються також господарські зв'язки та механізми міжорганізаційної координації.

Кожен магазин, що входить до торговельної мережі підприємства, обладнаний невеликим складом для зберігання товарних запасів, підготовки

товарів до продажу та їх реалізації. Постачання товарів на ці склади здійснюється з центрального складу підприємства. Центральний склад виконує функції відбору, зберігання та розподілу товарів для магазинів роздрібною мережі. Завдяки використанню регіональних дистрибуційних центрів і автоматизованої системи управління товарними запасами, підприємство досягає високої ефективності в логістиці. Робота з розподільчим центром дозволяє магазинам знижувати закупівельні витрати і зменшувати навантаження під час прийому товарів, що сприяє раціональній організації торгово-технологічного процесу.

Функції відділу логістики підприємства тісно взаємодіють із завданнями відділів закупівель, продажу і маркетингу. Маркетинг сприяє збуту продукції, логістика ж забезпечує її фізичне переміщення, тоді як відділи закупівель та продажу аналізують попит і організують процеси постачання та реалізації [1].

Логістичний менеджмент ритейлерів охоплює такі підсистеми:

- управління логістичною інфраструктурою;
- керування інформаційними технологіями в логістиці;
- контроль товарних запасів;
- організація складування і

транспортування.

Кожен підрозділ має закріплені конкретні функції. Кожен відділ у структурі логістики компанії несе відповідальність лише за власні функціональні обов'язки. Звітність за результати логістичної діяльності покладається на керівника логістичного відділу, який звітує перед директором з логістики, а директор з логістики, у свою чергу, – перед генеральним директором. Оперативні підрозділи логістичної системи інтегровані з постачальниками в єдину систему, що розроблена з урахуванням динаміки та структури циклу виконання замовлень [8].

