

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**ШЕВЧУН МАРИНА БОРИСІВНА**

УДК 005.932:339.17

**УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ  
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**Автореферат**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

**Київ – 2021**

**Дисертацією є рукопис.**

Роботу виконано на кафедрі менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник**

доктор економічних наук, професор  
**П'ятницька Галина Тезіївна,**  
Київський національний торговельно-  
економічний університет,  
професор кафедри менеджменту

**Офіційні опоненти:**

доктор економічних наук, професор  
**Шимановська-Діанич Людмила  
Михайлівна,**  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і  
торгівлі»,  
завідувач кафедри менеджменту

кандидат економічних наук, доцент  
**Репіч Тетяна Анатоліївна,**  
Національний університет харчових  
технологій,  
доцент кафедри економіки праці та  
менеджменту Навчально-наукового  
інституту економіки і управління

Захист відбудеться 27 квітня 2021 р. об 11:00 на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.055.01 в Київському національному торговельно-економічному університеті за адресою: 02156, м. Київ, вул. Кіото, 21, ауд. -221.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Київського національного торговельно-економічного університету за адресою: 02156, м. Київ, вул. Кіото, 19.

Автореферат розіслано 26 березня 2021 р.

**Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради**

**Н. С. Барабаш**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність дослідження.** Інтеграція України в європейське та світове співтовариства, членство у СОТ вимагають від менеджерів підприємств більшого зосередження на вирішенні проблемних питань управління якістю. Водночас сучасна практика процесового підходу до управління підприємствами, у т.ч. торговельними, розвиток галузевого та логістичного менеджменту, а також наявність прорахунків в управлінні логістичними процесами, брак знань у менеджерів підприємств для прийняття зважених рішень, спрямованих на забезпечення їх якості за умови низьких витрат, обумовлюють необхідність проведення досліджень логістичних процесів і проблем управління ними.

Встановлено, що завдяки логістиці скорочення витрат на транспорт і транспортні перевезення може досягати 20 %. Якісно організовані логістичні процеси дозволяють зменшувати запаси матеріальних ресурсів на 50 % і більше, що обумовлює можливості скорочення витрат на їх складування та зберігання, прискорює швидкість їх обігу. Особливої значущості логістика та управління якістю логістичних процесів як на макро-, так і на мікрорівнях набуває в країнах, де торгівля складає значну частину ВВП. Україна є однією з таких країн, а тому викликає занепокоєння те, що показник її логістичної діяльності (Logistics Performance Index – LPI) у 2018 р. зменшився на 0,15 пунктів у порівнянні з 2014 р. – з 2,98 до 2,83. Найбільше відставання протягом зазначеного часового періоду простежується за індикатором «Якість торгової і транспортної інфраструктури» (2,65 та 2,22 у 2014 та 2018 рр. відповідно). Незадовільним вважаємо і те, що індикатор «Компетентність та якість логістичних послуг» у 2018 р. залишилась в Україні на тому ж рівні, що у 2014 р., – 2,84 (для порівняння у країні-лідері за LPI-2018 – Німеччині він становить 4,31, тобто у 1,5 рази більше; а у Польщі – 3,58, тобто майже в 1,3 рази більше). Згідно з прогнозами, в Україні через низку об'єктивних причин у 2020 р. ситуація за показниками LPI не покращилась, а ймовірно погіршилась. Глобальна рецесія та COVID-19 і, як наслідок, локдаун негативно вплинули на ланцюги поставок, актуалізували необхідність створення передумов для удосконалення управління якістю логістичних процесів торговельних підприємств.

Вагомий внесок у вивчення методології загального та логістичного менеджменту, проблем логістики та впровадження її в економіку, формування основних принципів сучасної логістичної діяльності підприємств, управління їх логістичними процесами тощо зробили такі іноземні та вітчизняні науковці, як: Т. Алесінська, Б. Анікін, Я. Вітковські, Е. Голембська, М. Григорак, П. Казабан, Д. Клос, Л. Ковальська, Є. Крикавський, Г. Купалова, Д. Ламберт, Л. Ларіна, А. Маслоу, Ю. Неруш, М. Окландер, В. Пономаренко, Т. Репіч, Ч. Скворонек, Дж. Сток, Н. Тюріна, Д. Уотерс, Л. Фролова, Ю. Хрутьба, М. Чешельські, Н. Чернописька, Дж. Шапіро та інші. Цілу низку проблемних питань управління розвитком торгівлі в Україні, діяльністю і бізнес-процесами торговельних підприємств, у т.ч. на засадах принципів логістики з

урахуванням різних господарських ризиків, аспекти розробки логістичних стратегій у торгівлі були висвітлені у працях В. Апопія, С. Бая, Г. Блакити, Є. Бойко, А. Бутової, І. Височин, В. Гросул, Л. Шимановської-Діанич, І. Дмитренко, В. Жуковської, Н. Ільченко, О. Кавун-Мошківської, Л. Калиновської, В. Кацьми, Д. Кочубея, В. Лагутіна, Л. Лукашової, А. Мазаракі, Л. Миротіна, І. Міщука, Н. Міценко, О. Ольшанського, Т. Осташко, Г. П'ятницької, М. Талана, О. Тридіда, І. Федулової, Т. Чернявської, Т. Шталь і ін. Теоретичні, методичні та нормативні аспекти управління якістю та оцінювання якості бізнес-процесів у менеджменті організацій, забезпечувальні процеси системи управління якістю, застосування економіко-математичного інструментарію для моделювання шляхів вирішення різних економічних проблем, у т.ч. спрямованих на підвищення рівня якості, висвітлювалися у працях: Л. Беррі, Н. Венгерської, О. Вертелевої, А. Глебова, В. Зейтгамла, Н. Коніщевої, В. Кузнецова, В. Ніколайчука, А. Парасурамана, Л. Титаренко, Л. Траченко, Г. Трищ, А. Шадріна, Л. Шимановської-Діанич, Дж. Харінгтона, Т. Харченко та ін.

Проте до цього часу проблемним аспектам управління якістю логістичних процесів торговельних підприємств приділялося не виправдано мало уваги. Не склалася чітка однозначна думка і щодо сутності якості логістичних процесів та складових, які її формують. Не знайшли відображення у працях вищеназваних науковців і питання розробки інформаційного забезпечення управління якістю логістичних процесів; мало досліджувалися нові явища у розвитку внутрішньої торгівлі, які пов'язані з диджиталізацією логістичних процесів торговельних підприємств. Все вищенаведене переконливо свідчить, що дослідження, спрямовані на розвиток теоретичних і методичних засад управління якістю логістичних процесів торговельних підприємств, є актуальними.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація є частиною наукової роботи, що виконувалася відповідно до планів науково-дослідних робіт Київського національного торговельно-економічного університету: науково-дослідної роботи «Податкове навантаження на суб'єктів малого підприємництва», (номер державної реєстрації 0119U000952), в межах якої автором удосконалено понятійно-категорійний апарат теорії менеджменту та концепції логістичного менеджменту; систематизовано наукові погляди на логістичні процеси в торгівлі та специфіку управління ними; запропоновано методичний підхід до оцінювання впливу логістичних процесів на результативність управління торговельного підприємства; розроблено науковий підхід до організації інформаційного забезпечення управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства; побудовано економіко-математичну модель оптимізації витрат на інформаційне забезпечення (довідка про впровадження № 467/24 від 12.02.2021 р.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розвиток теоретичних засад та розробка методичних і практичних рекомендацій щодо управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства з

урахуванням його розміру, специфіки торговельної діяльності та ринкових викликів (на прикладі прояву наслідків COVID-кризи). Досягненню поставленої мети підпорядковане вирішення таких завдань:

- систематизувати наукові підходи до визначення поняття «логістичний процес», провести критичний аналіз його дефініцій та уточнити сутність;
- провести класифікацію логістичних процесів та доповнити її з урахуванням специфіки логістичних процесів у торгівлі;
- розробити концептуальну схему управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства й описати взаємозв'язок між забезпеченням результативного управління його логістичними процесами та ланцюгом формування вартості;
- провести структурно-динамічний аналіз розвитку внутрішньої торгівлі України, виявити і дослідити нові явища, притаманні сучасному розвитку торговельних підприємств;
- удосконалити наукові підходи до оцінювання якості логістичних процесів торговельного підприємства;
- розробити методичний підхід до оцінювання результативності управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства;
- побудувати імітаційну модель результативного управління якістю логістичних процесів у торгівлі;
- розробити науковий підхід до організації інформаційного забезпечення управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства;
- розробити методичні підходи до вибору логістичної стратегії торговельного підприємства за оцінками якості його логістичних процесів.

