

**Київський національний торговельно-економічний університет**

*Кафедра торговельного підприємництва та логістики*

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)**

на тему:

**ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІВ**

(за матеріалами ТзОВ «Козерак», м. Луцьк)

Студентки 2 курсу 11м групи  
спеціальності 076  
«Підприємництво, торгівля та  
біржова діяльність»

спеціалізації «Логістика та  
управління ланцюгами  
постачання»

Науковий керівник  
д.е.н., доцент

Гарант освітньої програми  
д.е.н., доцент

Ярошик

Наталії

Вікторівни

Ільченко Наталія  
Борисівна

Ільченко Наталія  
Борисівна

**Київ 2020**

## АНОТАЦІЯ

**Ярошик Н.В. Формування та управління логістичним забезпеченням діяльності інтернет-магазинів (за матеріалами ТЗОВ «КОЗЕРАК»). – КНТЕУ. – 2020 – 50 с.**

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено сутність та принципи формування та управління логістичним забезпеченням діяльності інтернет-магазинів, охарактеризовано логістичну діяльність ТЗОВ «КОЗЕРАК», проаналізовано систему та методи управління збутової діяльності підприємства електронної торгівлі. Розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності шляхом зниження логістичних витрат ТЗОВ «КОЗЕРАК», визначено шляхи удосконалення системи управління збутовою діяльністю.

*Ключові слова:* логістика, логістична діяльність, підприємство електронної торгівлі, оптимізація, логістичні витрати, логістика останньої милі, прогнозування.

## ANNOTATION

**Yaroshyk N.V. "Formation and management of logistics of online stores" (based on materials from KOZERACK LLC). - KNUTE - 2020 - 50 p.**

In the final qualification work the essence and principles of the essence and principles of formation and management of logistical support of activity of online shops are investigated, logistic activity of KOZERACK LLC is characterized, the system and methods of management of sales activity of the e-commerce enterprise are analyzed. Proposals have been developed to increase the efficiency of reducing logistics costs of KOZERACK LLC, identified ways to improve the management system of the excited activities.

*Key words:* logistics, logistics activities, e-commerce enterprise, optimization, logistics costs, last mile logistics, forecasting.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>Розділ 1. Теоретичні підходи до формування організації логістичної діяльності інтернет-магазинів</b> .....	5
<b>Розділ 2. Дослідження системи управління логістичним забезпеченням діяльності інтернет-магазинів ТзОВ «Козерак»</b> .....	16
2.1. Аналіз практики формування та управління логістичним забезпеченням діяльності інтернет-магазинів ТзОВ «Козерак».....	16
2.2. Оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю ТзОВ «Козерак» .....	27
<b>Розділ 3. Шляхи удосконалення системи формування та управління логістичним забезпеченням діяльності ТзОВ «Козерак»</b> .....	35
3.1. Розробка плану підвищення результативності управління логістичною діяльністю ТзОВ «Козерак».....	35
3.2. Удосконалення системи формування та управління логістичним забезпеченням діяльності інтернет-магазинів ТзОВ «Козерак».....	41
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	49
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	52
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасних умовах інтеграції та глобалізації все більше торговельних підприємств шукають шляхи для виходу на нові ринки збуту. Відповідно до ринкових тенденцій все більший відсоток продажів припадає на інтернет-магазини. Глобальна мережа Інтернет давно стала доступною платформою для підприємців і зручним маркетплейсом для покупців. Електронна торгівля – найбільш прогресивна та інноваційна галузь торгівлі. Логістика підприємств електронної торгівлі ускладнюється додатковою функцією доставки товару до кінцевого споживача, який, зважаючи на темпи глобалізації суспільства, може знаходитись у будь-якому куточку світу. Ефективне управління логістичним забезпеченням дає можливість спростити рух товарів та послуг впродовж усього логістичного ланцюга, тим самим збільшуючи конкурентоспроможність підприємства у сегменті онлайн бізнесу.

Сьогодні у науковій літературі зустрічається достатньо багато інформації стосовно досліджуваної тематики. Це знайшло своє відображення в працях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Куклінова Т. В. [1], Ільченко Н.Б., Фреюк О.В. [2], Омельченко О.В. [5], Шалева О.І. [8], Сумець О.М. [14], Валькова Н.В. [21].

Проте у роботах наведених авторів ринок електронної торгівлі розглядається як цілісна структура . У сучасних ринкових умовах для досягнення ефективності функціонування цього напрямку торгівлі та його логістичних складових необхідно проводити дослідження окремих підприємств з відповідною спеціалізацією, щоб зрозуміти принципи функціонування мікрологістичних об'єктів, як частини великої системи електронної торгівлі.

*Метою випускної кваліфікаційної роботи* є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління логістичним забезпеченням діяльності підприємства електронної торгівлі.

*Об'єкт дослідження* – процес формування та управління логістичним забезпеченням діяльності інтернет-магазинів.

*Предмет дослідження* – вирішення практичних та теоретичних завдань формування та управління логістичним забезпеченням діяльності інтернет-магазинів ТзОВ «Козерак».

Досягнення поставленої мети обумовило вирішення таких *завдань*:

- вивчити теоретичні підходи до формування логістичної діяльності інтернет-магазинів;
- проаналізувати практики формування та управління логістичним забезпеченням діяльності інтернет-магазинів ТзОВ «Козерак»;
- оцінити ефективність управління логістичною діяльністю ТзОВ «Козерак»;
- розробити план підвищення результативності управління логістичною діяльністю ТзОВ «Козерак»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи формування та управління логістичним забезпеченням діяльності інтернет-магазинів ТзОВ «Козерак».

