

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48>

УДК 658.7:659:44:005+001.895/330.342

ЛОГІСТИЧНІ СТРАТЕГІЇ В ТОРГІВЛІ: РІЗНОВИДИ, МЕТОДИ ВИБОРУ, ІННОВАЦІЙНІ ЗМІНИ ЗА УМОВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

LOGISTICS STRATEGIES IN TRADE: VARIETIES, SELECTION METHODS, INNOVATIVE CHANGES UNDER CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

П'ятницька Галина Тезіївна

доктор економічних наук, професор,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3463-133X>

Шевчун Марина Борисівна

кандидат економічних наук,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6473-3121>

Piatnytska Galyna, Shevchun Maryna
State University of Trade and Economics

Складність логістичних завдань у торгівлі актуалізує проблематику пошуку нових менеджерських рішень та інструментів. Метою дослідження є визначення ймовірних напрямів інноваційних змін у логістичних стратегіях підприємств торгівлі та розвиток підходів до їх вибору. Використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Встановлено, що інноваційні зміни у логістичній стратегії підприємств торгівлі за умови орієнтації на сталий розвиток мають урахувувати кліматичні і ринкові зміни, цифровізацію та життєвий цикл підприємства і його товарної пропозиції. Розроблено моделі для вибору логістичних стратегій, використання яких дозволяє більш науково обґрунтовано приймати менеджерські рішення. З практичної точки зору це сприяє зміцненню конкурентних позицій та сталому розвитку підприємств торгівлі.

Ключові слова: логістична стратегія, торгівля, стратегічне управління, інноваційні зміни, сталий розвиток, підприємство, менеджерські рішення.

The complexity of logistics tasks in trade actualizes the problem of finding appropriate management solutions. The purpose of the study is to determine the probable directions of innovative changes in the logistics strategies of trade enterprises and the development of scientific approaches to their selection. To achieve the goal, the methods of comparative and critical analysis, the matrix method, and the 4D-projection method were used. It has been established that innovative changes in the logistics strategy of trade enterprises under the conditions of their orientation towards sustainable development should take into account climate and market changes, digitalization and the life cycle of the trade enterprise and its product offering. Scientific approaches to choosing a logistics strategy have been developed through the development of the following models: 1) «Quality of logistics – Flexibility – Cost effectiveness – Innovative changes in logistics processes»; 2) «Quality of logistics processes – Logistics costs». The use of these models makes it possible to choose a logistics strategy on a more scientific basis, taking into account a number of parameters: the quality of logistics processes, logistics costs, innovations in logistics, etc. The proposed methodological approaches to the selection of a logistics strategy based on the assessment of the quality of the logistics processes of a trade enterprise direct the strategic management of this enterprise to the maximization (or achievement of the target level) of the quality of the logistics processes and to the minimization of the costs necessary to ensure this quality. From a practical point of view, this will strengthen the competitive position of the trade enterprise and contribute to its sustainable development. It was concluded that strategic changes in trade logistics in the coming decades will be directly related to repurposing, recycling and relocation for the purpose of rapid adaptation and flexible response of trade enterprises to new threats and challenges. An alternative to globalization and concentration to ensure effective logistics of large trade enterprises in a situation of risks caused by war, etc. may become a strategic focus on the creation and development of not one or two, but a network of local logistics centers.

Keywords: logistics strategy, trade, strategic management, innovative changes, sustainable development, enterprise, managerial decisions.

Постановка проблеми. Стратегічне управління завжди відігравало дуже важливу роль в управлінні будь-яким підприємством. Ефективна реалізація стратегічних завдань та досягнення стратегічних цілей вимагає від менеджерів не тільки знання різновидів стратегій, але і того, де і за яких умов ту чи іншу стратегію варто обрати, щоб досягти бажаного для підприємства результату.

У цілому стратегії, якими можуть керуватися менеджери і працівники на різних рівнях управління, як правило, достатньо сильно відрізняються за переліком та масштабом завдань. Водночас для досягнення загальних стратегічних цілей всі стратегії, що розробляються на підприємстві, мають бути узгоджені. У зв'язку з цим потрібно не тільки вміти розрізняти різновиди стратегій, але і вносити у них інноваційні зміни, враховуючи сучасні ринкові виклики та загрози, і удосконалювати наукові підходи до вибору стратегій.