**Об'єктом дослідження** є процес управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства.

**Методи дослідження.** У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: порівняльного та критичного аналізу, систематизації, узагальнення – для визначення сутності понять «логістичний процес» та «управління якістю логістичних процесів»; інструментарій економіко-статистичного аналізу, експертного оцінювання – для динамічного, порівняльного та структурного аналізу управління якістю логістичних процесів на торговельних підприємствах; економіко-математичного моделювання – для моделювання процесу формування результативного управління якістю логістичних процесів на торговельних підприємствах та організації інформаційного забезпечення цього управління; спеціальні методи – вибіркового спостереження, морфологічного аналізу тощо. Для накопичення та обробки даних дослідження використовувалася комп'ютерна техніка та функції програмного продукту Microsoft Excel.

**Інформаційна база.** Теоретичною і методологічною основою дослідження виступають фундаментальні положення, наукові теорії та

концепції загального, торговельного, логістичного, цифрового менеджменту, теорії стратегічного управління й організації, принципи логістики, а також праці вітчизняних та іноземних вчених, присвячені проблематиці управління якістю, логістичним процесам, розвитку торговельних підприємств. У дослідженні використані міжнародні стандарти, матеріали Державної служби статистики України, звітність діючих в Україні торговельних підприємств, матеріали наукових конференцій, інші публікації, що відповідають проблематиці дисертаційного дослідження.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у поглибленні, розвитку наявних і розробленні та обґрунтуванні нових теоретичних і методичних засад управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства, зокрема:

*удосконалено:*

– понятійно-категорійний апарат теорії менеджменту та концепції логістичного менеджменту, у межах чого: 1) уточнено визначення поняття «логістичний процес» торговельного підприємства, в якому на відміну від існуючих акцентовано увагу на послідовності виконання логістичних операцій з цільовою установкою на мінімізацію витрат та врахуванням їх організації у часі та просторі, що дозволяє в процесі управління якістю логістичних процесів брати до уваги такі фактори, як режим роботи торговельного підприємства та наявні в нього просторові ресурси; 2) запропоновано ввести до наукового обігу поняття «інформаційне забезпечення управління якістю логістичних процесів» і розуміти під ним сукупність інформаційних даних, засобів і програмних продуктів їх збору та / або обробки, що необхідно для забезпечення результативного управління якістю логістичних процесів;

– систему показників оцінювання результативності управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства, в якій, на відміну від існуючих, запропоновано здійснювати розрахунок показників якості цифровізації логістичних процесів торговельного підприємства та коефіцієнтів віддачі від витрат на цифровізацію управління логістичними процесами в цілому та у частині забезпечення їх якості. Це сприятиме покращанню контролю за результатами й ефективністю як управління діяльністю в цілому, так і станом / розвитком цифровізації бізнес-процесів (передусім, логістичних) на різних за типом, розміром і форматом організації продажів (залежно від кількості каналів розподілу і т.п.) підприємств торгівлі;

– методичний підхід до оцінювання впливу логістичних процесів на управління підприємствами торгівлі, що, на відміну від існуючих, передбачає: 1) формування ланцюга забезпечення результативного управління логістичними процесами торговельного підприємства з визначенням додаткової цінності, що він продукує; 2) застосування розробленої матричної моделі ідентифікації сили впливу індикаторів управління логістичними процесами на результативність загального управління торговельним підприємством, що дозволить на практиці приймати більш науково обґрунтовані рішення щодо управління доходами торговельного підприємства

і планувати управлінські заходи, спрямовані на зростання його прибутковості та рівня задоволення покупців;

*набули подальшого розвитку:*

– систематизація наукових поглядів на логістичні процеси в торгівлі та специфіку управління ними в частині розробки концептуальної схеми управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства та виділення восьми груп даних з визначенням можливостей їх використання в управлінні якістю логістичних процесів торговельних підприємств, що сприятиме забезпеченню комплексного оцінювання якості логістичних процесів з урахуванням диференціації їх розвитку, підходів до оптимізації логістичних витрат, ризиків, впливу попиту, показників залучення торговельного підприємства до реалізації різних логістичних процесів, т.п. і знайшло своє відображення у процесі побудови імітаційної моделі управління якістю логістичних процесів у торгівлі;

– наукові підходи до класифікації логістичних процесів торговельних підприємств, що, на відміну від існуючих, залежно від залучених до логістичного процесу суб'єктів обміну фінансовими, матеріальними та інформаційними потоками запропоновано додатково поділяти на суб'єктно-зовнішні, суб'єктно-внутрішні та змішані, а залежно від ролі у ланцюгу забезпечення результативного управління логістичними процесами запропоновано додатково поділяти на головні та другорядні або підтримуючі, що дозволяє диференційовано підходити до управління якістю різних логістичних процесів торговельного підприємства з урахуванням неоднакового для цих процесів ступеня ризиків інтернального та екстернального походження та значущості цих процесів у формуванні додаткової цінності торговельного підприємства;

– дослідження нових явищ у розвитку внутрішньої торгівлі, які пов'язані як з діджиталізацією бізнес-процесів (у т.ч. логістичних), так і впливом на діяльність торговельних підприємств наслідків пандемії. Це, на відміну від наявних досліджень, дозволило виявити нові тенденції у сфері торгівлі України, зокрема: концентрацію сили у великих мережевих торговельних компаній завдяки нарощуванню своєї присутності на ринку шляхом відкриття нових об'єктів торгівлі та розвитку інтернет-каналів продажу; зменшення кількості фізичних осіб-підприємців у торгівлі через їх економічну неготовність до ситуації з локдауном; збільшення кількості працівників, які почали використовувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології; появу потреби у розробці нових бізнес-моделей для розвитку підприємств торгівлі з акцентом уваги до діджиталізації бізнес-процесів (передусім, логістичних) та ін.;

– концепції цифрового менеджменту та логістичного менеджменту, у межах яких розроблено науковий підхід до організації інформаційного забезпечення управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства, який, на відміну від існуючих, визначено та змодельовано з урахуванням принципу оптимізації, на якому ґрунтується логістика та економіко-математичні методи, що застосовуються в управлінні та можуть

дозволити формалізувати постановку управлінських завдань і пошук їх оптимальних рішень. Це, а також обґрунтування авторського визначення поняття «організація інформаційного забезпечення управління якістю логістичних процесів підприємства» як організаційної діяльності, пов'язаної зі створенням та подальшим розвитком інформаційної системи підприємства, робота якої спрямована на мінімізацію витрат у процесі формування інформаційних потоків, що необхідні для прийняття і реалізації результативних управлінських рішень щодо якості логістичних процесів, сприятиме розвитку цифровізації бізнес-процесів на торговельних підприємствах;

– теорія стратегічного управління в частині розробки нових наукових підходів до вибору логістичних стратегій, що, на відміну від існуючих, передбачають акцентування уваги на якості логістичних процесів; а також доповнення її новими підходами до класифікації логістичних стратегій підприємств, що за: 1) співвідношенням якості логістичних процесів і логістичних витрат передбачає поряд з тонкою, ощадливою та динамічною логістичними стратегіями додатково виділяти розбалансовану логістичну стратегію, яка відповідає результатам стратегічного управління за умови низької якості логістичних процесів та високого рівня логістичних витрат; 2) цільовою орієнтацією дозволяє розрізнити такі різновиди логістичних стратегій, як: трансцільової орієнтації; пасивну (або малоцільову); з орієнтацією на задоволення покупців, з орієнтацією на економічне зростання, з орієнтацією на прискорення зростання обсягів продажів. Зазначене сприяє удосконаленню стратегічного управління діяльністю та розвитком торговельних підприємств.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що теоретичні та практичні положення дисертаційної роботи можуть бути впроваджені у практичну діяльність підприємств торгівлі для підвищення якості їх логістичних процесів, а саме: ідентифіковані переваги і ризики управління логістичними процесами на різних підприємствах торгівлі; обґрунтовані критерії оцінки результативності управління якістю варіативних логістичних процесів на торговельних підприємствах; визначені основні тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України, розроблена імітаційна модель результативного управління якістю логістичних процесів у торгівлі дозволяють удосконалити процес управління якістю логістичних процесів торговельних підприємств. Конкретні практичні розробки та рекомендації дисертаційної роботи були впроваджені у діяльність діючих торговельних підприємств м. Києва та м. Дніпра, а саме у: ТОВ «Епіцентр К» (довідка про впровадження від 12 січня 2021 р.); ТОВ «A2+A4» (довідка про впровадження від 10 листопада 2020 р.); ТОВ «Ріва-Сервіс» (довідка про впровадження від 25 січня 2021 р. № 8); ТОВ «Крайтекс-Сервіс» (довідка про впровадження від 28 січня 2021 р. № 030221).