*Методи дослідження.* У процесі вирішення завдань застосовувались загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: аналізу і синтезу (дослідження логістичної системи підприємства), індукції та дедукції (для дослідження загальних логістичних витрат), економіко-математичні та економіко-статистичні (для оцінки динаміки, виявлення змін у логістичній діяльності підприємства), прогнозування (для оцінки ефективності від запропонованих шляхів вдосконалення логістичної системи). Обробка інформаційного забезпечення здійснювалась з використанням сучасних програм.

*Інформаційну базу досліджень* при написанні випускної кваліфікаційної роботи склали підручники та навчальні посібники, статті, монографії зарубіжних та вітчизняних вчених, періодичні видання,

законодавчі та нормативно-правові акти України, ресурси мережі Інтернет, внутрішня інформація ТзОВ ТзОВ «Козерак».

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

*Апробація результатів роботи.*

*Публікації за темою дослідження.*

*Структура роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел загальним обсягом 50 сторінок. Робота містить 13 таблиць, 8 рисунків та 3 додатки. Перелік використаних джерел нараховує 28 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІВ

Інтернет-торгівля, як сучасна форма здійснення комерційної діяльності, відрізняється від звичних форм ведення бізнесу характером комерційних функцій. Ці функції (продажі, маркетинг, інформаційний та фінансовий супровід) перенесені у віртуальну форму Інтернет-середовища. Використання Інтернету, як каналу реалізації товарів, є однією із конкурентних переваг підприємств. Нестабільність зовнішньополітичної ситуації, політичні фактори впливають на рівень ризику, при якому працюють торгові організації. Тому, вітчизняним підприємствам складно знайти свою нішу на міжнародному ринку через чинне законодавство та дію несприятливих факторів. Проте через Інтернет-торгівлю підприємства можуть ефективно функціонувати в умовах глобалізації, а покупці можуть одержати широкий доступ до товарів та послуг [1].

Із розвитком цифрових технологій змінюються традиційні способи торгівлі, внаслідок чого з'явилося поняття електронної комерції (e-commerce). За останні роки електронна комерція дуже швидко розвинулась. Це викликало велику кількість змін в економіці, яке обумовлено використанням нових методів у веденні бізнесу. Найближчим часом межі між традиційною торгівлею та електронною торгівлею стануть більш розмитими, оскільки все більше компаній та підприємств долучаються до діяльності через Інтернет [2].

З моменту своєї появи електронна торгівля як новий вид економічної діяльності зарекомендувала себе надійним джерелом виробництва доданої вартості поряд зі звичайними магазинами з продажу товарів тривалого користування.

В Україні торгівля в Інтернеті є галуззю, яка демонструє найшвидші темпи зростання серед усіх галузей економіки. Справа в тому, що електронна

торгівля в нашій країні тільки недавно пережила етап зародження і перемістилася на етап зростання [3].

Суб'єктом господарської діяльності в електронній комерції та торгівлі є підприємство електронної комерції (торгівлі). Підприємство електронної комерції (ПЕК) – це торговельне підприємство, що здійснює купівлю-продаж товарів, виконання робіт і надання послуг покупцям за допомогою інформаційних технологій і засобів телекомунікації.

Підприємство електронної торгівлі (ПЕТ) – це юридична особа, яка здійснює господарську діяльність у сфері електронної купівлі-продажу, реалізації товарів дистанційним способом покупцю, для задоволення його потреб шляхом вчинення електронних правочинів із використанням інформаційно-телекомунікаційних систем та отримання прибутку.

Фактично реально працюючий електронний магазин дуже схожий з магазином звичайним. За допомогою Інтернет-мережі ПЕК здійснює онлайн маркетинг, оформлення замовлень, здійснення платежів, підтримку інформації про доставку.

Інформаційна система торговельного підприємства – це технологія ведення підприємства, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства, реалізована за допомогою сучасного високотехнологічного оснащення і спеціалізованого програмного забезпечення. Специфіка інформаційної системи для підприємства електронної комерції в тому, що вона функціонує в глобальній мережі Інтернет або використовує комунікації і канали зв'язку для різних аспектів свого функціонування.

Сучасний ринок ставить основним учасником торговельно-грошових відносин покупця. Споживач сьогодні вимагає відмінного обслуговування, широкого асортименту і задоволення будь-яких своїх запитів.

І додатково завдяки необмеженим інформаційним можливостям, наданим Інтернетом, покупець проінформований про все, що може йому запропонувати ринок, що збільшує конкуренцію. Головною задачею власників ПЕК стає підтримка такого асортименту і рівня сервісу, щоб



привернути до себе найбільшу кількість постійних покупців. Прогнозування, планування, розподіл ресурсів, поповнення запасів повинні цілком відповідати потребам покупця і його запитам.

Метою проектування інформаційної системи сучасного підприємства роздрібної електронної торгівлі є створення інструменту, який дозволить організувати управління магазином так, щоб він працював як єдиний чітко налагоджений механізм.

Згідно і проведеними дослідженнями belretail.by, обсяг роздрібного товарообороту електронної торгівлі у світі в 2016-2019 роках зростав в середньому на 20% в рік, в той же час роздрібні продажі збільшувалися всього лише на 3,5% в рік. При цьому частка Інтернет-продажів у сфері роздрібної торгівлі зростає з 10,5% в 2016 році до 16,4% в 2019 році. Якщо подібна тенденція збережеться, то обсяги світового ринку електронної торгівлі перевищать обсяги традиційної роздрібної торгівлі вже до 2036 року.

Як показали результати дослідження «E-commerce Launch», приблизно 71% українців користуються Інтернетом. При цьому на другому місці за кількістю запитів в Google стоїть слово «купити» і, як виявилось, кожен другий українець хоча б раз щось купував в Інтернеті.

Згідно з даними EVO Group, за 11 місяців 2019 р. українські споживачі витратили на Інтернет-купівлю на 17% більше, ніж за аналогічний період 2018 р..