Торгівля завжди відіграє дуже важливу роль у соціально-економічному розвитку будь-якої країни. В умовах викликів і загроз, спричинених пандемією, війною і т.п., стратегічне управління у сфері торгівлі в цілому та в окремих підприємств торгівлі ускладнилось (особливо в частині вирішення логістичних завдань). Останнє актуалізує проблематику класифікації логістичних стратегій у торгівлі, розвитку методів їх вибору, розробки інновацій у логістиці ведення торговельного бізнесу, що будуть зменшувати негативні наслідки від таких стратегічних загроз, як пандемія, війна і т.п. та / або сприяти сталому розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток теорії та практики стратегічного управління зробили І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг та ін. Окремі аспекти стратегічного управління у торгівлі в цілому та на підприємствах торгівлі останнім часом висвітлювалися у публікаціях: Бріттен Ледд [1], де акцентовано увагу на необхідності оцінювання та перегляду стратегій у торгівлі, доцільності зважування «за» та «проти» переведення торгівлі в он-лайн формат; А. Семлі [2], що наголосив на необхідності врахування поведінки споживачів для розробки результативних стратегій у роздрібній торгівлі; В. Стратійчук [3], яка визначила особливості стратегічного управління оборотними активами підприємств торгівлі й обґрунтувала його стратегічну мету, систему завдань і функцій; В. Гросул та М. Усової [4], які розробили новий організаційно-методичний підхід до формування системи стратегічного управління

ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі; Л. Ворспі Камі, А. Гринько, П. Гринько, Т. Белялов, І. Миколайчук [5], хоча і не концентрували увагу виключно на підприємствах торгівлі, проте торкнулися проблематики інноваційного розвитку сучасних підприємств, що у т.ч. може стосуватися і їх логістики. С. Бай, Н. Дєєва, Т. Мельник, К. Пугачевська [6] зупинилися на питаннях ведення торговельних війн та їх наслідків, що безпосередньо впливають на розвиток торгівлі та мають братися до уваги у процесі розробки менеджерських стратегічних рішень. При цьому не варто забувати, що цифровізація торгівлі та «...розвиток електронної комерції містить приховані ризики для тих країн, де не акумулюються (або до яких надходять дуже низькі) дивіденди від цього розвитку та паралельно відбувається суттєве зменшення мережі традиційних каналів внутрішньої торгівлі» [7, с. 127].

У частині логістики в торгівлі також варто згадати Т. Гринько та Т. Гвініашвілі [8], які дослідивши теоретичні аспекти формування стратегії управління матеріальними запасами в ланцюгах постачання підприємства, сформулювали схему стратегічного управління запасами торговельного підприємства і запропонували стратегічні напрями щодо такого управління. Поряд з цим, Кулакова С., Калембет А. та Подкопова Д. [9] ідентифікували деякі проблеми, які були в українському логістичному бізнесі до війни і з яким він зіткнувся під час війни (проблеми транспортних перевезень, зростання тарифів і т.п.), що негативно впливають на торгівлю і обумовлюють зміну обсягів витрат на логістику. Усвідомлюючи важливість в управлінні підприємством торгівлі як логістичних витрат, так і забезпечення якості логістичних бізнес-процесів, в наших попередніх дослідженнях нами була розроблена «модель для забезпечення результативного управління логістичними процесами підприємства торгівлі, що ... орієнтована на підвищення рівня якості логістичних процесів за умови оптимізації логістичних витрат» [10, с. 234] та «економіко-математичну модель, застосування якої на практиці дозволяє удосконалити систему управління підприємством у частині створення передумов для належного інформаційного забезпечення розробки і прийняття управлінських рішень щодо логістичних процесів» [11, с. 18] у торгівлі та їх якості.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Як свідчать результати проведеного вище аналізу, проблематика стратегічного управління та логістичних про-

цесів в торгівлі постійно вивчається. Проте до цього часу недостатньо уваги було приділено інноваціям у логістичних стратегіях, зважаючи на появу нових викликів і загроз, а також просування ідеї забезпечення сталого розвитку організацій (підприємств).

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цього дослідження є визначення ймовірних напрямів інноваційних змін у логістичних стратегіях підприємств торгівлі та розвиток наукових підходів до вибору цих стратегій на практиці. Для досягнення мети поставлені такі завдання: 1) провести порівняння та критичний аналіз наявних дефініцій поняття «логістична стратегія підприємства»; 2) розглянути відомі методи вибору логістичної стратегії та запропонувати власні наукові підходи до вибору логістичної стратегії на підприємстві торгівлі; 3) визначити інновації, до яких мають вдаватися підприємства торгівлі, реалізуючи логістичну стратегію для забезпечення сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проведемо порівняння наявних дефініцій поняття «логістична стратегія підприємства» (табл. 1), виділивши відмітні характеристики кожної з них.

Часом логістична стратегія, згідно з даними табл. 1, ототожнюється з побудовою організації [19] або набором принципів на етапах логістичного ланцюга [20]. Співність першого підходу полягає у тому, що логістична стратегія, яка за всіма ознаками має розроблятися на функціональному рівні стратегічного управління, фактично у цьому випадку наділена ознаками стратегії розвитку, що розробляється на бізнес-рівні управління підприємством. Водночас другий з вищезазначених підходів сильно відходить від усталеного визначення стратегії як такої. Згідно з ним, логістична стратегія являє собою специфічний інформаційний інструментарій, на основі якого має бути побудований логістичний ланцюг підприємства.

Логістичну стратегію достатньо часто розглядають і як сукупність чи комплекс менеджерських рішень і / або дій, які одні науковці [21] пов'язують з ланцюгами поставок або напрямом розвитку логістики підприємства, а інші – з ефективним управлінням потоками чи матеріальним потоком [13–16]; з координацією та розподілом ресурсів [18]; оптимізацією бізнес-процесів [17]. Це, з нашої точки зору, набагато краще передає сутність логістичної стратегії, ніж у перших двох підходах.