Окремі результати дисертаційної роботи використовуються в освітньому процесі Київського національного торговельно-економічного університету, зокрема при викладанні дисципліни «Менеджмент» для



студентів, які здобувають освітній ступінь «бакалавр» спеціальності «Менеджмент», та дисципліни «Стратегічний менеджмент в міжнародному бізнесі» для студентів спеціальності «Міжнародний бізнес» (довідка про впровадження № 468/24 від 12.02.2021 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною, завершеною кваліфікаційною працею. Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані авторкою особисто і є власним науковим доробком. Основні результати дисертаційної роботи відображені в опублікованих працях. Особистий внесок дисертантки в опублікованих у співавторстві працях наведено у списку наукових праць.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дисертаційної роботи апробовано на діючих торговельних підприємствах України, в освітньому процесі, на науково-практичних конференціях і бізнес-форумах, зокрема: «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні» (19 березня 2015 р., м. Київ); «Україна та ЄС: подолання технічних бар'єрів у торгівлі» (19 березня 2015 р., м. Київ); «SMART-освіта: ресурси та перспективи» (23 листопада 2016 р., м. Київ); «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні» (21 березня 2017 р., 22 березня 2018 р., 22 березня 2019 р., 12 листопада 2020 р., м. Київ); «SMART-освіта: ресурси та перспективи» (6-7 грудня 2018 р., м. Київ); «Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації» (27 травня 2020 р., м. Київ); «Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища» (23 жовтня 2020 р., м. Київ); «Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неіндустріального суспільства» (27 жовтня 2020 р., м. Луцьк) та ін.

**Публікації.** За результатами наукового дослідження опубліковано 23 наукові праці, загальним обсягом 9,55 д.а., у тому числі: 10 наукових статей, з них 6 статей у фахових виданнях України, 4 статті – у наукових періодичних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних, 13 тез доповідей на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях.

**Структура роботи.** Дисертаційна робота складається із анотацій, вступу, 3 розділів, висновків, переліку використаних джерел із 205 назв, 15 додатків. Основна частина дисертації викладена на 170 сторінках друкованого тексту, містить 23 таблиці, 27 рисунків.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У вступі обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, висвітлено зв'язок роботи з науковими темами, сформульовано мету та визначено завдання, об'єкт та предмет дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, наведено інформацію щодо апробації результатів дисертаційного дослідження.

У першому розділі «Теоретичні та методичні засади управління якістю логістичних процесів підприємства» удосконалено понятійно-категорійний апарат теорії менеджменту та концепції логістичного

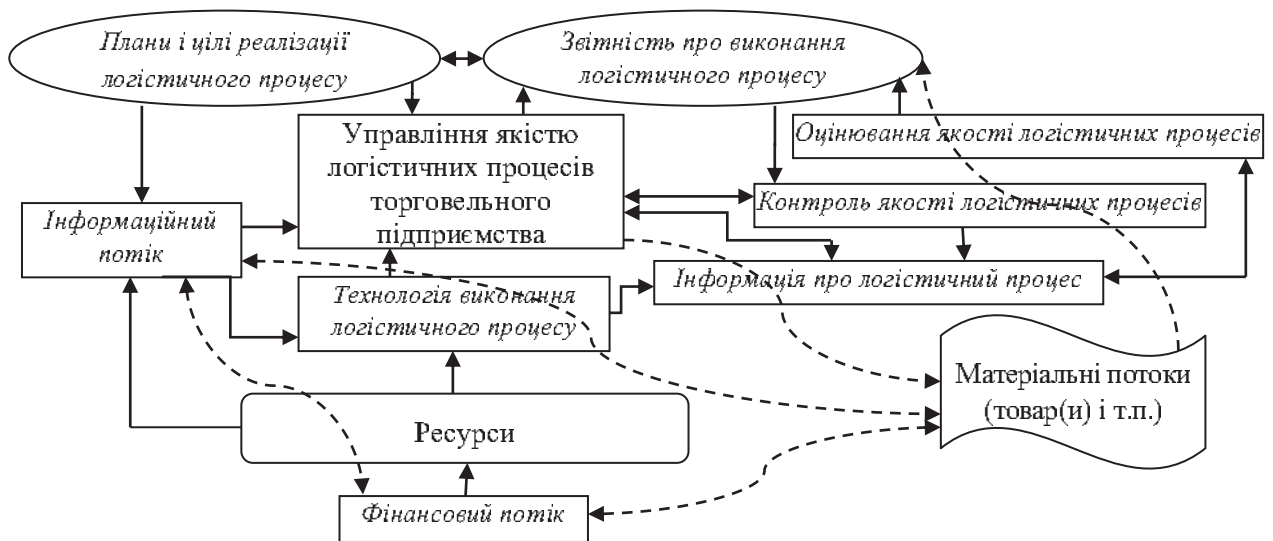
менеджменту, систематизовано наукові підходи щодо визначення сутності поняття «логістичний процес»; уточнено класифікацію логістичних процесів підприємств; визначено складові процесу управління якістю логістичних процесів підприємства; розвинуто наукові підходи до оцінювання якості логістичних процесів підприємства з урахуванням специфіки діяльності у сфері торгівлі.

Проведена систематизація наявних підходів до визначення поняття «логістичний процес», дозволила їх умовно об'єднати у чотири групи: 1) діяльнісні; 2) процесові; 3) управлінські (або менеджерські); 4) операційні. На основі результатів дослідження етимології слів та критичного аналізу наявних дефініцій поняття «логістичний процес» запропоновано розуміти під ним організовану у часі та просторі послідовність виконання логістичних операцій щодо управління потоками (матеріальними, фінансовими та інформаційними) з цільовою установкою на мінімізацію витрат.

Спираючись на результати аналізу наявних наукових підходів до класифікації логістичних процесів торговельних підприємств, запропоновано доповнити їх окремо виділивши ознаку поділу логістичних процесів залежно від залучених до логістичного процесу суб'єктів обміну фінансовими, матеріальними та інформаційними потоками. Відповідно до цієї ознаки логістичні процеси доцільно поділяти на суб'єктно-зовнішні, суб'єктно-внутрішні та змішані, диференціюючи як показники їх якості, так і чинники впливу на них. Обґрунтовано висновок, що управління зовнішніми, внутрішніми та змішаними логістичними процесами торговельного підприємства доцільно проводити з урахуванням неоднакового для цих процесів ступеня ризиків інтернального та екстернального походження. Водночас наголошено на наявності відмінностей та можливості класифікації логістичних процесів залежно від специфіки організації торгівлі з виділенням логістичних процесів для традиційної роздрібної, оптової торгівлі, е-комерції (інтернет-магазинів) та вендингової торгівлі. Поряд з цим, залежно від залучених до логістичного процесу суб'єктів обміну фінансовими, матеріальними та інформаційними потоками запропоновано додатково поділяти ці процеси на суб'єктно-зовнішні, суб'єктно-внутрішні та змішані.

Побудовано концептуальну схему управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства, що відображає взаємозв'язок між матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в процесі постановки цілей реалізації логістичних процесів, у т.ч. у частині забезпечення визначеного рівня якості цих процесів, оцінювання якості логістичних процесів та контролю їх якості у ході реалізації (рис. 1). Обґрунтовано ключові принципи управління якістю логістичних процесів торговельних підприємств в контексті системного підходу та цифровізації бізнес-процесів, а саме принципи: 1) інтеграції, що передбачає інтеграцію логістичної системи в загальний організаційно-економічний механізм управління торговельним підприємством; 2) онтогенезу, що передбачає, з одного боку, індивідуальний підхід до формування матеріальних потоків, а з іншого – поступовість та унікальність розвитку системи управління якістю логістичних процесів на

кожному окремо взятому торговельному підприємстві; 3) інформатизації, що, з одного боку, розглядає інформацію як основу антикризового управління логістичною системою, а з іншого – передбачає цифровізацію інформаційних потоків у межах реалізації логістичних процесів та автоматизацію прийняття рішень щодо управління ними, у т.ч. у частині прийняття управлінських рішень щодо їх якості; 4) стійкості, що передбачає формування такого механізму управління якістю логістичних процесів на торговельному підприємстві, який дозволить гарантувати стійкий рівень якості цих процесів у відповідності до цільових установок торговельного підприємства; 5) економічної доцільності, тобто витрати на управління якістю логістичних процесів не повинні перевищувати економічну віддачу, що отримує торговельне підприємство внаслідок цього.



**Рис. 1. Концептуальна схема управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства (розроблено автором)**

Удосконалено систему показників оцінювання результативності управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства, в якій запропоновано здійснювати розрахунок показників якості цифровізації логістичних процесів торговельного підприємства та коефіцієнтів віддачі від витрат на цифровізацію управління логістичними процесами в цілому та у частині забезпечення якості логістичних процесів.

У другому розділі «Зміни у розвитку та управлінні якістю логістичних процесів торговельних підприємств в Україні» проведено структурно-динамічний аналіз розвитку торгівлі в умовах цифровізації бізнес-процесів на підприємствах; ідентифіковано специфіку логістичних процесів торговельних підприємств та факторів впливу на управління ними; проведено оцінювання організації та результатів управління якістю логістичних процесів на діючих в Україні підприємствах торгівлі.