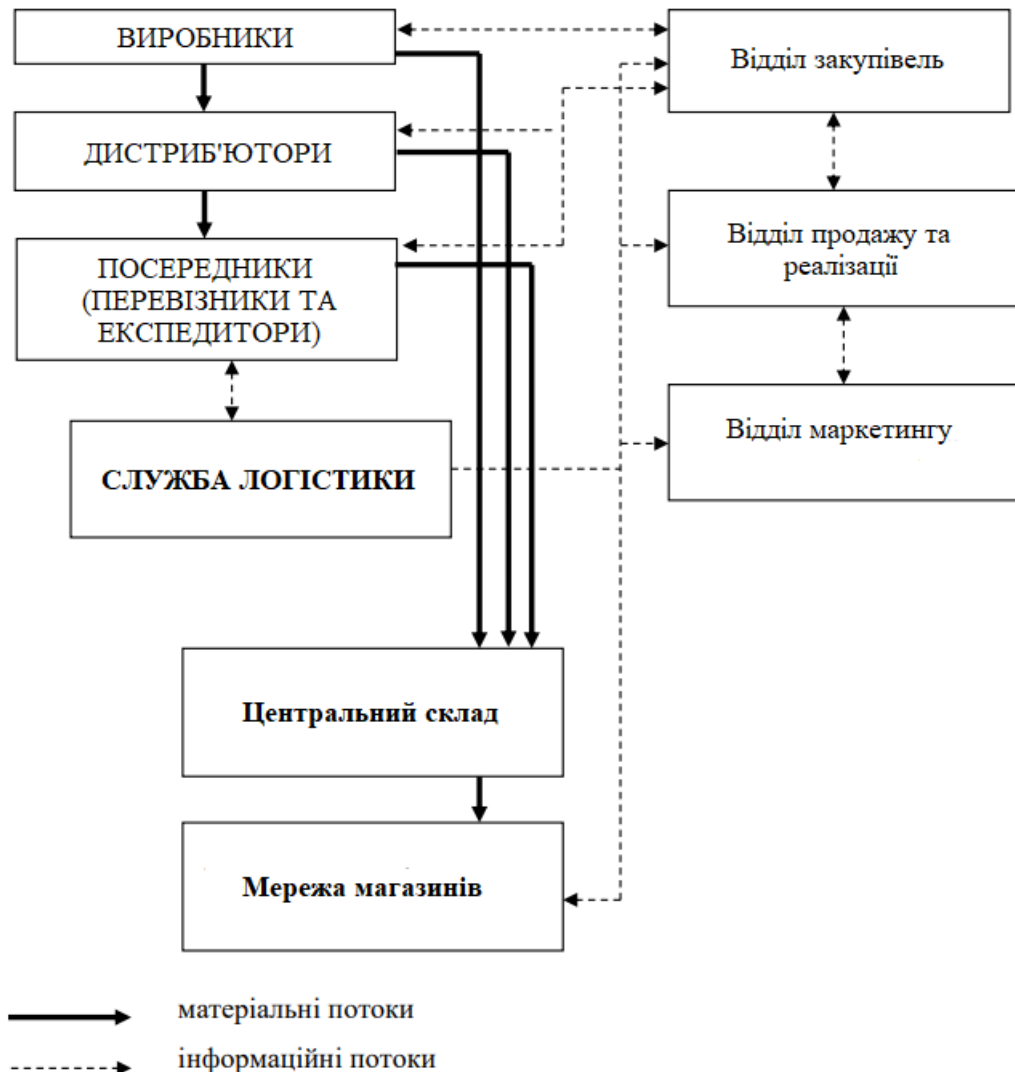


Рис. 2. Типова схема організації логістичної діяльності ритейл-підприємств

Функціональний цикл логістики торговельного підприємства складається з трьох етапів:

1) Логістика закупівель – процес зазвичай називають «вхідною логістикою», який пов'язаний із придбанням товарів у зовнішніх постачальників. Оскільки ритейлер займається перепродажем готової продукції, основна мета процесу полягає в забезпеченні безперебійної торгівлі за мінімальних витрат. Цей етап включає прогнозування попиту, планування закупівель, вибір постачальників, проведення переговорів, розміщення замовлень, транспортування, отримання, перевірку та зберігання товарів.

2) Внутрішня логістика – діяльність, орієнтована на планування та підтримку торгового процесу в мережі, основною метою якої є забезпечення безперебійного функціонування торгівлі. Вона включає в себе вантажопереробку, управління запасами в магазині, щоб забезпечити їх своєчасне надходження в торговий зал та доступність для покупців.

3) Логістика продажів – етап, який охоплює різноманітні дії, починаючи з пошуку нових клієнтів і закінчуючи доставкою товарів до споживачів. Основна мета полягає в ефективному просуванні продукції за мінімальних витрат. У співпраці з маркетинговими відділами вона включає формування цін, визначення рівня обслуговування, мерчандайзинг та стимулювання продажів. Окрім того, ця функція забезпечує зв'язок із виробниками та посередниками через логістичні процеси закупівель, а також включає доставку, інвентаризацію та утилізацію товарів.

Стратегічним інструментом для дослідження та оптимізації логістики є реінжиніринг логістичних процесів, спрямований на базовий процес реалізації замовлень, який об'єднує всі інші логістичні процеси. Для оцінки та аналізу організації логістики на підприємстві використовують логістичний аудит, що може бути внутрішнім та зовнішнім. Зовнішній аудит передбачає оцінку

логістичного середовища поза межами підприємства, включаючи аналіз ринку, клієнтів, постачальників, конкурентів і каналів збуту. Внутрішній аудит зосереджується на виконанні логістичних функцій всередині підприємства, охоплюючи виробничі потужності, фінанси, запаси, транспортну документацію, обслуговування та логістичний менеджмент [8].

На думку С. І. Тарасенко, організація логістичної системи має враховувати структуру та динаміку функціонального циклу (цикл виконання замовлення), який є основним чинником для ефективної інтеграції, головним об'єктом для аналізу, планування та оперативного управління у логістиці. Послідовність функціональних циклів об'єднує логістичну систему підприємства, споживачів та постачальників в єдиний ланцюг. Основне завдання менеджерів з логістики полягає у розробці такої структури функціонального циклу, яка дозволить виконувати логістичні завдання швидко, стабільно та без збоїв [11].

Ефективність логістичної діяльності на підприємстві залежить від рівня розвитку логістичної інфраструктури, яка забезпечує виконання всіх необхідних логістичних процесів і операцій з матеріальними та супутніми потоками. Формування та ефективне управління логістичною інфраструктурою розглядається як ключовий актив, що сприяє усуненню зайвих витрат. Логістичну інфраструктуру можна трактувати як систему засобів просторово-часового трансформування логістичних потоків і сукупність підприємств, що забезпечують організаційно-економічні умови для їх проходження.