Проте найбільш логічно розглядати логістичну стратегію як стратегічний план зміни ланцюгів поставок [12], коли логістична стратегія може бути поділена на два етапи реалізації з коротко-та довгостроковими орієнтирами. Перші з них будуть спрямовані на налагодження ефективної роботи та вдосконалення поточних ланцюгів постачання і відповідних функціональних відділів діяльності підприємства, а другі – на зміну елементів (внутрішніх і зовнішніх) мережі ланцюгів поставок, які впливають на організацію в цілому (у нашому випадку – на зміни в управлінні та досягненні стратегічних цілей підприємства торгівлі). Тому вважаємо, що під логістичною стратегією варто розуміти генеральний план або модель дій підприємства на ринку з метою досягнення стратегічних цілей, пов'язаних з функціонуванням та / або розвитком логістичної системи підприємства або управлінням його логістичними процесами чи виконанням логістичних операцій.

Нині, як правило, розрізняють 4-и основних типи логістичних стратегій: тонку; ощадливу; динамічну та стратегічних союзів, а також їх різновиди. Ці різновиди інколи пов'язують фактично зі специфікою розвитку підприємств торгівлі чи «...з орієнтацією на мінімізацію витрат або якість й інноваційність логістичного сервісу / логістичної системи підприємства» [22, с. 187].

Порівняння різних наявних наукових підходів та методів вибору логістичних стратегій показало, що у наш час на практиці застосовується так званий підхід врахування комплексу вимог до логістичної системи, відповідно до якого визначаються її параметри та, яких потрібно досягти або дотримуватися у логістичній системі підприємства. Водночас іноді в процесі вибору логістичної стратегії використовують метод оптимізації тощо.

Деякі науковці [23 та ін.] розглядають вибір / формування логістичної стратегії подібно до етапів формування загальної стратегії підприємства, помилково виносячи її за межі стратегічного набору підприємства та відносячи до так званого корпоративного портфелю. Таким чином відбувається підміна понять, коли стратегічні одиниці бізнесу або господарювання, що формують корпоративний портфель, ототожнюється зі стратегіями у межах яких цей портфель має формуватися.

Є наукові публікації, де презентовані авторські моделі для вибору логістичних стратегій. Так, наприклад, І. Пальчик [24] запропонував використовувати модель вибору логістич-

Таблиця 1

**Порівняння визначень поняття «логістична стратегія підприємства»
з виділенням відмітних характеристик**

Автор(и) / джерело, рік публікації	Логістична стратегія – це:	Відмітні характеристики
Р. Оакден [12], 2023	стратегічний план, який стосується наступних років зміни ланцюгів поставок. Він складається з 2-х частин: 1) стратегічний план, який стосується наступних двох років роботи та вдосконалення поточних ланцюгів постачання та відповідних функціональних відділів; 2) стратегія, яка стосується наступних п'яти років зміни елементів (внутрішніх і зовнішніх) мережі ланцюгів поставок, які впливають на організацію в цілому	стратегічний план зміни ланцюгів поставок
Г. Коваленко, І. Чукіна [13], 2021	комплекс рішень, планів, заходів, що пов'язані з ефективним управлінням матеріальними потоками в межах логістичної системи	комплекс менеджерських рішень, планів і т.п. в межах логістичної системи
У. Плекан [14], 2020	сукупність дій, рішень та методів ефективного управління підприємством, а саме управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, які орієнтовані на створення необхідних для підтримки життєдіяльності підприємства умов	сукупність дій, рішень і методів ефективного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками на підприємстві
І. Черленяк, Я. Агій [15], 2016	сукупність дій, рішень та методів ефективного управління підприємством, а саме: управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками	управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками на підприємстві
Т. Маселко, О. Генік [16], 2015	сукупність дій і методів ефективного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою досягнення поставлених цілей підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку	сукупність логістичних стратегічних рішень, що сприяє оптимізації бізнес-процесів
Н. Ільченко [17], 2016	сукупність логістичних стратегічних рішень, що відповідають загально корпоративній (діловій) стратегії підприємства, яка охоплює реалізацію ефективних матеріальних, фінансових та інформаційних потоків та сприяє оптимізації бізнес-процесів у цілому	сукупність логістичних стратегічних рішень, що сприяє оптимізації бізнес-процесів
В. Шишкін, А. Оверченко [18], 2015	узагальнена модель дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів	модель дій щодо досягнення цілей шляхом координації та розподілу ресурсів
О. Мошак [19], 2015	сукупність дій, які спрямовані на побудову організації, здатної успішно працювати, долаючи непередбачені обставини, виклики конкуренції, внутрішні проблеми, здобувати нові позиції на ринку	сукупність дій щодо побудови організації здатної успішно працювати
А. Харрісон [20], 2007	набір принципів, рушійних сил та відносин, що склалися, які допомагають інформувати усіх працівників щодо формування цілей, планів та завдань, спрямованих на досягнення цілей, і які закріплюються через свідому поведінку та на інтуїтивному рівні протягом усіх етапів логістичного ланцюга	набір принципів, рушійних сил і відносин закріплених на усіх етапах логістичного ланцюга
Т. Репіч [21], 2007	1) стратегічні рішення, прийоми, плани та культура, що пов'язані з управлінням ланцюгами поставок, і дозволяють реалізувати вже сформовану стратегію підприємства в цілому; 2) довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку логістики, що стосується форм і засобів її реалізації у фірмі, міжфункціональної та міжорганізаційної координації та інтеграції, який сформульований вищим менеджментом компанії у відповідності з корпоративними цілями	1) стратегічні рішення щодо ланцюгів поставок; 2) напрям розвитку логістики, що відповідає корпоративним цілям фірми