Виявлено, що усі логістичні процеси торговельних підприємств, орієнтовані, передусім, на виконання функції забезпечення населення різноманітними товарами відповідно до потреб і запитів. Якість виконання цієї функції залежить від розвитку галузевого середовища та результативності

управління торговельними підприємствами, у т.ч. від розробки та реалізації управлінських рішень щодо забезпечення якості логістичних процесів. Встановлено, що в період так званої турбулентності ринкового середовища, коли торговельні підприємства стикаються з новими викликами, проблема відстеження змін у розвитку внутрішньої торгівлі набуває особливої актуальності. У такій ситуації для прийняття зважених управлінських рішень керівники підприємств торгівлі повинні володіти даними про зміни у структурі та динаміці розвитку внутрішньої торгівлі на рівні як країни, так і регіону їх безпосереднього розміщення.

Проведений аналіз показав, що за даними Державної служби статистики України на початок 2019 р. в Україні налічувалося понад 818 тис. суб'єктів господарювання, з яких майже 9/10 склали фізичні особи-підприємці (ФОП) і трохи більше 1/10 – підприємства торгівлі юридичних осіб. Станом на 1 січня 2020 р. у внутрішній торгівлі України функціонувало близько 101,9 тис. одиниць підприємств-юридичних осіб з видом економічної діяльності «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» або на понад 8 % більше, ніж на початку 2019 р. Фактично в країні після зменшення кількості підприємств торгівлі юридичних осіб у 2015–2017 рр. намітилась чітка тенденція до їх збільшення. Навіть у складних умовах 2020 р., пов'язаних з наслідками поширення Covid-19, ціла низка підприємств і компаній продовжила нарощення своїх потужностей, серед них: ТОВ «АТБ-маркет» (мережі «АТБ» та «АТБ express»); ТОВ «АРТЕЙЛ» (мережа «КОЛО»); ТОВ «ОПТТОРГ-15», ТОВ «НМСМ «Делві» (мережа «Делві»); ТПГ Fozzy Group (мережі «Сільпо», «Фора», «Fozzy», «Le Silpo», «Thrash!», «Favore») та ін. Встановлено, що останнім часом відбулося і зростання інтернет-каналів продажу продуктів: інтернет-магазини запустили «АТБ», «Сільпо», «Фора». Підприємства торгівлі почали надавати такі послуги, як «click&collect», «click&drive» («натисніть та збирайте», «натисніть та везіть»). За перший місяць карантину обсяги операцій у POS-терміналах ПриватБанку виріс на 10% при значному скороченні операцій з готівкою. Частка безготівкових операцій у першому півріччі 2020 р. склала 86,1 %.

Виявлено, що за станом на початок 2020 р. тенденція до домінування частки малих торговельних підприємств була притаманна всім регіонам країни і це варто брати до уваги, розробляючи практичні рекомендації щодо удосконалення управління якістю логістичних процесів у торгівлі України.

Фактичні обсяги, як оптового товарообороту, так і роздрібно-товарообороту торговельних підприємств в Україні протягом 2014–2019 рр. мали середньорічний приріст 18,6 % та 13,2 % відповідно і за станом на кінець 2019 р. становили 2322,2 млрд грн та 793,5 млрд грн відповідно. Проте простежувалися негативні тенденції у зміні реальних обсягів товарообороту, що, у т.ч. були пов'язані з порушенням традиційних логістичних ланцюгів в умовах пандемії.

Сфера торгівлі виявилася однією з тих, якій вдалося в цілому втримати тенденцію до зростання навіть під час карантину весною 2020 р., хоча темпи цього зростання були значно нижчими, ніж на кінець 2019 р. Рівень

рентабельності операційної діяльності великих та середніх підприємств торгівлі у січні–березні 2020 р., згідно з даними Державної служби статистики України, становив 6,3 % (для порівняння у аналогічний період 2019 р. він був на рівні 24,0 %).

В останні роки понад 10 тис. підприємств оптової та роздрібною торгівлі з чисельністю працюючих від 10 та більше осіб мають і використовують комп'ютери у своїй діяльності (передусім, з метою скорочення часових та інших видів витрат на обробку та обмін даними, які необхідні для прийняття і подальшої реалізації зважених управлінських рішень). Про усвідомлення необхідності цифровізації управління логістичними процесами на торговельних підприємствах свідчить факт того, що в Україні на торговельних підприємствах у 2016 р. навчання своїх співробітників нефахівців у сфері ІКТ проводили 543 підприємства, а у 2019 р. – 621, тобто на 14,4 % більше (рис. 2). Вважаємо, що ситуація з коронавірусом у 2020 р. спонукала ще більше усвідомити необхідність підвищення грамотності працівників торговельних підприємств у сфері ІКТ.



**Рис. 2. Динаміка кількості торговельних підприємств України, що у 2016–2019 рр. мали фахівців та проводили навчання працівників у сфері ІКТ \***

\* Розроблено автором за даними статистичних спостережень Державної служби статистики України.

Спираючись на дані моментних спостережень та інтерв'ювання покупців в Україні, було встановлено, що сучасні потенційні покупці все активніше використовують цифрові технології для вивчення товарів та інформації про роботу і послуги підприємств торгівлі. Більшість з них (понад 90 % серед 1 тис. опитаних у м. Київ протягом вересня – грудня 2019 р.) дуже позитивно ставляться до цифрових нововведень у роботі підприємств роздрібною торгівлі та не тільки готові ними користуватися, але і вже активно користуються (особливо це стосується молодих респондентів у віці від 18 до 29 років).

Визначення та розуміння переваг від електронної торгівлі у сучасних умовах ведення бізнесу кожного року спонукає все більше виробників продукції (товарів і послуг) використовувати цей канал як для збуту своїх товарів / послуг, так і забезпечення своєї операційної діяльності. Підприємства оптової та роздрібною торгівлі, як і підприємства інших сфер економічної

діяльності, сьогодні часто виступають, з одного боку, як постачальники-продавці, а з іншого – замовники поставок або покупці товарів / послуг через мережу Інтернет (табл. 1).

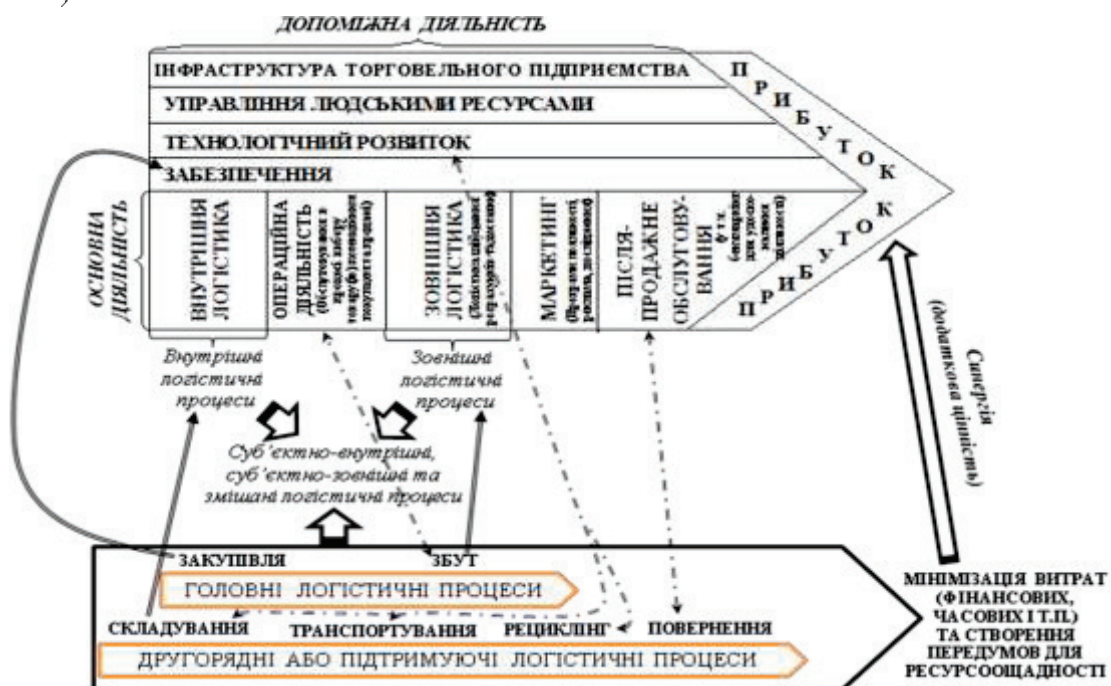
Таблиця 1

**Показники електронної торгівлі через мережу Інтернет як складової логістичних процесів закупівлі та постачання торговельних та інших підприємств України протягом 2018–2019 рр. (фрагмент) \***

Види економічної діяльності підприємств юридичних осіб із середньою кількістю працівників 10 осіб і більше	Кількість підприємств, одиниць						Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), отриманий від торгівлі через вебсайти або прикладні програми (додатки), млн грн		
	що здійснювали закупівлі товарів або послуг через мережу Інтернет (закупівельні логістичні процеси)			що отримували замовлення через мережу Інтернет на продаж товарів або послуг (логістичні процеси постачання)			2018	2019	Темп зростання, %
	2018	2019	Темп зростання, %	2018	2019	Темп зростання, %			
Переробна промисловість	2440	2616	107,21	673	661	98,22	52600,8	56297,2	107,03
Оптова та роздрібна торгівля	2288	2404	105,07	914	924	101,09	128502,3	104074,8	80,99
Транспорт, складське господарство	701	726	103,57	131	125	95,42	31257,6	117600,9	376,23

\* Розроблено автором за даними Державної служби статистики України.