Світовий ринок електронної комерції продовжує стрімко розвиватися, і в міру розвитку галузі стає очевидно, що доставка не менш важлива для успіху компанії, ніж будь-який інший аспект бізнесу. Зростання віртуальної онлайн-торгівлі невід'ємно пов'язане із загальною реальною офлайн-логістикою. В останні декілька років логістичні провайдери все частіше виділяють Інтернет-магазини в окремий клієнтський сегмент, масово з'являються спеціалізовані компанії, які обслуговують Інтернет-магазини та компанії, що займаються продажами через сайти. При цьому під логістизацією електронного бізнесу ми розуміємо широке впровадження

логістичного підходу, тобто аналізу і синтезу логістичних ланцюгів і систем у рамках віртуалізації економічних процесів [2].

Основні фактори, на які зважає споживач при виборі інтернет-магазину (за винятком ціни):

- швидкість доставки;
- відсутність пошкоджень у результатів доставки;
- наявність усіх товарів, які були ним замовлені;
- правильне оформлення супровідних документів.

Таким чином, основними чинниками, які впливають на вибір інтернет-магазину стають критерії пов'язані з доставкою товарів для клієнта. Тому організація доставки продукції до кінцевого споживача – одна з пріоритетних функцій логістичного відділу підприємства електронної торгівлі.

Технології роботи, які використовуються інтернет-магазинами, розподіляють на наступні:

- Роздрібна і оптова торгівля з власного складу.
- Реалізація товарів під замовлення. На невеликому складі зберігаються тільки товари, які користуються підвищеним попитом, решту магазин замовляє у постачальників відповідно до дзвінків покупців.
- Оптовий інтернет-магазин (B2B). В даному випадку, інтернет-магазин на має товарних запасів, а тільки відсилає замовлення клієнтів та інформацію про доставку виробнику або постачальнику, які потім відправляють товар безпосередньо покупцю [4].

Електронна логістика є частиною електронної торгівлі, що, у свою чергу, є складовою електронного бізнесу.

Омельченко О.В. дає таке визначення: «...міжнародна електронна логістика являє собою особливу форму ведення сучасного бізнесу за допомогою оптимізації потокових процесів виробництва, розподілу і продажу матеріальних, трудових, енергоресурсів, готової продукції, руху і використання інформації, фінансів, вантажів, а також відходів виробництва і

споживання на основі тотального використання ІКТ і глобальної мережі Інтернет» [5].

Таблиця 1.1

**Результати ефективного управління логістичною діяльністю на підприємстві електронної торгівлі [6]**

Результати впливу	Вплив на			
	Витрати	Рівень запасів	Оборотність запасів	Рівень обслуговування
На підприємстві	Оптимізує співвідношення прибутку/витрати	Дозволяє контролювати запаси для уникнення втрат через зіпсовані продукції, недостатній обсяг запасів для забезпечення безперебійного виробництва та ін..	Дозволяє вивільнити «заморожені» фінансові активи які можна використати для отримання додаткових доходів інвестувати у виробництво.	Дозволяє отримати додатковий прибуток за якісне до- підчас- та після- продажного обслуговування.
У партнерів (постачальників, клієнтів)	Зменшення собівартості продукції	Дозволяє уникнути простоїв виробництва які створюють додаткові витрати що приносять не тільки матеріальні втрати але й втрату репутації перед клієнтами	Дозволяє визначити потребу в кількості запасів з розрахунком витрати можливих доходів через відсутність товару відносно витратами на його зберігання	Налагоджує процеси пов'язані з термінами та якістю виконання замовлення.

Основними задачами засобів e-commerce в логістиці є:

- відслідковування бізнес-процесів;
- поповнення запасів в Internet-магазинах, торговельних майданчиках;
- створення відповідних умов для комфортного сервісу клієнтам, зокрема знижки, акції, що стимулюють попит клієнтів та дозволяють знизити пікове навантаження як на логістичну компанію вцілому, так і на конкретні структурні підрозділи;
- кадрове забезпечення кур'єрами та автопарком [7].

Стрімкий розвиток електронної торгівлі став причиною збільшення попиту на послуги логістичних операторів, а саме на використання складських приміщень (зберігання та обслуговування) а також швидку, якісну доставку не тільки по території України, але й за її межами.

Розглянемо види логістичної діяльності підприємства електронної торгівлі (рис. 1.1).

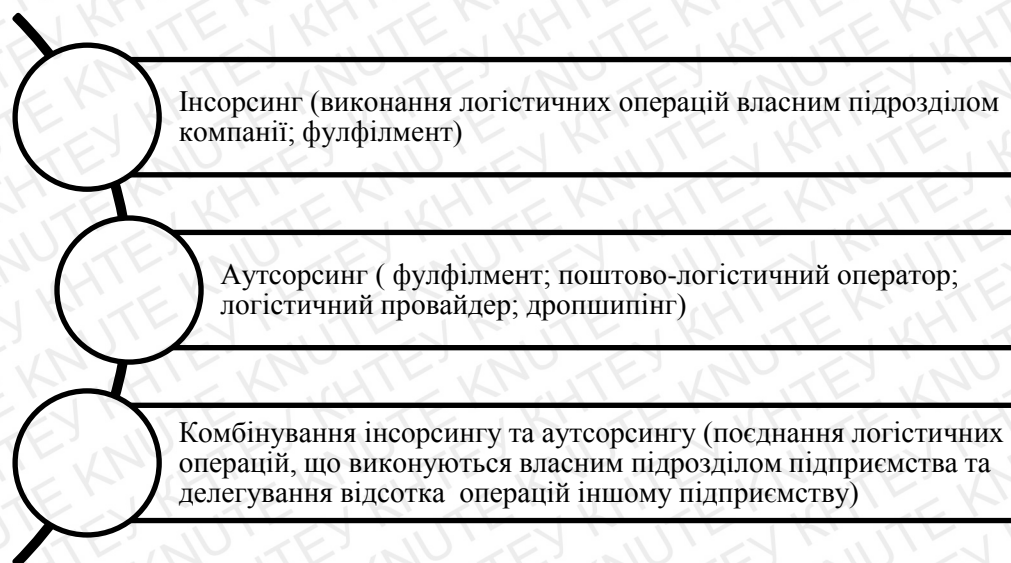


Рис. 1.1 Види логістичної діяльності підприємства електронної торгівлі

[2]