Джерело: розроблено авторами

них стратегій «аутсорсингу» – «мінімізації витрат» – «покращення логістичного обслуговування» – «підвищення конкурентних переваг підприємства» – «максимізації доходу». Однак, ще раз зауважимо, що наукові підходи до вибору логістичних стратегій як у торгівлі, так і в інших сферах економічної діяльності потребують подальшого розвитку.

Беручи до уваги зазначене вище, а також спираючись на отримані раніше результати у матриці ідентифікації сили впливу індикаторів управління логістичними процесами на показники результативності загального управління підприємством торгівлі [25, с. 328], пропонуємо проводити вибір логістичних стратегій підприємства торгівлі за чотиривимірною моделлю «Якість логістики – Гнучкість – Ефективність витрат – Інноваційні зміни логістичних процесів», тобто застосовуючи 4D-проектування (рис. 1).

Якщо у якості ключового вектора моделі з рис. 1 визначити якість логістики (у т.ч. пов'язану з забезпеченням якості логістичних процесів), то за умови траєкторії позиціонування 4В, тобто коли висока якість логістики супроводжується високою ефективністю витрат та великими інноваційними змінами логістичних процесів та гнучкістю, є можливість реалізувати логістичну стратегію, яку пропонуємо назвати логістичною стратегією трансцільової орієнтації. Під трансцільовою (де частиця «транс» від лат. transire означає переходити межі чого-небудь) стратегією у

нашому випадку варто розуміти таку стратегію, за допомогою якої підприємство прагне досягти у логістиці відразу всіх цілей, тобто перейти межі орієнтації на одну бажану для підприємства цільову установку у ході стратегічного управління якістю його логістичних процесів. Проте реалізувати таку стратегію можна далеко не на кожному підприємстві торгівлі. Так, наприклад, зі збільшенням розміру підприємства торгівлі гнучкість його логістичних процесів зменшується. Великі інноваційні зміни логістичних процесів далеко не завжди одночасно можуть відбуватися з підвищенням рівня ефективності витрат, а навпаки достатньо часто можуть призводити до зменшення ефективності логістичних витрат (якщо не у стратегічній, то у коротко- та середньостроковій перспективах) і т.п. і т.ін.

Діаметрально протилежною до траєкторії позиціонування 4В буде траєкторія 2Н2М, коли низька якість логістики на підприємстві торгівлі одночасно супроводжується низькою ефективністю логістичних витрат за малих інноваційних змін та гнучкості. Потраплення у позицію 2Н2М означає, що підприємство реалізує пасивну (малоцільову) логістичну стратегію, яка цілком може призвести до того, що воно стане аутсайдером на конкурентному ринку.

Однак, якщо брати до уваги ідентифіковану вище силу впливу індикаторів управління логістичними процесами на показники результативності загального управління торгівлі,

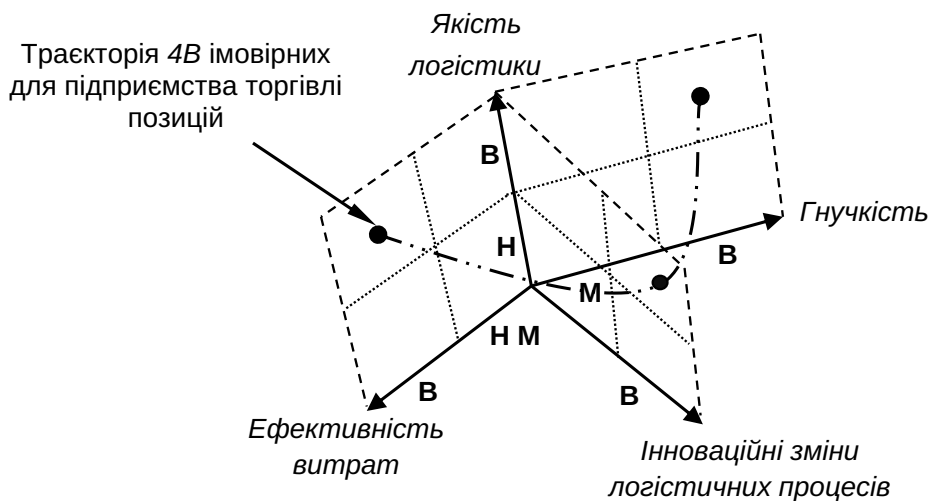


Рис. 1. Модель «Якість логістики – Гнучкість – Ефективність витрат – Інноваційні зміни логістичних процесів» для вибору логістичних стратегій підприємства торгівлі із застосуванням методу 4D-проектування