Визначено та охарактеризовано наявність прямого взаємозв'язку між ланцюгом формування вартості торговельного підприємства і ланцюгом забезпечення результативного управління його логістичними процесами (рис. 3).



**Рис. 3. Взаємозв'язок ланцюгів формування вартості та забезпечення результативного управління логістичними процесами торговельного підприємства (розроблено автором)**

Проведена систематизація наукових поглядів на логістичні процеси у торгівлі та специфіку управління ними дозволила об'єднати їх у такі групи, як дані про: 1) розвиток логістичних процесів, моделей; 2) класифікацію та підходи до оптимізації логістичних витрат на підприємствах торгівлі; 3) логістичні операції, послуги та вплив логістичної нерухомості на торгівлю; 4) логістичні процеси, пов'язані з організацією торговельного обслуговування, логістикою розподілу; оцінкою впливу попиту на логістичні процеси та конкурентоспроможність у торгівлі; 5) управління логістичним ланцюгом; систему логістики суб'єктів торговельного підприємництва та ін.; 6) підходи та показники / коефіцієнти для оцінювання логістичної діяльності торговельних підприємств; 7) залучення підприємств торгівлі до реалізації логістичних процесів; 8) логістичний ризик. Обґрунтовано, що частково ці дані можуть бути використані для удосконалення управління якістю логістичних процесів різних торговельних підприємств.

З'ясовано, що кожне торговельне підприємство має власний перелік та підходи до організації та реалізації логістичних процесів. У дослідженні були виявлені торговельні підприємства, менеджери яких ні у 2013 р., ні у 2019–2020 рр. не усвідомлювали важливості логістичного менеджменту та управління якістю логістичних процесів у торгівлі (табл. 2).

Таблиця 2

**Зведені результати опитування менеджерів діючих підприємств торгівлі України щодо значущості логістичного менеджменту та управління якістю логістичних процесів у 2013 р. та 2019-2020 рр. (фрагмент) \***

Показники (відповідно до запитань і відповідей на них)	Балові оцінки (за 10-бальною шкалою), у балах або кількість (відсоток) позитивних відповідей на запитання, у одиницях (%) **					
	2013 р.			2019-2020 рр.		
	В	М	Разом	В	М	Разом
Середньозважена оцінка значущості логістичного менеджменту в управлінні діяльністю та / або розвитком торговельного підприємства	6,8	3,1	4,3	8,3	3,5	5,1
Кількість (відсоток) позитивних відповідей щодо постановки і реалізації логістичних завдань на торговельному підприємстві та / або розробки логістичних стратегій	10 (100%)	1 (5%)	11 (37%)	10 (100%)	5 (25%)	15 (50%)
Середньозважена оцінка значущості управління якістю логістичних процесів	8,4	3,5	5,1	8,9	3,9	5,6

Примітки: \* Розроблено автором.

\*\* За принципом побудови малих вибірок у двох часових періодах було опитано по 30 менеджерів випадкової вибірки з 30 діючих в Україні торговельних підприємств, 1/3 з яких працювали у магазинах великих торговельних мереж (В) і 2/3 були суб'єктами малого підприємництва (М).

Дослідження нових явищ у розвитку внутрішньої торгівлі, які пов'язані як з диджиталізацією бізнес-процесів (у т.ч. логістичних), так і впливом на

діяльність торговельних підприємств наслідків пандемії, дозволило виявити нові тенденції на ринку торговельних послуг України.

У третьому розділі «Формування передумов для забезпечення результативного управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства» визначено силу впливу індикаторів управління логістичними процесами на показники результативності загального управління торговельним підприємством; побудовано імітаційну модель результативного управління якістю логістичних процесів у торгівлі; розроблено науковий підхід до організації інформаційного забезпечення управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства; обґрунтовано методичні рекомендації щодо вибору логістичної стратегії торговельного підприємства на основі оцінювання якості його логістичних процесів.

З метою створення передумов для цифровізації забезпечення результативного управління якістю логістичних процесів у торгівлі розроблено імітаційні моделі: 1) прийняття управлінських рішень щодо якості логістичних процесів торговельного підприємства; 2) управлінського контролю за реалізацією плану дій щодо якості логістичних процесів торговельного підприємства; 3) проведення аналізу впливу змін у якості логістичних процесів протягом всього періоду реалізації планів торговельного підприємства; 4) прийняття рішень щодо ризиків в управлінні якістю логістичних процесів торговельного підприємства; 5) програмного модуля «Визначення логістичних процесів залежно від торговельної специфіки підприємства» та структурну схему АСУ якості логістичних процесів торговельного підприємства. Запропоновано поняття «результативність управління якістю логістичних процесів» торговельного підприємства трактувати як ступінь реалізації робіт і досягнення результатів, які заплановані в процесі управління логістичними процесами торговельного підприємства у частині створення і підтримки передумов для забезпечення визначеного рівня якості логістичних процесів.

Набула подальшого розвитку концепція цифрового менеджменту шляхом розробки та обґрунтування наукового підходу до організації інформаційного забезпечення управління якістю логістичних процесів підприємства торгівлі. На основі результатів проведеного порівняльного аналізу дефініцій понять «інформаційне забезпечення», «інформаційне забезпечення управління», «інформаційне забезпечення логістики» та виділення загальнонаукового, менеджерського і логістичного підходів до визначення суті інформаційного забезпечення, запропоновано ввести до наукового обігу поняття «інформаційне забезпечення управління якістю логістичних процесів». Обґрунтовано, що з позицій теорії менеджменту під ним варто розуміти сукупність інформаційних даних, засобів і програмних продуктів їх збору та/або обробки, що необхідні для забезпечення результативного управління якістю логістичних процесів.

Обґрунтовано висновок, що для належного інформаційного забезпечення в умовах цифровізації бізнес-процесів необхідна комп'ютерна техніка та засоби для створення і налагодження роботи внутрішньої корпоративної мережі й обміну інформацією між підрозділами підприємства торгівлі. Доцільним є і придбання спеціальних програм для проведення оцінювання якості



логістичних процесів, аналізу зміни цієї якості у часі (наприклад, завдяки автоматизації роботи алгоритму GAP – моделей Зейтгамла або їх модифікацій), прийняття управлінських рішень, у т.ч. щодо логістичних стратегій. Наголошено, що певні витрати підприємство торгівлі може нести і на програмне забезпечення для обробки даних з інтернет-ресурсів і роботи з великими даними (Big Data). З'ясовано, що на практиці, підприємства намагаються обрати 1-2 програмних продуктів. Проте не поодинокими є і випадки, коли для виконання завдань у межах суто логістичного менеджменту підприємства купують спеціальні програмні продукти для управління бізнес-процесами і вирішення логістичних задач. До таких програмних продуктів відносять: Project Expert, DELMIA; SAP Business Suite; AnyLogic та інші.