Обираючи інсорсинг Інтернет-магазин самостійно виконує більшу частину логістичних операцій та є ефективним для малих підприємств, чий масштаб діяльності ще досить невеликий для того щоб залучати зовнішніх

логістичних провайдерів. Також ця форма організації логістичних операцій характерна для дуже великих підприємств, які працюють на репутацію і підтримання високої якості, яку вони не завжди можуть контролювати, віддаючи логістику стороннім службам [2].

Однією із сучасних послуг, яка забезпечує ефективне просування товарних потоків, є фулфілмент. Фулфілмент (англ. fulfillment) - це комплекс операцій, які виконує продавець з моменту оформлення замовлення і до моменту доставки цього замовлення покупцеві. Найчастіше використовується фулфілмент інтернет-магазинами і являє собою передачу всієї логістичної обробки замовлення в відповідний фулфілмент-центр [8].

«Fulfillment» для більшості українських компаній включає в себе тільки складську обробку, комплектацію замовлень та/або кур'єрську доставку та прийом платежів. Решту функцій інтернет-магазину виконують самостійно. Причому сам термін використовують тільки компанії, які спеціалізуються на обслуговуванні e-commerce.

Необхідно зазначити, що поняття «фулфілмент» для електронної торгівлі включає в себе не тільки обробку товару в межах складу, але й послуги, які не стосуються традиційної логістики або не стосувались до недавнього часу [4].

Фулфілмент дозволяє гравцям ринку e-commerce значно скоротити витрати на логістику та вдосконалити внутрішні процеси. По-перше, інтернет-магазину не треба інвестувати великі ресурси у складські приміщення та навчання персоналу. По-друге, логістичний оператор здатен якісно і швидко обробити повний об'єм замовлень навіть у високий сезон продажів. По-третє, логістичні провайдери значно якісніше і оперативніше можуть виконати повернення непроданого товару постачальнику. Варто також зазначити, що використовуючи фулфілмент Інтернет-магазин мінімізує ризики та скорочує операційні витрати на 30-40 % [9].

Обслуговуванням e-commerce займаються як традиційні логістичні оператори, які адаптували сервіси під нові запити, так і компанії, які

починали працювати на ринку електронної торгівлі і внаслідок додали логістику у сферу своєї компетенції.

Сьогодні великі інтернет-проекти здійснюють керівництво логістикою самостійно: наприклад, у багатьох сучасних інтернет-маркетах є власні логістичні центри з автоматичною конвеєрною лінією для комплектації замовлень, підготовки до відправки та сортування.

Однак власний логістичний центр для інтернет-магазину – це скоріше вимушена міра, ніж ідеальна модель бізнесу. До того ж власні логістичні підрозділи доступні тільки дуже великим та розвиненим інтернет-бізнесам: будь-яка логістична система – це значні багаторічні вкладення в складські приміщення, ІТ-систему, спеціальне обладнання.

Як правило, тільки 2-5% українських інтернет-магазинів довіряють свій бізнес аутсорсинговим компаніям. У розвинених країнах цей відсоток значно вищий – близько 20% [4].

Необхідність аутсорсингу умовно можна виявити по кількості замовлення на день:

– до 50 замовлень / день – ще не потрібно. Тобто організація виконання логістичних процесів цілком під силу самому Інтернет-магазину. При цьому частина завдань, наприклад доставка, може віддаватися на аутсорсинг.

– від 100 замовлень / день – потрібен.

– від 3000 замовлень / день – вже не потрібен. При таких обсягах доцільніше мати свої потужності [10].

Значна кількість дрібних інтернет-магазинів змушені самостійно займатись збором замовлень та комплектацією замовлень. На аутсорсинг в більшості випадків віддають доставку, але і тут є свої труднощі. У великих обласних центрах працює багато кур'єрських служб та транспортних компаній, але коли необхідно здійснити доставку у віддалені райони, часто виникають проблеми з тривалістю доставки та обмеженим вибором поштової компанії [4].

Показники, пов'язані із оцінювання вкладу логістики в діяльність підприємства, можна поділити на:

- показники, що характеризують логістичну систему;
- показники, що характеризують роботу логістичної системи.

До першої категорії належать логістичні активи, а саме: склади, транспорт, обладнання, запаси. Логістичні активи можуть становити ліву частку активів підприємства. Наприклад, у дистриб'юторів вони перевищують 90% від загальних активів. Оцінювання управління активами показує, наскільки швидко обертаються ліквідні активи (запаси) і наскільки успішно скуповуються інвестиції, вкладені в основні засоби.

Відповідними показниками, які характеризують потужності логістичних активів (основних засобів), будуть:

- площа, кв.м;
- місткість, куб.м або кількість товару в тонах;
- пропускна спроможність, т/добу;
- кількість, од.

До другої категорії можна віднести такі показники, як:

- ефективність логістичної системи;
- продуктивність ланок логістичної системи;
- надійність логістичної системи;
- гнучкість логістичної системи [11].

Ефективність логістичної системи – це система показників, які характеризують рівень якості функціонування логістичної системи за заданого рівня загальних логістичних витрат. З точки зору споживача, який є кінцевою ланкою логістичного ланцюга, ефективність логістичної системи визначається рівнем якості обслуговування його замовлення [12].

Визначення ефективності логістичної діяльності торговельних підприємств (у тому числі підприємств електронної торгівлі) є одним із ключових завдань як для дослідження поточного стану логістичної системи, так і для формування логістичної стратегії підприємства.