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

Джерело: розроблено авторами

говельним підприємством, то основними логістичними стратегіями доцільно вважати такі: 1) логістична стратегія з орієнтацією на задоволення покупців, яка може реалізуватися незалежно від гнучкості та торговельних підприємств з високою якістю логістики та великими інноваційними змінами логістичних процесів і порівняно низькою ефективністю витрат; 2) логістична стратегія з орієнтацією на економічне зростання, в якій ключова роль відведена високій ефективності логістичних витрат; 3) логістична стратегія з орієнтацією на прискорення зростання обсягів продажів, в якій акцентовано увагу на забезпечення у найкращому випадку високих рівнів якості логістики та ефективності витрат.

Таким чином, відповідно до запропонованої нами моделі вибору логістичної стратегії (див. рис. 1), можуть бути доповнені й наукові підходи до класифікації логістичних стратегій шляхом додаткового виділення такої класифікаційної ознаки, як цільова орієнтація. Водночас, найбільш простим науковим підходом до класифікації логістичних стратегій вважаємо такий, що має базуватися на співвідношенні якість – витрати логістики. Відповідно до цього вибір логістичних стратегій підприємств торгівлі може проводитися за спеціальною матричною моделлю (рис. 2).

При цьому розбалансована логістична стратегія – це стратегія підприємства, що передбачає невиправдано високі логістичні витрати з орієнтацією на низьку якість своїх логістичних процесів.

На сам кінець, ураховуючи підвищення пріоритетності реалізації цілей сталого розвитку, звернемо увагу на інноваційні зміни, що

мають відбуватися у логістичних стратегіях підприємств торгівлі, які прагнуть бути конкурентоспроможними у стратегічній перспективі та орієнтуватися на загальну стратегію сталого розвитку (рис. 3).

Як свідчать дані рис. 3, інноваційні зміни у логістичних стратегіях підприємств торгівлі найближчі декілька десятиріч мають стосуватися і будуть пов'язані з кліматичними та ринковими змінами (через збільшення кількості загроз і викликів), цифровізацією та життєвими циклами як підприємства торгівлі, так і товарів, що воно реалізує.

Висновки. Цілі сталого розвитку обумовили постановку принципово нових стратегічних завдань в управлінні торгівлею в цілому та конкретними підприємствами торгівлі, зокрема. Встановлено, що інноваційні зміни у логістичній стратегії підприємств торгівлі вже сьогодні спрямовані на кліматичні та ринкові зміни, цифровізацію та життєвий цикл як підприємства торгівлі, так і його товарної пропозиції. Стратегічні зміни у логістиці торгівлі найближчі десятиріччя будуть прямо пов'язані з перепрофілюванням, рециклінгом та релокацією з метою швидкої адаптації та гнучкого реагування підприємств торгівлі на нові загрози і виклики. Альтернативою глобалізації та концентрації для забезпечення ефективної логістики великих підприємств торгівлі за умови прояву ризиків, спричинених війною і т.п., може стати стратегічна орієнтація на створення і розвиток не одного-двох, а мережі локальних логістичних центрів.

Розвиваючи наукові підходи до вибору логістичної стратегії, розроблено модель

ЯКІСТЬ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ	Висока	<i>Динамічна логістична стратегія</i>	<i>Ощадлива логістична стратегія</i>
	Низька	<i>Розбалансована логістична стратегія</i>	<i>Тонка логістична стратегія</i>
		Високі	Низькі
ЛОГІСТИЧНІ ВИТРАТИ			

Рис. 2. Матрична модель «Якість логістичних процесів – Логістичні витрати» для вибору логістичних стратегій підприємства торгівлі