Спираючись на логістичний принцип оптимізації витрат побудовано економіко-математичну модель організації інформаційного забезпечення управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства:

$$\sum_{l=1}^L \sum_{j=1}^J C_j^l \cdot x_j^l \rightarrow \min, \quad (1)$$

$$\sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^J A_{ij}^l \cdot x_j^l \geq B_i, \quad (2)$$

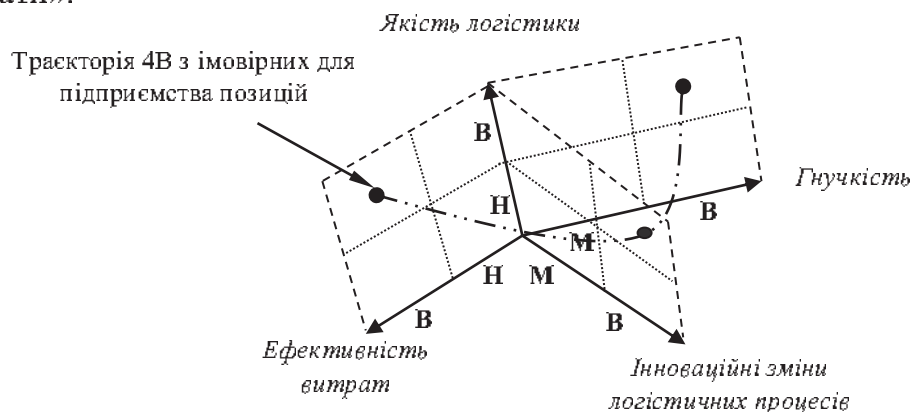
$$x_j^l \geq 0, \quad (3)$$

де  $l$  – індекс типу логістичного процесу торговельного підприємства,  $l = \overline{1, L}$ ;  $L$  – кількість типів логістичних процесів;  $j$  – індекс різновиду управлінських завдань, що необхідно виконати для забезпечення визначеного рівня якості логістичних процесів,  $j = \overline{1, J}$ ;  $J$  – кількість різновидів управлінських завдань;  $C_j^l$  – економічно прийнятна для підприємства торгівлі собівартість конфігурації інформаційного забезпечення, що придатне для виконання  $j$ -го різновиду завдань у процесі управління якістю  $l$ -го типу логістичного процесу;  $x_j^l$  – змінна кількості одиниць  $j$ -го різновиду завдань, що необхідно виконати у процесі управління якістю  $l$ -го типу логістичного процесу;  $i$  – індекс виду ресурсів у економічно прийнятному для підприємства інформаційному забезпеченні управління якістю логістичних процесів,  $i = \overline{1, 4}$  ( $i=1$  – інформаційні ресурси;  $i=2$  – технічні ресурси;  $i=3$  – спеціальні програмні ресурси;  $i=4$  – людські ресурси);  $A_{ij}^l$  – кількість одиниць  $i$ -го виду ресурсів інформаційного забезпечення потрібних для результативного виконання  $j$ -го різновиду завдань в управлінні якістю  $l$ -го типу логістичного процесу;  $B_i$  – обсяги наявності  $i$ -го виду ресурсів у економічно прийнятному для торговельного підприємства інформаційному забезпеченні, що придатне для результативного управління якістю логістичних процесів.

Обґрунтовано, що під організацією інформаційного забезпечення управління якістю логістичних процесів доцільно розуміти організаційну діяльність, що пов'язана зі створенням та подальшим розвитком інформаційної системи підприємства, робота якої спрямована на мінімізацію витрат у процесі

формування інформаційних потоків, що необхідні для прийняття і реалізації результативних управлінських рішень щодо якості логістичних процесів.

Надано рекомендації щодо вибору логістичних стратегій за результатами оцінювання якості логістичних процесів. Розроблено чотирьохвимірну модель (рис. 4) та матричну модель «Якість логістичних процесів – Логістичні витрати».



**Рис. 4. Чотирьохвимірна модель «Якість логістики – Гнучкість – Ефективність витрат – Інноваційні зміни логістичних процесів» для вибору логістичних стратегій торговельного підприємства \***

*Розроблено автором. Умовні позначення: В/Н – висока/низька; М/В – малі(а)/великі(а).*

За даними опитування керівників та менеджерів діючих торговельних підприємств побудовано матрицю ідентифікації сили впливу індикаторів управління логістичними процесами на показники результативності загального управління підприємством торгівлі. Встановлено, що на зростання доходів та задоволення покупців підприємств торгівлі найбільше впливає якість логістики, а на їх прибутковість – ефективність витрат на виконання логістичних процесів.

## ВИСНОВКИ

Результатами дисертаційної роботи є узагальнення, подальший розвиток теоретичних засад та розробка методичних і практичних рекомендацій щодо управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства з урахуванням його розміру, специфіки торговельної діяльності, ринкових викликів. Проведене дослідження дає змогу зробити такі висновки:

1. Наукова думка по-різному трактує сутність поняття «логістичний процес». Для правильного розуміння того, на що саме буде спрямовано прийняття управлінських рішень щодо якості у цьому дослідженні, було проведено систематизацію теоретичних підходів до трактування сутності логістичного процесу. Виявлено чотири підходи до визначення поняття «логістичний процес», а саме: 1) діяльнісний; 2) процесовий; 3) управлінський (або менеджерський); 4) операційний. На основі результатів дослідження етимології слів «логістичний» та «процес», а також даних критичного аналізу наявних дефініцій поняття «логістичний процес» було уточнено його визначення. Запропоновано розуміти під ним організовану у часі та просторі послідовність виконання логістичних операцій щодо управління потоками (матеріальними, фінансовими та інформаційними) з цільовою установкою на

мінімізацію витрат. Зазначене дозволяє більш чітко як в теорії, так і на практиці визначати поняття логістичного процесу торговельного підприємства, проводити оцінювання його якості та приймати управлінські рішення щодо підвищення її рівня.

2. Варіативність форм і методів організації торгівлі, форматів і типів торговельних підприємств, їх розмірів і т.п. обумовлює неоднорідність у їх логістичних процесах. У свою чергу відмінності у логістичних процесах можуть вимагати різних підходів до забезпечення їх якості. Зважаючи на специфіку логістичних процесів у торгівлі запропоновано додатково проводити їх класифікацію залежно від: 1) залучених до них суб'єктів обміну фінансовими, матеріальними та інформаційними потоками, розрізняючи зовнішні, внутрішні та змішані логістичні процеси торговельного підприємства; 2) специфіки організації торгівлі з виділенням логістичних процесів для традиційної роздрібної, оптової торгівлі, е-комерції (інтернет-магазинів) та вендингової торгівлі. Це дозволяє диференціювати як підходити до управління якістю різних логістичних процесів, так і різних торговельних підприємств. Зазначене сприяє формуванню більш науково обґрунтованого підходу до управління якістю логістичних процесів торговельних підприємств з урахуванням неоднакового для цих процесів ступеня ризиків інтернального та екстернального походження.

3. Управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства в умовах нових ринкових викликів вимагає розвитку теоретико-методологічного підґрунтя для створення передумов забезпечення його результативності та ефективності. Розроблена концептуальна схема управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства дозволяє простежити взаємозв'язок між матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в процесі постановки цілей реалізації логістичних процесів. Водночас побудований ланцюг забезпечення результативного управління логістичними процесами торговельного підприємства свідчить про наявність його прямого взаємозв'язку з ланцюгом формування вартості цього підприємства. Продукування додаткової цінності завдяки правильній організації ланцюга забезпечення результативного управління логістичними процесами (у т.ч. внаслідок підвищення їх якості) створює передумови для зростання вартості торговельного підприємства.

4. Для того, щоб результативно управляти якістю логістичних процесів торговельного підприємства, менеджери повинні відстежувати зміни у розвитку торгівлі, у т.ч. такі, що прямо або опосередковано можуть вплинути на якість організації торгівлі, передусім, у частині забезпечення поставок товарів. Ці зміни відбуваються перманентно і останнім часом як в Україні, так і багатьох інших країнах світу пов'язані з цифровізацією бізнес-процесів та наслідками пандемії. Структурно-динамічний аналіз розвитку внутрішньої торгівлі України та дослідження нових явищ на торговельних підприємствах, що пов'язані як з диджиталізацією бізнес-процесів (у т.ч. логістичних), так і впливом на організацію торгівлі наслідків пандемії, дозволило виявити нові тенденції у сфері торгівлі України, зокрема: концентрацію сили у великих мережевих торговельних компаній завдяки нарощуванню своєї присутності на ринку шляхом відкриття нових об'єктів торгівлі та розвитку інтернет-каналів

продажу; зменшення кількості фізичних осіб-підприємців у торгівлі через їх економічну неготовність до ситуації з так званим локдауном; збільшення кількості працівників у сфері торгівлі, які почали використовувати у своїй діяльності сучасні інформаційно-комунікаційні технології; появу потреби у розробці нових бізнес-моделей для розвитку підприємств торгівлі з акцентом уваги на діджиталізації бізнес-процесів (передусім, логістичних) та передбаченні ймовірних наслідків дистанційної роботи (у т.ч. шляхом підключення до виконання функцій доставки товарів дронів і т.п. техніки). Отримані у ході дослідження результати ідентифікації тенденцій свідчать, що менеджерам торговельних підприємств України, приймаючи управлінські рішення щодо якості логістичних процесів, варто брати до уваги необхідність пошуку рішень з запровадженням сучасних цифрових технологій та штучного інтелекту. Цифрові технології можуть допомогти малим за розміром торговельним підприємствам успішно конкурувати з великими та середніми, сприятимуть розвитку нових логістичних ланцюгів у торгівлі.