Таблиця 1.2

**Показники, що характеризують ефективність логістичної системи [13]**

Показник	Методика розрахунку	Сутність показника
Рентабельність інвестицій логістичну інфраструктуру	$\frac{\sum \text{ЧП}}{\sum \text{Іа}}$ , де $\sum \text{ЧП}$ – сума чистого прибутку, $\sum \text{Іа}$ – сума інвестицій в логістичні активи	Показник прибутковості інвестиційної діяльності підприємства в логістичну інфраструктуру
Завантаженість потужностей логістичних об'єктів	$\frac{\text{ЗавП}_{\text{факт}}}{\text{ЗавП}_{\text{норм}}}$ , де $\text{ЗавП}_{\text{факт}}$ – фактичне завантаження потужностей, $\text{ЗавП}_{\text{норм}}$ – нормативне завантаження потужностей	Показник характеризує ефективність використання складських площ, транспорту, обладнання тощо
Коефіцієнт оборотності запасів кількість оборотів	$\frac{\sum \text{OKt}}{\text{СБр.п.}}$ , де $\sum \text{OKt}$ – середня сума оборотних коштів за певний період часу СБр.п. – собівартість реалізованої продукції	Показник характеризує повернення авансованих оборотних коштів за період від часу нагромадження запасу до отримання готівки за реалізацію
Витрати утримання запасів	$\frac{\text{НВЗ} * \text{ВЗ}}{2 * 100}$ , де НВЗ – норма витрат утримання запасу; ВЗ – вартість запасу	Показник характеризує обсяг готівки, замороженої в запаси
Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат	$\frac{\sum \text{ВЗР}}{\text{ВЛзаг}}$ , де $\sum \text{ВЗР}$ – сумарні витрати на закупівлю та реалізацію товарів ВЛзаг – загальні логістичні витрати	Показник характеризує вагомість витрат, пов'язаних із різними видами логістичної активності
Рентабельність каналів збуту (сегментів, клієнтів)	$\frac{\sum \text{ВП}}{\sum \text{ВР}}$ , де $\sum \text{ВП}$ – сума валового прибутку, $\sum \text{ВР}$ сумарні витрати на реалізацію	Показник характеризує вигідність та ефективність обслуговування конкретних каналів збуту



Узагальнені показники ефективності логістичної діяльності підприємства електронної торгівлі наведені в Додатку А.

Для споживачів використання електронної логістики несе наступні вигоди:

- цілодобове обслуговування в будь-який зручний для споживача час, без перерв і вихідних;
- розширення вибору умов замовлення та руху товарів, постачальників, ціни, якості;
- одержання детальної та своєчасної інформації;
- порівняння ринкових пропозицій і обмін інформацією з іншими споживачами [2].

В умовах глобалізації та інтеграції світових ринків ми бачимо збільшення кількості Інтернет-магазинів та наростання Інтернет-продажів у світі. Загалом спостерігається збільшення Інтернет-покупок і ця тенденція постійно зростає. Внаслідок цього у підприємств виникає необхідність адаптуватися до нових умов ринку. Тому компанії шукають шляхи для підвищення своєї конкурентоспроможності при цьому мінімізуючи власні витрати. Багато підприємств починають паралельно з офлайн здійснювати і онлайн діяльність, або і зовсім переходять з фізичних магазинів на віртуальні. Тут на перший план виходить ефективне здійснення логістичної діяльності. Логістика електронної торгівлі невід'ємний атрибут ефективного здійснення комерційної діяльності через мережу Інтернет. Як ми бачимо, логістичні провайдери намагаються надати щонайбільший спектр послуг для компанії замовників, а також оптимізувати витрати таким чином, щоб зменшити собівартість продукції підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ ТЗОВ «КОЗЕРАК»

#### 2.1. Аналіз практики формування та управління логістичним забезпеченням діяльності інтернет-магазинів ТзОВ «Козерак».

Досліджуване підприємство ТзОВ «КОЗЕРАК» було засноване у 2016 році. Код ЄДРПОУ: 40574920. Види господарської діяльності згідно КВЕД наведені в додатку Б.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Козерак» займається виробництвом та реалізацією сувенірної та подарункової продукції через мережу Інтернет. Основними асортиментними позиціями є: вінілові годинники, постери, коврики з переробленого сміття, світильники, дерев'яні фігурки, мило ручної роботи. Підприємство має 28 магазинів, на різних інтернет-платформах (eBay, Amazon, Etsy) та здійснює торгівлю через власний сайт. ТзОВ «Козерак» орієнтується на запити споживачів північно-американського та європейського ринку, оскільки вони є цільовою аудиторією для компанії. Також підприємство шукає шляхи виходу на азійський та австралійський ринок, з цим виникають ускладнення, які спричинені близьким розташуванням Китаю, підприємства якого повністю забезпечують споживачів аналогічними товарами за демократичнішими цінами.

Підприємство постійно шукає шляхи для оптимізації витрат при цьому максимально задовольнивши клієнта. Так, воно пропонує безкоштовну адресну доставку по всьому світу, можливість виконання товару на замовлення з індивідуальним дизайном, який може розробити штатний спеціаліст. Також пропонується послуга експрес-доставки за додаткову оплату. ТзОВ «Козерак» не співпрацює з логістичними провайдерами, оскільки об'єми продукції незначні. Товар відправляється покупцями через служби доставки залежно від того в яку країну він прямує і бажаний клієнтом

термін товару у дорозі. Зазвичай це – Укрпошта, DHL, Нова Пошта, Canada Post, Royal Mail, USPS, Correos, La Poste, та ін..

Загалом на підприємстві спостерігається циклічність продажів. Так, в передноворічний період спостерігається стрімке збільшення кількості реалізованого товару, це спричинено тим, що вироблену продукцію, підвищується попит у зв'язку з купівлею різдвяних подарунків.