Інфраструктура забезпечує виконання таких завдань у логістиці:

- зберігання продукції – складські приміщення, споруди, обладнання;
- переміщення продукції – транспортні й маніпуляційні засоби для переміщень на короткі відстані у складах,

цехах, торгових залах;

– захист продукції – системи пакування, які також формують транспортні одиниці та передають інформацію;

– обробка інформації для управління логістичними процесами.

Якість і собівартість виконання логістичних завдань значною мірою залежать від технічних умов, у яких реалізуються логістичні процеси: кількості, розміру та географічного розташування елементів інфраструктурної мережі. Проектування і створення логістичної інфраструктури в межах логістичної системи торговельного підприємства є одним із ключових завдань для менеджерів з логістики.

Підприємство може володіти власними об'єктами логістичної інфраструктури або використовувати відповідні ресурси інших організацій. У сучасних умовах конкуренції важливо постійно адаптувати інфраструктуру логістики до нових вимог ринку. Визначення оптимального розташування інфраструктурної мережі може стати ключовим кроком для отримання

конкурентних переваг [6].

Діяльність будь-якого підприємства оптової торгівлі залежить від правильно обраної стратегії розвитку та ефективної побудови бізнес-процесів. Логістичні процеси повинні оцінюватися за внеском у досягнення цілей усієї логістичної системи, а не за окремими показниками продуктивності, прибутковості чи іншими критеріями.

У процесі управління ланцюгами поставок учасниками бізнес-процесу є як внутрішні постачальники, так і споживачі. Кожен виконавець виступає одночасно постачальником для наступного учасника та споживачем для попереднього. Отже, основною метою діяльності кожного виконавця є задоволення потреб споживача. При процесному підході учасники отримують більшу автономію та повноваження, що підвищує їхню роль, самостійність і, відповідно, задоволення від виконаної роботи. У табл. 2 наведено основні підходи до оцінювання ефективності логістичного менеджменту на підприємствах оптової та роздрібної торгівлі.

Таблиця 2

Основні підходи до оцінювання ефективності логістичного менеджменту торговельного підприємства

Логістичні процеси	Показники оцінювання логістичних процесів	Результати та методи розрахунків
1	2	3
<p><i>1) Закупівля товарів:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – визначення потреб у товарах; – аналіз ринку поставачань; – вибір постачальників; – моніторинг поставок; – контроль якості товарів; – дотримання термінів закупівлі товарів. 	<ul style="list-style-type: none"> – обсяги матеріальних витрат, тис. грн; – періодичність поставок, днів; – коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами, %; – коефіцієнт надійності постачальників; – обсяги поставок, тис. грн; – чисельність постачальників, осіб; – витрати на поставку, тис. грн; – кількість невиконаних договорів поставки, шт. 	<p>Прогнозування і оцінка потреб підприємства в товарах та матеріальних ресурсах.</p> <p><i>Методи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – прогностичні моделі ринкової кон'юнктури та встановлення цін на продукцію; – оптимізаційна модель складу замовлень товарного асортименту; – аналіз показників закупівлі товарів; – економетричні підходи.