5. Неповне або недосконале оцінювання якості логістичних процесів торговельного підприємства може призвести до прийняття некоректних управлінських рішень щодо їх подальшої організації та реалізації. В умовах невизначеності та високих ризиків проблема організації та проведення оцінювання якості логістичних процесів і пов'язаних з цим витрат (як часових, так і фінансових) набуває особливої значущості. Виявлено, що неправильно проведене оцінювання якості логістичних процесів може негативно вплинути не тільки на результати поточної операційної діяльності торговельного підприємства, а і на правильність вибору логістичної стратегії. Запропоновано удосконалити наукові підходи до оцінювання якості логістичних процесів торговельного підприємства шляхом виділення залежно від класифікації цих процесів відповідних переліків основних показників їх якості. Розроблені наукові підходи до оцінювання якості логістичних процесів дозволять як великим, так і малим торговельним підприємствам достатньо оперативно проводити оцінювання зміни якості своїх логістичних процесів у часі.

6. Неточності в оцінюванні результативності управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства призводять до викривлення інформації про реальний стан речей на підприємстві і, як наслідок, до ймовірності прийняття хибних управлінських рішень. Обґрунтовано, що торговельному підприємству, менеджери якого прагнуть, щоб воно мало потужні конкурентні позиції на ринку в умовах тотальної цифровізації бізнес-процесів, необхідно проводити розрахунок показників якості цифровізації логістичних процесів та коефіцієнта віддачі від витрат на цифровізацію управління логістичними процесами в цілому та у частині забезпечення їх якості. Зазначене дозволить удосконалити контроль за результатами й ефективністю управління торговельним підприємством як в цілому, так і у частині управління якістю його логістичних процесів.

7. Вплив на прийняття та реалізацію управлінських рішень як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, обумовлює необхідність розробки та впровадження на торговельних підприємствах моделей результативного управління (у т.ч. якістю логістичних процесів) з урахуванням цього впливу. На практиці

концептуальної схеми управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства може бути недостатньо. З метою формалізації дій та подальшої розробки автоматизованої системи управління якістю логістичних процесів необхідно побудувати імітаційну модель. Розроблена імітаційна модель результативного управління якістю логістичних процесів у торгівлі ґрунтується на обґрунтованих ключових принципах управління якістю логістичних процесів торговельних підприємств, а саме: інтеграції; онтогенезу; інформатизації; стійкості; економічної доцільності. Ця модель дозволить підвищити рівень наукової обґрунтованості рішень щодо управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками торговельного підприємства, сприятиме виробленню дієвих стратегічних управлінських заходів щодо удосконалення логістичних процесів.

8. Для досягнення визначених результатів управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства як у коротко-, так і стратегічній перспективі необхідно мати організоване з урахування логістичних принципів інформаційне забезпечення. Розвиваючи концепції цифрового та логістичного менеджменту, а також зважаючи, що більшість торговельних підприємств України є малими за розмірами і в умовах прояву наслідків COVID-кризи можуть мати обмежені фінансові можливості, під поняттям «організація інформаційного забезпечення управління якістю логістичних процесів підприємства» запропоновано розуміти організаційну діяльність, пов'язану зі створенням та подальшим розвитком інформаційної системи підприємства, робота якої спрямована на мінімізацію витрат у процесі формування інформаційних потоків, що необхідні для прийняття і реалізації результативних управлінських рішень щодо якості логістичних процесів. Побудовано економіко-математичну модель, що дозволить знайти оптимальне для кожного торговельного підприємства рішення відносно організації такого інформаційного забезпечення, яке дозволить результативно управляти якістю його логістичних процесів.

9. Забезпечення результативного управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства у стратегічній перспективі прямо пов'язано з вибором та реалізацією логістичної стратегії цього підприємства. Прорахунки під час вибору логістичної стратегії можуть мати негативні наслідки для діяльності та розвитку торговельного підприємства на ринку. Розвиваючи наукові підходи до вибору/формування логістичної стратегії розроблено чотирьохвимірну модель «Якість логістики – Гнучкість – Ефективність витрат – Інноваційні зміни логістичних процесів» та матричну модель «Якість логістичних процесів – Логістичні витрати», використання яких на практиці дозволяє більш науково обґрунтовано вибирати логістичну стратегію торговельного підприємства. Запропоновані методичні підходи до вибору логістичної стратегії на основі оцінювання якості логістичних процесів торговельного підприємства, з одного боку, спрямовують стратегічне управління цим підприємством на максимізацію (або досягнення цільового рівня) якості логістичних процесів, а з іншого – на мінімізацію (або не вихід за прийнятний рівень) витрат, необхідних для забезпечення цієї якості. Це

дозволить зміцнювати конкурентні позиції торговельного підприємства на ринку у довгостроковому часовому періоді.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### ***Статті у наукових фахових виданнях України***

1. Шевчун М.Б. Логістика як система управління матеріальними та інформаційними потоками на торговельному підприємстві / М.Б. Шевчун // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – № 4(30). – С. 219-223 (0,35 д.а.). (*Index Copernicus, Google Scholar*).

Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал

2. Шевчун М.Б. Особливості управління логістичними процесами на торговельних підприємствах / М.Б. Шевчун // Сталій розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2013. – № 3(20). – С. 353-357 (0,35 д.а.). (*Index Copernicus*).

3. Шевчун М.Б. Основні елементи управління логістичною інфраструктурою торговельного підприємства / М.Б. Шевчун // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – № 9(198), Ч. 2. – С. 215-220 (0,75 д.а.). (*Index Copernicus, Google Scholar*).

4. Шевчун М.Б. Якість логістичних процесів – фактор успішного розвитку торговельного підприємства / М.Б. Шевчун // Формування ринкових відносин в Україні: збірник наук. праць. – 2013. – № 12(151). С. 186-189 (0,5 д.а.).

5. Шевчун М.Б. Розвиток торгівлі в умовах цифровізації логістичних процесів / Г.Т. П'ятницька, М.Б. Шевчун, К.А. Кострова // Вісник ВІЕМ. – 2019. – № 25. – 176-186. (0,7 д.а.) (*особистий внесок здобувача: визначення основних тенденцій розвитку торгівлі в умовах цифровізації логістичних процесів на підприємствах торгівлі; обґрунтування висновку щодо прямого взаємозв'язку між цифровізацією логістичних процесів на підприємствах торгівлі та прогресивного розвитку торгівлі*). (*Index Copernicus, ResearchBib, Google Scholar*).

6. Шевчун М.Б. Інформаційне забезпечення управління якістю логістичних процесів підприємства торгівлі: визначення та організація / Г.Т. П'ятницька, М.Б. Шевчун, К.В. Яцишина // Вісник ЛТЕУ. Серія: Економічні науки. – 2020. – Вип. 61 (1,1 д.а.) (*особистий внесок здобувача: запропоновано ввести до наукового обігу поняття «інформаційне забезпечення управління якістю логістичних процесів»; розробка й обґрунтування наукового підходу до організації інформаційного забезпечення управління якістю логістичних процесів підприємства торгівлі*).

### ***У наукових періодичних виданнях інших держав та виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз***

7. Шевчун М.Б. Логістичні процеси в торгівлі: систематизація наукових поглядів та оцінювання впливу на управління підприємствами / Г.Т. П'ятницька, М.Б. Шевчун // Бізнес Інформ. – 2020. – №7. – С. 322-330. (1,1 д.а.) (*особистий внесок здобувача: дослідження розвитку наукових підходів до оцінювання впливу логістичних процесів на управління підприємствами торгівлі*). (*Index Copernicus, Research Papers in Economics, Google Scholar*).

8. Шевчун М. Внутрішня торгівля України: структурно-динамічний аналіз / Г. П'ятницька, О. Григоренко, М. Шевчун // *Товари і ринки: Міжнар. наук.-практ. журнал.* – 2020. – № 3(35). – С. 5-21. (1,1 д.а.) (особистий внесок здобувача: визначення основних тенденцій розвитку торгівлі в умовах цифровізації логістичних процесів на підприємствах торгівлі). (*Index Copernicus, Google Scholar, Research Bible*).

9. Шевчун М.Б. Застосування процедури дью ділідженс як важеля зменшення інформаційних ризиків при здійсненні емісії цінних паперів / А.М. Безус, К.В. Шафранова, М.Б. Шевчун // *Науково-фаховий журнал «Інвестиції: практика та досвід».* – 2018. – №9. – С. 50-53. (0,45 д.а.) (особистий внесок здобувача: дослідження ризиків, шляхом аналізу якісних і кількісних показників підприємства). (*Index Copernicus, SIS, Google Scholar*).

10. Шевчун М.Б. Перспективи інноваційного розвитку роздрібно торгівлі в Україні / А.М. Безус, П.І. Безус, М.Б. Шевчун // *Науково-фаховий журнал «Економіка і держава».* – 2019. – № 5. – С. 24-29. (0,75 д.а.) (особистий внесок здобувача: дослідження особливостей та перспектив інноваційного розвитку логістики на підприємствах роздрібно торгівлі України). (*Index Copernicus, SIS, Google Scholar*).

#### **В інших наукових виданнях**

11. Шевчун М.Б. Логістична підтримка інноваційної діяльності торговельного підприємства / М.Б. Шевчун // *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали VIII Міжнародного бізнес-форуму (Київ, 19 березня 2015 р.).* – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – С. 268-269 (0,15 д.а.).