Розглянемо рисунок 2.1.

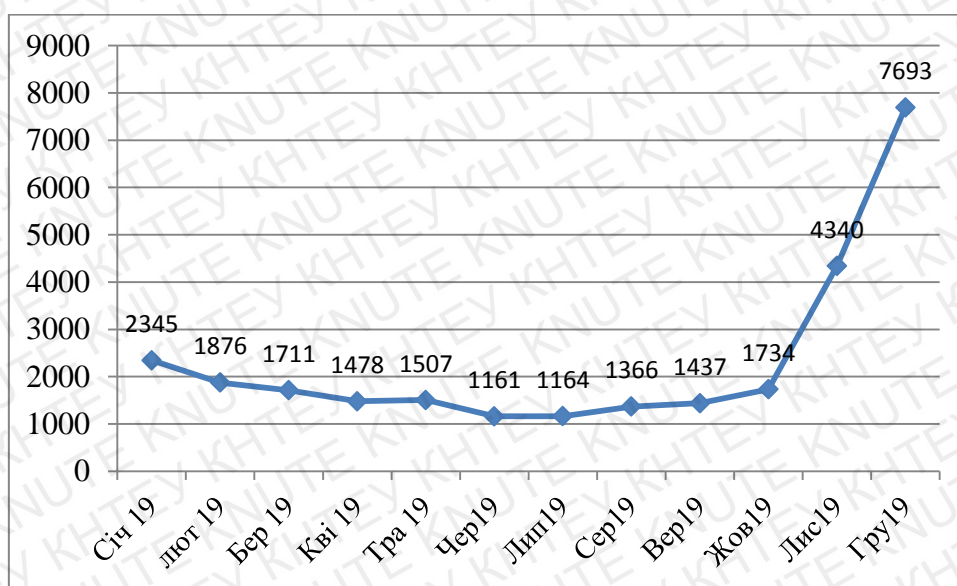


Рис.2.1 Обсяги реалізованої продукції ТзОВ «Козерак» за 2019р, шт.

На рисунку 2.1 показано обсяги реалізованої продукції досліджуваного підприємства. На графіку видно як стрімко зростають продажі в листопаді місяці (4340 шт.), порівняно з жовтнем (1734 шт.), в грудні досягають свого піку (7693 шт.) і різко спадають в січні. Протягом всього року обсяги продажів можна спрогнозувати за незмінності умов. Оскільки підприємство спеціалізується на продажах сувенірної на подарункової продукції, то очікувано, що попит на неї зростає у період підготовки до новорічно-різдвяних свят. Для цільової аудиторії компанії – населення США та Канади – Різдво – особливий привід для подарунків близьким. Тому на підприємстві і спостерігається пік продажів в період із жовтня по грудень щорічно. Саме

такими чинниками можна аргументувати зміну кривої обсягів реалізованої продукції ТзОВ «Козерак» за 2019р.

На рисунку 2.2 показаний обсяг товарообороту ТзОВ «Козерак» березень 2019 - квітень 2020 рр..

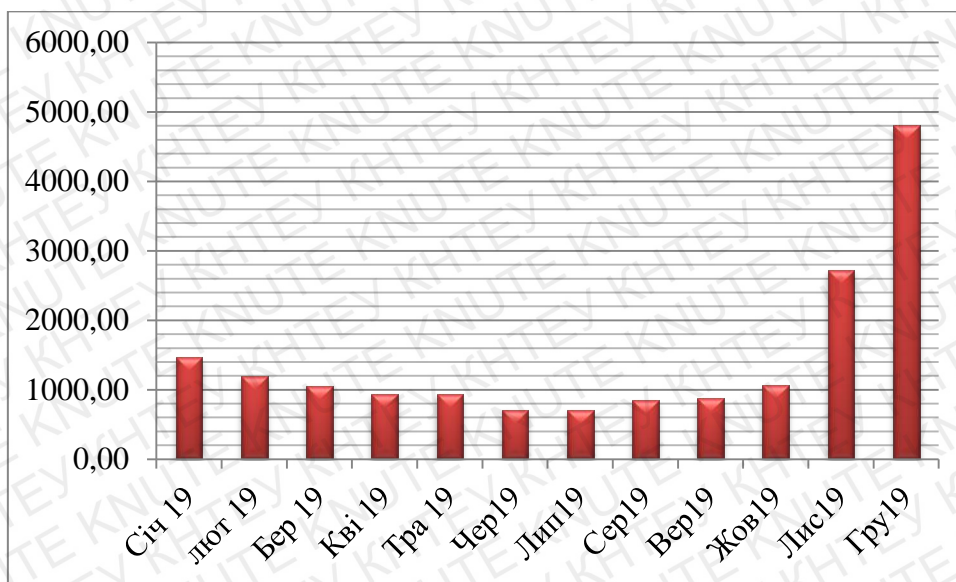


Рис. 2.2 Обсяг товарообороту ТзОВ «Козерак» 2019 рік, тис. грн..

Аналогічну ситуацію можна спостерігати на рисунку 2.2, де чітко видно коливання продажів і зміну доходів підприємства залежно від циклу. Максимальний товарооборот у грудні 2019 року становив 4 800,24 тис. грн.. Попередньо логістичний відділ підприємства прогнозує, що в наступних періодах товарооборот зменшиться, а, отже, крива попиту зміститься на попередній рівень. Ця ситуація ще раз доводить, що поведінку споживача важко спрогнозувати. В умовах зародження світової економічної кризи, обвалу цін на нафту, тимчасової зупинки багатьох стратегічних заводів та інших об'єктів спостерігаємо істотне збільшення попиту на специфічні товари. Можна допустити, що люди, які надавали перевагу офлайн покупкам вимушені купувати товари через Інтернет.