Джерело: розроблено авторами

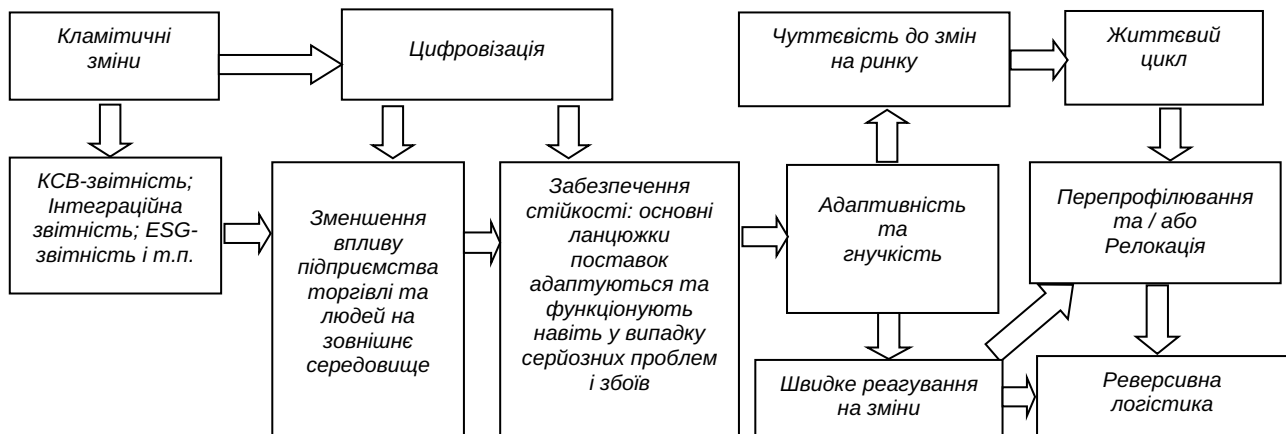


Рис. 3. Напрями інноваційних змін у логістичній стратегії підприємства торгівлі у 20-х та 30-х роках XXI ст.

Джерело: розроблено авторами за результатами власних досліджень і даних Р. Оакден [12]

«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 підприємства торгівлі. 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 та сприятиме сталому розвитку підприємства торгівлі у стратегічній перспективі.

Вважаємо, що результати цього дослідження можуть бути використані на практиці для удосконалення процесу прийняття менеджерами стратегічних рішень щодо вибору або удосконалення логістичної стратегії підприємствами торгівлі, а також у подальшому стати основою для розвитку загальних теоретико-методичних засад стратегічного управління підприємствами торгівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Brittain Ladd (2021). Retail Strategy And Learning How To 'Think Big'. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/01/11/retail-strategy-and-learning-how-to-think-big>.
2. Samli, A. C. (2015). *Consumer Behavior and Retail Strategy*. In: *Coping with Retail Giants*. Palgrave Macmillan, New York. P. 83–102. DOI: https://doi.org/10.1057/9781137476340_8.
3. Стратійчук В. М. (2019). Стратегічне управління оборотними активами підприємств торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. № 5(127). С. 59–74. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(127\)06](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(127)06).
4. Гросул В. А., Усова М. О. (2022). Стратегічні аспекти управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі. *Інноваційна економіка*. № 1. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.5>.
5. Vorspi Cami L., Grinko A., Hrinko P., Bielialov T., Mykolaichuk I. (2021). Strategic management of innovative development of business entities. *Economics and Finance*. Vol. 9, Issue 3, P. 4–19. URL: http://economics-and-finance.com/files/archive/EF_2021_3.pdf.
6. Бай С., Дєєва Н., Мельник Т., Пугачевська К. (2021). УКРАЇНСЬКИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ СВІТОВИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ВІЙН: СПОСТЕРІГАЧ, АКТИВНИЙ УЧАСНИК ЧИ ЖЕРТВА? *Financial and credit activity problems of theory and practice*. Том 1, № 36. С. 504–514. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.228113>.
7. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М. (2019). Електронна комерція В2С: розвиток у Східній Європі, ризики та ефект інституціонального витіснення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Вид-во "Львівська політехніка". Т. 1. № 1. С. 121–129. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/49802>.
8. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т. (2022). Стратегічне управління запасами торговельного підприємства. *Економічний простір*. № 181. С. 89–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-15>.

9. Кулакова С., Калембет А., Подкопова Д. (2023). Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. № 1(8). С. 22–29. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-03>.
10. П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б. (2021). Моделювання результативного управління логістичними процесами підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. № 7. С. 234–241. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-234-241>.
11. П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б., Яцишина К. В. (2020). Інформаційне забезпечення управління якістю логістичних процесів підприємства торгівлі: визначення та організація. *Вісник ЛТЕУ. Серія «Економічні науки»*. № 61. С. 18–26. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-61-03>.
12. Oakden R. (2023). Logistics strategy to cover the longer five-year term. *Logistics blog and Supply Chains blog*. URL: <https://www.learnaboutlogistics.com/logistics-strategy-to-cover-the-longer-five-year-term>.
13. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. (2021). Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. № 1. С. 65–70.
14. Плекан У. М. (2020). Оптимізація вибору логістичної стратегії підприємства. Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент : матеріали І Міжнародної наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 12–13 лютого 2020 р.). Запоріжжя : ЗНУ, 2020. С. 376–377.
15. Черленяк І. І., Агій Я. Ю. (2016). Побудова ефективної стратегії управління логістичною системою фірми як джерело конкурентних переваг. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Вип. 1. С. 184–190.
16. Маселко Т. Є., Генік О. В. (2015). Особливості формування логістичної стратегії на меблевих підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*. Вип. 25.1. С. 297–302.
17. Ільченко Н. Б. (2016). Концептуальні підходи до формування логістичної стратегії підприємства торгівлі. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. Вип. 1, Том 21. С. 112–117.
18. Шишкін В. О., Оверченко А. І. (2015). Впровадження логістичної стратегії як умова ефективного функціонування виробничого підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Вип. 2(12), Том 3. С. 66–72.
19. Мошак О. В. (2015). Логістичної стратегії в системі управління підприємством. Матеріали міжнародної наук.-практ. конф., присвяченої 70-ій річниці створення ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Ужгород, 5 грудня 2015 р.). Ужгород : ДВНЗ УНУ, 2015. С. 161–162.
20. Харрисон А., Ван Хоук Ремко (2007). Управление логистикой: разработка стратегий логистических операций. Пер. с англ.; за наук. ред. О.Е. Михейцева. Днепропетровск : Балан Бизнес Букс. 368 с.
21. Репич Т. А. (2007). Логистические стратегии управления материальными потоками. *Мясной бизнес*. № 4. С. 92–94.
22. Шевчун М. Б. (2021). Управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства: *Дисертація на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами* (за видами економічної діяльності). Київ, 247 с.
23. Ільченко Н. Б. (2016). Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ : КНТЕУ. 432 с.
24. Пальчик І. М. (2014). Формування логістичної стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575>.
25. П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б. (2020). Логістичні процеси в торгівлі: систематизація наукових поглядів та оцінювання впливу на управління підприємствами. *Бізнес Інформ*. № 7. С. 322–330. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-322-330>.