12. Шевчун М.Б. Удосконалення процесу логістичного обслуговування вітчизняних торговельних підприємств / М.Б. Шевчун // *Україна та ЄС: подолання технічних бар'єрів у торгівлі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 18-19 березня 2015 р.).* – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – С. 188-190 (0,2 д.а.).

13. Шевчун М.Б. Підвищення якості підготовки фахівців у сфері логістики за допомогою SMART-освіти / М.Б. Шевчун // *SMART-освіта: ресурси та перспективи: матеріали Міжнародної науково-методичної конференції (Київ, 23 листопада 2016 р.).* – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – С. 142-144 (0,2 д.а.).

14. Шевчун М.Б. Застосування інновацій в логістичній діяльності торговельного підприємства / М.Б. Шевчун // *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали X Міжнародного бізнес-форуму (Київ, 21 березня 2017 р.).* – К.: КНТЕУ, 2017. – С. 261-262 (0,15 д.а.).

15. Шевчун М.Б. Удосконалення процесу логістичного обслуговування торговельних підприємств на основі інноваційного підходу / М.Б. Шевчун // *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали XI Міжнародного бізнес-форуму (Київ, 22 березня 2018 р.).* – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – С. 259-261 (0,2 д.а.).

16. Шевчун М.Б. Smart-технології у підготовці фахівців сфери логістики / М.Б. Шевчун // *SMART-освіта: ресурси та перспективи: матеріали Міжнародної науково-методичної конференції (Київ, 6-7 грудня 2018 р.).* – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – С. 139-140 (0,15 д.а.).

17. Шевчун М.Б. Інноваційні процеси – основа сучасної логістичної діяльності / М.Б. Шевчун // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали XII Міжнародного бізнес-форуму (Київ, 22 березня 2019 р.). – К.: Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2019. – С. 241-242 (0,15 д.а.).

18. Шевчун М.Б. Менеджмент каналів розподілу в організації бізнес-процесів на підприємствах торгівлі / М.Б. Шевчун, В.О. Ярмоленко // Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації: матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Київ, 27 травня 2020 р.). – К.: Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2020. – С. 114-116 (0,2 д.а.) (*особистий внесок здобувача: дослідження особливостей торговельного менеджменту*).

19. Шевчун М.Б. Проблеми та перспективи підготовки фахівців сфери логістики в сучасних умовах / М.Б. Шевчун // Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 23 жовтня 2020 р.). – К.: Нац. авіац. ун-т, 2020. – С. 110-112 (0,2 д.а.).

20. Шевчун М.Б. Логістична підтримка інноваційної діяльності торговельного підприємства в умовах сучасного розвитку суспільства / М.Б. Шевчун // Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неіндустріального суспільства: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції учнів, студентів, аспірантів та молодих вчених (Луцьк, 27 жовтня 2020 р.). – Луцьк: Волинський нац. ун-т, 2020. – С. 58-60 (0,2 д.а.).

21. Шевчун М.Б. Застосування інноваційних технологій в логістичній діяльності торговельного підприємства / М.Б. Шевчун // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали XII Міжнародного бізнес-форуму (Київ, 12 листопада 2020 р.). – К.: КНТЕУ, 2020. – С. 249-251 (0,2 д.а.).

22. Шевчун М.Б. Регулювання державно-управлінських відносин в умовах реформування українського суспільства / М.Б. Шевчун // Український цивілізаційний простір: витоки, розвиток проблеми: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції (Ужгород, 12 листопада 2020 р.). – Ужгород: Карпатський ун-т ім. А. Волошина, 2020. – Вип.2. – С. 124-126 (0,2 д.а.).

23. Шевчун М.Б. Інформаційне забезпечення в контексті управління логістичними процесами торговельного підприємства / М.Б. Шевчун // Нові інформаційні технології управління бізнесом: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції (Київ, 11 лютого 2021 р.). – К.: Спілка автомати заторів бізнесу, 2021. – С. 510-513 (0,2 д.а.).

## АНОТАЦІЯ

**Шевчун М.Б. Управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2021.



Удосконалено понятійно-категорійний апарат теорії менеджменту і концепції логістичного менеджменту. Введено до наукового обігу поняття «інформаційне забезпечення управління якістю логістичних процесів». Уточнено систему показників оцінювання результативності управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства, в яку включено показники якості цифровізації логістичних процесів і коефіцієнтів віддачі від витрат на цифровізацію управління логістичними процесами в цілому й у частині забезпечення їх якості. Запропоновано методичний підхід до оцінювання впливу логістичних процесів на управління торговельним підприємством.

Набули подальшого розвитку систематизація наукових поглядів на логістичні процеси в торгівлі та специфіку управління ними; наукові підходи до класифікації логістичних процесів торговельних підприємств; дослідження нових явищ у розвитку внутрішньої торгівлі, що пов'язані з диджиталізацією бізнес-процесів і проявом наслідків пандемії; концепції цифрового менеджменту та логістичного менеджменту, у межах яких розроблено науковий підхід до організації інформаційного забезпечення управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства. Розроблено практичні рекомендації щодо вибору логістичної стратегії торговельного підприємства на основі оцінювання якості його логістичних процесів.

**Ключові слова:** управління, якість, логістичні процеси, торговельне підприємство, інформаційне забезпечення, результативність, імітаційна модель, логістична стратегія.

#### ABSTRACT

**Shevchun M.B. Quality management of logistics activity of the enterprise. – The Manuscript.**

Dissertation of obtaining a scientific degree of candidate of economic sciences – PhD in specialty 08.00.04 – Economics and Management of enterprises (by types of economic activities). Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, 2021.

The thesis is a set of theoretical, methodological and practical aspects of the quality management of logistics activities of the enterprise.

The conceptual and categorical framework of management theory and concept of logistics management is improved by clarifying the differences between the concepts of "management", "administration" and "logistics management", as well as defining the relationship between the concepts of "logistic process", "business process", management quality" and "logistics management". The concept of "information quality management of logistic processes" is introduced into scientific circulation, which is proposed to mean a set of information data, tools and software products for their collection and / or processing, which are necessary to ensure effective quality management of logistic processes. The system of indicators for evaluating the effectiveness of quality management of logistic processes of a commercial enterprise is specified, which, in contrast to the existing ones, includes quality indicators of digitalization of logistics processes of a commercial enterprise and coefficients of rate of return for logistic processes digitalization in general. A methodological approach to assessing the impact of logistic processes on the management of trade enterprises is proposed, which, in contrast to the existing ones, involves the application of the developed matrix model to identify the impact of

indicators of logistics management processes on the effectiveness of trade enterprise general management, that will allow in practice to make more evidence-based decision on managing of the income of the enterprise and to plan management outputs, the implementation of which will increase its profitability and level of its customer satisfaction.

Systematization of scientific views on logistic processes in trade and the specifics of their management are further developed there are 8 groups of data with identified opportunities of their use for the quality management of activities of the enterprise which will ensure an integrated assessment of quality management, taking into account their differentiation, approaches to optimizing logistics costs, logistic operation, logistic flows, risks, influencing of demand on logistics activities, indicators for assessing the logistics performance of enterprise and its involvement to the implementation of various logistics activities; as well as scientific approaches to the classification of logistic processes of trade enterprises with additional emphasis on external and internal logistic processes that allows a differentiated approach to quality management of different logistics activities of the enterprise, taking into account the varies of activities of the degrees of risks of internal and external origin; study of new phenomena in the development of domestic trade associated with both the digitalization of business processes (including logistics), and the impact of the pandemic effects on trade enterprises activity; concepts of digital management and logistics management, within which a scientific approach to the organization of information support for quality management of logistic processes of a commercial enterprise has been developed which, in contrast to the existing ones, is defined and modeled taking into account the principle of optimization, which is based on logistics and economic-mathematical methods used in management and can allow to formalize and program management tasks and search for their optimal solutions. Practical recommendations for the choice of logistics strategy of the trade enterprise based on the results of quality assessment of its logistic processes are developed.

The practical significance of results is that the theoretical and practical provisions of the dissertation can be implemented in the practice of trade enterprises to improve the quality of their logistics activities, namely: identify the benefits and risks of managing logistics activities in different enterprise; the criteria for assessing the effectiveness of quality management of variable logistics activities of enterprises are justified; identified the main trends in trade in terms of digitalization of logistics activities, which should be taken into account in the process of developing the logistics strategy of trade enterprise.

**Key words:** management, quality, logistic processes, trade enterprise, information support, efficiency, simulation model, logistics strategy.

**ШЕВЧУН МАРИНА БОРИСІВНА  
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ  
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Формат 60x84/16 Ум. друк. арк. 0,93. Тираж 100 пр. Зам. 105

---

Видавець і виготовлювач

Київський національний торговельно-економічний університет  
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156