1	2	3
<p>2) Складування, зберігання та управління запасами:</p> <ul style="list-style-type: none"> – визначення оптимальних розмірів запасів; – управління запасами з урахуванням особливостей конкретного підприємства; – контроль стану запасів з огляду на специфіку товарного асортименту; – забезпечення та підтримка необхідного рівня запасів товарів на підприємстві; – зберігання товарів; – оптимізація переміщення матеріальних ресурсів на складі; – оптимізація методів та видів зберігання товарів; – розрахунок оптимального обсягу запасів товарів; – планування обсягу складських приміщень та оптимізація їх використання. 	<ul style="list-style-type: none"> – обсяги запасів, тис. грн; – коефіцієнт оборотності товарних запасів, %; – витрати на складування, тис. грн; – термін складського зберігання, дні; – складський вантажообіг, дні. 	<p>Процес формування норми необхідного запасу передбачає встановлення системи поповнення запасів на складах відповідно до затверджених стандартів підприємства. Це також включає організацію раціонального приймання і зберігання запасів на складі, а також їх підготовку до подальшого використання в діяльності підприємства.</p> <p><i>Методи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – модель ухвалення рішення щодо оренди або будівництва власного складу; – модель вибору оптимальних варіантів розміщення складів; – оптимізація процесів переміщення товарів на складі; – оптимізація методів та видів зберігання; – оптимізація обсягу запасів товарів і їх розміщення на складі; – модель управління товарними запасами; – модель створення страхового запасу; – вибір системи контролю за станом запасів з урахуванням специфіки підприємства.
<p>3) Організація процесу збуту товарів і обслуговування споживачів:</p> <ul style="list-style-type: none"> – організація процесу продажу; – визначення типу упаковки та комплектування; – координація доставки та контроль за транспортуванням; – вибір способу розподілу матеріального потоку; – забезпечення логістичного обслуговування; – скорочення витрат на реалізацію; – маркетингові стратегії для обслуговування клієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> – витрати на збут, тис. грн; – рівень надійності доставки, %; – кількість рекламаций (повернень), %; – рівень якості доставки, %; – загальна кількість замовлень, що надійшли, шт.; – коефіцієнт точності прогнозування попиту; – надання знижки, %; – еластичність збуту, %; – рівномірність поставок, %; – частка ринку, %; – виручка від реалізації, тис. грн; – рентабельність продажу, %; – час затримки поставки, дні/год; – коефіцієнт нарощування збуту товарів; – кількість споживачів, осіб; – обсяги замовлень, тис. грн; – частка витрат на збут конкретного замовлення, %; – обсяги невиконаних поставок, %; – кількість поставок неналежного обсягу, шт. 	<p>Гарантування доставки товарів у визначені терміни та у потрібних обсягах.</p> <p><i>Методи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – удосконалення процесу заповнення складу товарними запасами; – моделі для відправки товарів споживачам; – техніки динамічного програмування; – оптимізація обсягу партій поставок.

Керівникам торгових підприємств важливо враховувати, що через визначені основні процеси реалізується ключова логістична стратегія. Це, у свою чергу, впливає на формування організаційної структури управління та визначає набір підтримуючих процесів і процесів управління [3].

На думку Н. Б. Ільченка, варто звернути увагу на те, що торговельні підприємства постійно стикаються з

різноманітними ризиками, що впливають на кінцеві результати їх діяльності, такі як обсяг прибутку, нестабільність постачань товарів, затримки та неповні платежі від споживачів, труднощі у залученні кредитних ресурсів тощо. Розглянемо основні причини виникнення ризиків у логістичному ланцюзі постачання товарів, які існують для торговельних підприємств (табл. 3).

Таблиця 3

Потенційні ризики в процесі постачання товарів

Тип ризику 1	Джерело ризику 2	Причини ризику 3	Шляхи вирішення 4
<i>Конфлікт</i>	Відношення	Відмінність цілей, конфлікти інтересів, змагання за більшу частку прибутку, міжособистісні суперечки та ізольованість функціональних підрозділів	Збалансування, розвиток партнерських відносин та узгодження інтересів
<i>Безпечність</i>	Продукція, вантаж	Крадіжки, втрати	Гарантування безпеки та охорони, використання засобів і систем моніторингу
	Інформація	Ризик витоку даних через партнерів та їхня опортуністична поведінка	Інвестиції в розвиток партнерських відносин та організація ІТ-підтримки
<i>Несвоєчасність</i>	Продукція, вантаж	Затримки поставок, неефективні транспортні маршрути	Застосування інформації в реальному часі, автоматизація та перерозподіл ресурсів
	Інформація	Непрямі потоки, коли інформація надходить після того, як стала потрібною	Інтеграція ІТ та автоматизація процесів
<i>Коливання попиту</i>	Запаси	Попит змінюється швидше, ніж виробничі цикли, виникає «ефект батога» та сезонні коливання	Стандартизація та інтеграція ІТ, використання POSM (Point of Sale – місця продажу) для прогнозування, а також гнучке виробництво за моделлю CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment – узгоджене планування, прогнозування і формування замовлень)
<i>Неточність</i>	Інформація	Невірне прогнозування, ручне введення даних	Застосування інформації в реальному часі, автоматизація, перевірка достовірності даних та синхронізація
<i>Обмеженість ресурсів</i>	Запаси	Перевищення попиту над пропозицією («шок попиту»)	Врахування непередбачених обставин, локальний перерозподіл продукції, автоматизація та збір інформації