REFERENCES:

1. Brittain Ladd (2021). Retail Strategy And Learning How To 'Think Big'. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/01/11/retail-strategy-and-learning-how-to-think-big/>
2. Samli, A. C. (2015). *Consumer Behavior and Retail Strategy*. In: *Coping with Retail Giants*. Palgrave Macmillan, New York. P. 83–102. DOI: https://doi.org/10.1057/9781137476340_8
3. Stratijchuk V. M. (2019). Stratehichne upravlinnia oborotnyumu aktyvamy pidpriemstv torhivli [Strategic management of current assets of trade enterprises]. *Visnyk KNTEU – Bulletin of KNTEU*. № 5(127). P. 59–74. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(127\)06](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(127)06) [in Ukrainian].
4. Hrosul V. A., Usova M. O. (2022). Stratehichni aspekty upravlinnia ryzykostijskistiu pidpriemstva rozdrubnoi torhivli [Strategic aspects of managing the risk tolerance of a retail enterprise]. *Innovatsijna ekonomika – Innovative economy*. № 1. P. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.5> [in Ukrainian].

5. Vorspi Cami L., Grinko A., Hrinko P., Bielialov T., Mykolaichuk I. (2021). Strategic management of innovative development of business entities. *Economics and Finance*. Vol. 9. Issue 3. P. 4–19. URL: http://economics-and-finance.com/files/archive/EF_2021_3.pdf.
6. Baj S., Dieieva N., Mel'nyk T., Puhachevs'ka K. (2021). Ukrayns'kyj biznes v umovakh svitovykh torhovel'nykh vijn: sposterihach, aktyvnyj uchasnyk chy zhertva? [Ukrainian business in the conditions of global trade wars: observer, active participant or victim?] *Financial and credit activity problems of theory and practice*. Tom 1, № 36. P. 504–514. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.228113> [in Ukrainian].
7. P'iatnyts'ka H. T., Hryhorenko O. M. (2019). Elektronna komertsii V2S: rozvytok u Skhidnij Yevropi, ryzyky ta efekt instytutsional'noho vytisnennia. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku [B2C electronic commerce: development in Eastern Europe, risks and the effect of institutional displacement. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development]. *Vyd-vo "Lvivs'ka politekhnika" – Publication "Lviv Polytechnic"*. T. 1, № 1. P. 121–129. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/49802> [in Ukrainian].
8. Hryn'ko, T., Hviniashvili, T. (2022). Stratenichne upravlinnia zapasamy torhovel'noho pidpriemstva [Strategic inventory management of a trading enterprise]. *Ekonomichnyj prostir – Economic space*. № 181. P. 89–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-15> [in Ukrainian].
9. Kulakova S., Kalembet A., Podkopova D. (2023). Osoblyvosti formuvannia lohistychnykh vytrat pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of the formation of logistics costs of enterprises in the conditions of martial law]. *Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku – Financial and credit systems: development prospects*. № 1(8). P. 22–29. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-03>.
10. P'iatnyts'ka H. T., Shevchun M. B. (2021). Modeliuvannia rezultatyvnoho upravlinnia lohistychnykh protsesamy pidpriemstva torhivli [Modeling effective management of logistics processes of a trade enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*. № 7. P. 234–241. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-234-241> [in Ukrainian].
11. P'iatnyts'ka H. T., Shevchun M. B., Yatsyshyna K. V. (2020). Informatsijne zabezpechennia upravlinnia iakistiu lohistychnykh protsesiv pidpriemstva torhivli: vyznachennia ta orhanizatsiia [Information support for quality management of logistics processes of a trade enterprise: definition and organization]. *Visnyk LTEU. Seriiia «Ekonomichni nauky» – Bulletin of LTEU. Series "Economic Sciences"*. № 61. P. 18–26. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-61-03>
12. Oakden R. (2023). Logistics strategy to cover the longer five-year term. *Logistics blog and Supply Chains blog*. URL: <https://www.learnaboutlogistics.com/logistics-strategy-to-cover-the-longer-five-year-term/>
13. Kovalenko H. O., Chukina I.V. (2021). Lohistychni stratehii sil'skohospodars'kykh pidpriemstv [Logistics strategies of agricultural enterprises]. *Ahrosvit – Agroworld*. № 1. P. 65–70 [in Ukrainian].
14. Plekan U. M. (2020). Optyimizatsiia vyboru lohistychnoi stratehii pidpriemstva. Pidpriemnytstvo v aharnij sferi: hlobal'ni vyklyky ta efektyvnyj menedzhment [Optimizing the choice of the company's logistics strategy. Entrepreneurship in the agricultural sector: global challenges and effective management]: *materiialy I Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf. Entrepreneurship in the agrarian sphere: global challenges and effective management: materials of the 1st International Science-Practice. conf* (Zaporizhzhia, 12–13 liutoho 2020 r.). Zaporizhzhia: ZNU, 2020. P. 376–377 [in Ukrainian].
15. Cherleniak I. I., Ahij Ya. Yu. (2016). Pobudova efektyvnoi stratehii upravlinnia lohistychnoiu systemoiu firmy iak dzherelo konkurentnykh perevah [Building an effective strategy for managing the company's logistics system as a source of competitive advantages]. *Naukovyj visnyk Mukachivs'koho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Mukachevo State University* Vyp. 1. P. 184–190 [in Ukrainian].
16. Maselko T. Ye., Henyk O. V. (2015). Osoblyvosti formuvannia lohistychnoi stratehii na meblevykh pidpriemstvakh [Peculiarities of logistics strategy formation at furniture enterprises]. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy – Scientific bulletin of NLTU of Ukraine* .Vyp. 25.1. P. 297–302 [in Ukrainian].
17. Il'chenko N. B. (2016). Kontseptual'ni pidkhody do formuvannia lohistychnoi stratehii pidpriemstva torhivli [Conceptual approaches to the formation of a logistics strategy of a trade enterprise]. *Visnyk ONU im. I.I. Mechnikova – Bulletin of ONU named after I. I. Mechnikova*. Vyp. 1, Tom 21. P. 112–117 [in Ukrainian].
18. Shyshkin V. O., Overchenko A. I. (2015). Vprovadzhennia lohistychnoi stratehii iak umova efektyvnoho funktsionuvannia vyrobnychoho pidpriemstva [Implementation of a logistics strategy as a condition for the effective functioning of a production enterprise]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noi vlasnosti. – Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*. Vyp. 2(12), Tom 3. P. 66–72 [in Ukrainian].
19. Moshak O. V. (2015). Lohistychnoi stratehii v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Logistics strategy in the enterprise management system]. *Materiialy mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf., prysviachenoi 70-ij richnytsi stvoren-*