Відповідно до того, з'являються логістичні проблеми – правильна організація доставки до дверей, забезпечення надійного пакування товару та

миттєва реакція на запити споживачів стосовно обміну, повернення коштів клієнту тощо.

Логістична діяльність ТзОВ «Козерак» є однією з пріоритетних допоміжних напрямків розвитку підприємства, оскільки вона забезпечує ефективне провадження господарської діяльності компанії, дозволяє оптимізувати витрати, тим самим збільшити доходи.

Менеджери з логістики ТзОВ «Козерак» виконують такі функції:

- своєчасне оформлення супровідної документації;
- облік виконання замовлень;
- вживання заходів, щодо оптимізації логістичних витрат;
- контроль стану запасів на складі;
- управління запасами, аналіз динаміки продажів;
- контроль планування оптимального обсягу запасів, необхідного для безперервної реалізації;

Виробнича логістика ТзОВ «Козерак» - це процес забезпечення та підтримки виробничого процесу в створенні вінілових та дерев'яних годинників, постерів, килимків з переробленого сміття всіма необхідними матеріальними, інформаційними, людськими та фінансовими ресурсами. Підприємство володіє виробничими потужностями, які дозволяють виготовляти кінцеву продукцію самостійно, закупаючи лише сировину та матеріали. Також ТзОВ «Козерак» винаймає виробниче приміщення площею 120 м<sup>2</sup>, яке поділене на три зони. В одній розташоване обладнання для виробництва продукції, в другій зоні склад сировини, в третій – відбувається пакування та зберігання готової продукції перед відправкою до кінцевого споживача. Так як обсяги замовлень, а, відтак, і виробництва (товар виготовляється безпосередньо після замовлення клієнтом) не великі, то такої площі вистачає для ефективного здійснення діяльності. Варто зазначити, що підприємство не має запасів готової продукції, тому складського приміщення для цього не потребує. Сировина та матеріали закупаються невеликими партіями, при цьому включають в себе страховий запас.

У сучасних умовах ринку підприємствам важко конкурувати один з одним пропонуючи лише аналогічний продукт. Для привертання уваги споживача з продуктом має надаватись і певна (супутня) послуга, або навіть комплекс (пакет) послуг, наприклад, доставка до дверей, збірка продукту спеціалістами, можливість обміну і повернення тощо. Таким чином формується додана сукупна корисність товару. Тому зараз дуже важливим напрямком розвитку для ТЗОВ «Козерак» є вдосконалення сервісного обслуговування споживача на всіх рівнях, тобто на перед-, підчас- та після продажній його стадії.

Сервіс – це про репутацію. Якщо клієнт незадоволений якістю товару, то це можна виправити надіславши йому новий продукт, або запропонувавши повернути гроші. А погане сервісне обслуговування може привести за собою набагато гірші наслідки.

Тому, досліджуване підприємство намагається якомога тісніше співпрацювати з клієнтами і надавати швидкі відповіді на їхні запити. Це ускладнюється тим, що цільовою аудиторією компанії є населення США та Канади. Оскільки у нас існує значна різниця в часових поясах, то щоб бути на зв'язку тоді, коли клієнти активні, потрібно працювати у нічну зміну, що і робить персонал, який відповідає за комунікацію з клієнтами. Складнощі також виникають з відбором таких працівників, тому що потрібні люди, які вільно володіють письмовою англійською мовою, при цьому наділені природньою емпатією, щоб розуміти настрої клієнта, враховуючи ментальні відмінності цільової аудиторії.

Інформаційна логістика є одним із ключових напрямів розвитку досліджуваного підприємства, оскільки інтернет-торгівля передбачає широкую інтеграцію у віртуальний простір, а, отже, інформаційне забезпечення є головним чинником успішного її здійснення.

Оскільки необхідно оперативно реагувати на запити споживачів, досліджувати нові тенденції, щоб бути конкурентоспроможними в даному сегменті ринку. Тому підприємство ТЗОВ «Козерак», в особі менеджера з

маркетингу, розробляє ефективні маркетингові стратегії, активно вивчає ринок, використовує рекламу (у тому числі таргетингову) у мережі Інтернет.

Надзвичайно важливою складовою у налагодженні ефективного ланцюга постачання є правильна організація логістики останньої милі («last mile delivery»). ТзОВ «Козерак» співпрацює з логістичними провайдерами для доставки товару кінцевому споживачу, отже, правильний вибір надійного контрагента (у даному випадку служби доставки) – запорука успішного отримання замовлення кінцевим користувачем.

ТзОВ «Козерак» користується послугами Укрпошти, коли йдеться про доставку товару. В Укрпошта одразу надає трек-номери посилок, які дозволяють відстежити перебування відправки в реальному часі. Відтак в будь-який момент клієнт або компанія може визначити статус замовлення і відслідкувати місцезнаходження посилки в момент перевірки.

Для цього необхідно перейти на сайт за вказаним посиланням <https://track.ukrposhta.ua/tracking-UA.html> і ввести трек-номер у відведене для нього поле.

Незважаючи на низьку вартість послуг цієї служби доставки підприємство стикається і з недоліками його роботи. А саме:

- терміни доставки тривалі (часто займають більше 4-ох тижнів);
- незважаючи на якісне пакування, певний відсоток посилок все ж пошкоджується, і підприємству доводиться компенсувати вартість товару, або висилати новий безкоштовно;
- існують випадки, коли відправлення губиться на пошті.

Отже, покладаючись на вищевикладений матеріал, можна зробити висновок, що підприємство намагається ефективно контролювати увесь ланцюг постачання, від закупівлі сировини до отримання товару кінцевим споживачем. Також ТзОВ «Козерак» постійно удосконалює сервісне обслуговування, хоча під час здійснення господарської діяльності виникають певні труднощі пов'язані з логістичним забезпеченням, але підприємство

постійно шукає шляхи оптимізації логістичної діяльності для власної вигоди та максимального задоволення потреб споживачів.