1	2	3	4
	Інформація	Вимірювання обмеженої кількості змінних, низька якість внутрішнього інформаційного обміну між відділами та підприємствами	CPFR, вимірювання більшої кількості змінних, створення ІТ-інфраструктури і покращення зворотних інформаційних потоків
	Відносини	Недостатньо розвинені знання, навички та низька кваліфікація персоналу	Розробка індивідуальних планів підвищення кваліфікації співробітників, наставництво тощо
<i>Неповне використання ресурсів</i>	Запаси	Невизначеність, великі обсяги партій, коливання попиту, сезонність, неналежний рівень обслуговування	Інтеграція, скорочення часу виконання замовлення, ECR (Efficient Consumer Response – концепція ефективної відповіді споживачеві), JIT (Just in Time – точно у термін)
	Вантаж	Неповне використання транспортних засобів	Щільні зв'язки з постачальниками, об'єднання ресурсів та аутсорсинг
	Інформація	Дублювання дій	Інтеграція ІТ та автоматизація процесів
<i>Ціноутворення</i>	Товари	Недосконалість бізнес-процесів між партнерами, неправильне співвідношення доходів і витрат	Стандартизація, автоматизація, інтеграція ІТ, підвищення швидкості реагування
	Відносини	Ціновий тиск з боку партнерів, витрати на пошук нових постачальників	Короткострокові угоди з багатьма постачальниками або довгострокові угоди з кількома постачальниками, контроль бізнес-процесів, форвардні угоди на поставку товарів

Вищезазначені фактори мають негативний вплив на характеристики відповідних логістичних потоків (матеріальних, фінансових тощо), що може призвести до проблем у функціонуванні логістичного ланцюга постачання товарів. Окрім зазначених, існують й інші фактори різного характеру, які впливають на параметри логістичних потоків і можуть безпосередньо чи опосередковано позначатися на роботі компонентів логістичної системи. Ці фактори можуть спричиняти відповідні ризики, які менеджмент підприємства повинен враховувати при прийнятті управлінських рішень для забезпечення ефективного функціонування логістичної системи. Таким чином, особи, що приймають ці рішення, потребують знань про аналіз,

оцінювання та моделювання ризиків.

Рішення щодо конкретних дій для захисту та зменшення ризиків можуть бути деталізовані лише за умови глибокого вивчення та аналізу ризикових ситуацій, які можуть виникнути в певних ланках ланцюга постачання. Для цього доцільно ідентифікувати та класифікувати всі логістичні ризики, що можуть виникнути в логістичному ланцюзі. Класифікація ризиків у цьому контексті означає їх поділ на окремі категорії за визначеними критеріями. Науково обґрунтована класифікація ризиків дозволяє встановити місце кожного ризику в загальній системі та створити умови для ефективного застосування відповідних методів і засобів управління ризиками, адже кожному виду ризику відповідає свій підхід до

управління. Класифікація відіграє важливу роль в аналізі, оцінюванні та врахуванні логістичних ризиків підприємства. У таблиці 4 представлено види логістичних ризиків, характерні для підприємств торгівлі.

Таблиця 4

Види логістичних ризиків, що притаманні ритейл-підприємствам

Логістичні ризики	Заходи запобігання
Ризик неузгодженості взаємодії між підрозділами підприємства оптової торгівлі щодо використання ресурсів	Для його аналізу важливо вивчити причини неузгодженості взаємодій, забезпечити контроль менеджерів усіх рівнів за роботою підрозділів, виявити та усунути причини конфліктних ситуацій, а також створити сприятливий клімат у колективі. У процесі управління необхідно використовувати мотивацію та забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами підприємства для управління логістичними ризиками
Ризик в управлінні матеріальними ресурсами	Оптимізація запасів, превентивний контроль за використанням матеріальних ресурсів, страхування від логістичних ризиків.
Ризик недостатнього контролю на всіх етапах управління бізнес-процесами	Забезпечення жорсткого контролю за усіма бізнес-процесами підприємства торгівлі
Ризик нещасного випадку	Страхування майна торговельного підприємства в страховій компанії
Ризик в управлінні інформаційними потоками	Збір і аналіз даних, розробка інформаційної системи, ознайомлення з нормативними актами та законами, захист конфіденційної інформації
Ризик незадовільного виконання умов договору	Обережний вибір логістичного партнера, збір необхідної інформації про конкурентів, включення в договір системи штрафів за невиконання зобов'язань, визначення умов для розгляду спірних питань у договорі, дотримання умов партнерства.
Ризик закупівлі та ризик збуту	Складання протоколу, в якому визначаються терміни внесення змін до угоди та розмір компенсації у разі відмови від підписання контракту.
Ризик втрати зв'язків з логістичними партнерами	Дослідження причин розриву співпраці, обачний підбір логістичного партнера та об'єднання учасників логістичного ланцюга
Ризик управління логістикою	Навчання співробітників у сфері логістики, підбір кваліфікованого персоналу, розробка системи інформаційного забезпечення для логістичної системи підприємства, створення ефективної організаційної структури для торговельного підприємства