nia DVNZ «Uzhhorods'kyj natsional'nyj universytet» – Materials of international science and practice. conference dedicated to the 70th anniversary of the establishment of the Uzhhorod National University (Uzhhorod, 5 hrudnia 2015 r.). Uzhhorod: DVNZ UNU, 2015. P. 161–162 [in Ukrainian].

20. Kharryson A., Van Khouk Remko (2007). Upravlenye lohystykoj: razrabotka stratehij lohystycheskykh operatsyj. [Logistics Management: Developing Logistics Operations Strategies] Per. s anhl.; za nauk. red. O. E. Mykhejtseva. Dnepropetrovsk: *Balan Byznes Buks – Balance Business Books* 368 p. [in Russian].

21. Repych T. A. (2007). Lohystycheskye stratehyy upravleniya materyal'nymy potokamy. [Logistics strategies for managing material flows] *Miasnoj byznes - Meat business*. № 4. P. 92–94 [in Russian].

22. Shevchun M. B. (2021). Upravlinnia iakistiu lohistrychnykh protsesiv torhovel'noho pidpriemstva [Quality management of logistics processes of a trade enterprise]: *Dysertatsiia na zdobuttia naukovooho stupenia kand. ekon. nauk za spetsial'nistiu 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diial'nosti) – Dissertation on the health of the scientific level of Cand. economy sciences for specialty 08.00.04 – economics and business management (for types of economic activity)*. Kyiv, 247 p. [in Ukrainian].

23. Il'chenko N. B. (2016). Lohistrychni stratehii v torhivli [Logistics strategies in trade]: monohrafiia. Kyiv: KNTEU. 432 p. [in Ukrainian].

24. Pal'chuk I. M. (2014). Formuvannia lohistrychnoi stratehii pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Formation of the logistics strategy of the enterprise in modern business conditions]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575> [in Ukrainian].

25. P'iatnyts'ka H. T., Shevchun M. B. (2020). Lohistrychni protsesy v torhivli: systematyzatsiia naukovykh pohliadiv ta otsiniuvannia vplyvu na upravlinnia pidpriemstvamy [Logistics processes in trade: systematization of scientific views and assessment of the impact on enterprise management]. *Biznes Inform – Business Inform*. № 7. P. 322–330. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-322-330> [in Ukrainian].