Оцінку логістичних ризиків здійснює директор з логістики. Основна мета директора з логістики торговельного підприємства полягає в подоланні негативних наслідків ризиків, тобто зменшення збитків, пов'язаних з логістичною діяльністю компанії. Конкретні рішення щодо заходів захисту та зменшення ризику можуть бути детально прописані лише після ретельного вивчення та аналізу ризикових ситуацій, які можуть виникнути в майбутньому або існують на сьогодні.

Управління логістичними ризиками в торговельному підприємстві включає такі основні етапи:

- ідентифікація логістичних ризиків та бізнес-процесів;
- оцінка логістичних ризиків та управління бізнес-процесами;
- вибір методів та інструментів для управління логістичними ризиками;
- запобігання ризикам і контроль за логістичними бізнес-процесами;
- фінансові аспекти оцінювання логістичної інфраструктури та бізнес-

процесів;

– оцінка результатів логістичної діяльності та бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі [3].

Ще одним важливим аспектом є систематизація переваг та недоліків

логістичного менеджменту підприємств-ритейлерів (табл. 5), оскільки вона дозволяє підприємствам усвідомлено підходити до управління своїми ресурсами і процесами [9].

Таблиця 5

Систематизація переваг та недоліків логістичного менеджменту торгових підприємств

Переваги системи логістичного менеджменту	Недоліки системи логістичного менеджменту
1) Ретельне проведення маркетингових досліджень на підприємстві, яке охоплює аналіз асортименту та якості продукції, динаміки цін, а також вимог до якості товарів і послуг. 2) Ефективне планування та організація логістичних процесів в компанії, що включає наявність різних типів планів, їхню адаптивність до змін у зовнішньому середовищі, а також створення ефективної організаційної структури в сфері логістики. 3) Якість управлінських процесів та організація відділів логістики підприємства, що передбачає забезпечення згаданого виконання всіх функцій, покладених на службу логістики.	1) Зниження ефективності сегментації ринку та позиціонування продукції підприємства, яке включає визначення цільових сегментів та управління брендом. 2) Зниження ефективності використання інформаційних технологій у логістичних процесах компанії. 3) Неefективна взаємодія між відділами логістики та іншими підрозділами компанії, що обумовлено недостатньо розвинутою системою міжособистісних комунікацій.

Аналіз переваг та недоліків логістичного менеджменту виявив, що загалом торговельні підприємства володіють досить ефективною системою логістичного управління, однак існує ряд недоліків, які необхідно виправити в майбутньому. Це забезпечить більш ефективну діяльність компанії в цілому та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на ринку роздрібною торгівлі.

Висновки. У контексті оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємств-ритейлерів, стає очевидним, що логістика є ключовим компонентом, який визначає загальну продуктивність і конкурентоспроможність таких компаній. Логістичний менеджмент у ритейлі вимагає не лише грамотного управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, але й адаптації до змінних умов ринку, що безпосередньо впливають на споживчий попит.

Наведена оцінка логістичних операцій на етапах постачання, зберігання та розподілу товарів дозволяє підприємствам оптової та роздрібною

торгівлі виявити слабкі місця у своїй діяльності та оптимізувати бізнес-процеси, що, у свою чергу, підвищує рівень обслуговування клієнтів і зменшує витрати. Структурована класифікація логістичних операцій на основі фаз та функцій допомагає ритейлерам краще розуміти динаміку своїх логістичних операцій, що важливо для впровадження ефективних управлінських стратегій.

Крім того, встановлено, що інфраструктура логістики підприємств має бути гнучкою і здатною до швидкої адаптації, що є критично важливим у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Оптимізація логістичних процесів, а також управління ризиками в цій сфері є пріоритетними завданнями для ритейлерів, оскільки вони дозволяють підвищити стійкість бізнесу до зовнішніх викликів.

Таким чином, для досягнення високої ефективності логістичного менеджменту підприємств-ритейлерів необхідно постійно аналізувати та вдосконалювати всі етапи логістичних процесів, впроваджуючи новітні технології та інновації. Це не лише оптимізує витрати,

але й суттєво покращує якість обслуговування, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню прибутковості та зміцненню позицій підприємств на ринку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Ільченко Т. В., Кравець О. В. Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2659/2575>.

2. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2012. 202 с.

3. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. 432 с.

4. Корінь М. В., Обруч Г. В. Конспект лекцій з дисципліни «Корпоративна логістика». Харків: УкрДАЗТ, 2016. 58 с.

5. Мельникова К. В., Колодізева Т. О., Авраменко О. В., Руденко Г. Р., Сисоєв В. В. Логістика : навчальний посібник; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Ястремської О. М. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 272 с.

6. Міщук І. П. Логістичне забезпечення діяльності підприємств торгівлі споживчої кооперації. *Підприємництво і торгівля*. 2017. № 21. С. 42-47.

7. Міщук І. П. Система логістики торговельного підприємства: напрями та інструменти інноваційного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №6, Т. 2. С. 182-187.

8. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

9. Смерічевська С. В. Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни : навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 160 с.

10. Сорока О. В., Сало Я. В.

Управління людськими ресурсами за допомогою логістичних підходів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2218/2142>.

11. Тарасенко С. І. Конспект лекцій з дисципліни «Логістика». Кам'янське: ДДТУ, 2020. 144 с.

12. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика : навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.

REFERENCES

1. Bahorka M. O., Ilchenko T. V., Kravets O. V. (2023) Mistse lohistrychnoho menedzhmentu v systemi upravlinnia pidpryemstvom [The place of logistics management in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2659/2575>.

2. Dudar T. H., Voloshyn R. V. (2012) Osnovy lohistyky [Basics of logistics]. Kyiv: TsUL.

3. Ilchenko N. B. (2016) Lohistrychni stratehii v torhivli [Logistics strategies in trade]. Kyiv: KNTEU.

4. Korin M. V., Obruch H. V. (2016) Konspekt lektsii z dystsypliny "Korporatyvna lohistyka" [Synopsis of lectures on the discipline "Corporate logistics"]. Kharkiv: UkrDAZT.

5. Melnykova K. V., Kolodizieva T. O., Avramenko O. V., Rudenko H. R., Sysoiev V. V. (2015) Lohistyka [Logistics]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia.

6. Mishchuk I. P. (2017) Lohistrychne zabezpechennia diialnosti pidpryemstv torhivli spozhyvchoi kooperatsii [Logistical support of the activities of consumer cooperative trade enterprises]. *Pidpryemnytstvo i torhivlia*, vol. 21, pp. 42-47.

7. Mishchuk I. P. (2011) Systema lohistyky torhovelnoho pidpryemstva: napriamy ta instrumenty innovatsiinoho

rozvytku [The logistics system of a trade enterprise: directions and tools of innovative development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 6, no 2, pp. 182-187.

8. Mykhalitska N. Ya., Vereskliia M. R. (2020) Lohistychnyi menedzhment [Logistics management]. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav.

9. Smerichevska S. V. (2020) Lohistychnyi menedzhment: navchalno-metodychnyi kompleks z dystsypliny [Logistics management: educational and methodological complex of the discipline]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho.

10. Soroka O. V., Salo Ya. V. (2023) Upravlinnia liudskymy resursamy za dopomohoiu lohistychnykh pidkhodiv [Human resource management using logistic approaches]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2218/2142>.

11. Tarasenko S. I. (2020) Konspekt leksii z dystsypliny "Lohistyka" [Synopsis of lectures on the discipline "Logistics"]. Kamianske: DDTU.

12. Tiurina N. M., Hoi I. V., Babii I. V. (2015) Lohistyka [Logistics]. Kyiv: "Tsentr uchbovoi literatury".