Оскільки надзвичайно важливим показником ефективності логістичної діяльності підприємства є рівень обслуговування споживачів, то доцільно дослідити його ще і за такими показниками:

- рівень виконання замовлень («fill rate»);
- надійність доставки («on time»);

У таблиці 2.2 показана динаміка кількості замовлень за 2019 рік та висвітлений їх ступінь виконання.

Таблиця 2.1

**Динаміка кількості замовлень інтернет-магазинів  
ТзОВ «Козерак» у 2019 р., од**

Місяць	К-сть замовлень	К-сть виконаних замовлень	К-сть вчасно виконаних замовлень
Січень	2345	2342	2011
Лютий	1876	1876	1634
Березень	1711	1711	1578
Квітень	1478	1470	1241
Травень	1507	1506	1265
Червень	1161	1161	921
Липень	1164	1162	920
Серпень	1366	1366	1241
Вересень	1437	1432	1110
Жовтень	1734	1734	1601
Листопад	4340	4335	4096
Грудень	7693	7690	7358
<b>Всього:</b>	<b>27812</b>	<b>27785</b>	<b>24976</b>

*Джерело: розроблено та систематизовано автором на основі внутрішньої статистики підприємства.*

На основі даних, наведених у таблиці 2.2 можна провести аналіз рівня обслуговування клієнтів і рівня надійності поставок досліджуваного



підприємства, а також визначити кількість скомплектованих замовлень на одного робітника. Для цього було зроблено розрахунки наведені нижче.

Рівень виконання замовлень:

$$FR = \frac{U}{D} * 100 = \frac{27785}{27812} * 100 = 99\% , \quad (2.1)$$

U – виконані замовлення;

D – загальна кількість замовлень.

Надійність поставок :

$$OT = \frac{U_{ot}}{D} * 100 = \frac{24976}{27812} * 100 = 89\% , \quad (2.2)$$

U<sub>ot</sub> – вчасно виконані замовлення;

D – загальна кількість замовлень.

Кількість скомплектованих замовлень на одного робітника:

$$CO = \frac{U}{n} = \frac{27785}{4} = 6946 \left( \frac{\text{замовлень}}{\text{рік}} \right), \quad (2.3)$$

U – виконані замовлення;

n – кількість комплектувальників

Розрахувавши рівень виконання замовлень, рівня надійності поставок, та рівень завантаженості комплектувальників замовлень ТзОВ «Козерак» можна зробити такі висновки:

- рівень виконання замовлень (FR) становить 99%, що є надзвичайно високим показником і характеризує успішну роботу персоналу компанії. 1% невиконання замовлень можна обґрунтувати технологічними несправностями на виробництві. Варто сказати, що це відмінний результат, такий відсоток невиконаних замовлень говорить про ефективну діяльність працівників, їх злагоджену роботу у ланцюгу постачань, у сегменті синхронізації інформаційних, фінансових та матеріальних потоків.

- надійність поставок (ОТ) характеризує вчасність доставки товару до споживача. На досліджуваному підприємстві споживач лише у 89% отримує товар впродовж того терміну, який вказує магазин на своїй онлайн сторінці. Решта 11% доставляють пізніше зазначеного терміну, оскільки компанія передає на аутсорсинг логістику останньої милі, то причиною затримки доставки можуть слугувати затримки на митниці (оскільки це міжнародна торгівля), або неналежне надання послуг поштовою службою-контрагентом;
- кількість скомплектованих замовлень на одного робітника характеризує рівень їх ефективності і становить 6946 замовлень в рік (відповідно середнє значення складає близько 20 замовлень в день). Продуктивність праці цілком прийнятна до рівня завантаженості, адже, крім комплектування і упаковки товарів у їхні обов'язки входять також деякі операції, пов'язані з виробництвом продукції.

Таблиця 2.2

**Динаміка замовлень ТЗОВ «Козерак» по товарних групах за 2019 рік, шт..**

	Постери	Вінілові годинники	Світильники	Еко- коврики	Мило (ручна робота)	Дерев'яні фігурки	<b>Всього:</b>
Січ 19	853	1275	129	38	17	33	<b>2345</b>
лют 19	534	1091	108	70	23	50	<b>1876</b>
Бер 19	682	855	86	54	10	24	<b>1711</b>
Кві 19	456	912	54	37	12	7	<b>1478</b>
Тра 19	597	783	77	34	7	9	<b>1507</b>
Чер19	511	539	59	28	15	9	<b>1161</b>
Лип19	484	570	43	51	9	7	<b>1164</b>
Сер19	512	713	60	47	14	20	<b>1366</b>
Вер19	609	660	72	61	18	17	<b>1437</b>
Жов19	698	781	134	83	21	17	<b>1734</b>
Лис19	1491	2389	234	121	46	59	<b>4340</b>
Гру19	2781	3815	638	279	102	78	<b>7693</b>
<b>Всього:</b>	<b>10208</b>	<b>14383</b>	<b>1694</b>	<b>903</b>	<b>294</b>	<b>330</b>	<b>27812</b>

*Джерело: розроблено та систематизовано автором на основі внутрішньої статистики підприємства.*

У таблиці 2.2 наведено кількісну динаміку замовлень ТзОВ «Козерак» по товарних групах за 2019 рік. На основі цього ми можемо зробити маркетингове дослідження та визначити який товар користується більшим попитом у споживачів для того, щоб оптимізувати асортимент підприємства, вилучити неконкурентоспроможну продукцію, щоб зосередити свою увагу на товарних групах, які займають лідерські позиції у замовленнях клієнтів. Для логістів підприємства це допоможе знизити витрати на закупівлю сировини та матеріалів. Для цього необхідно проаналізувати структуру замовлень по товарних групах підприємства.

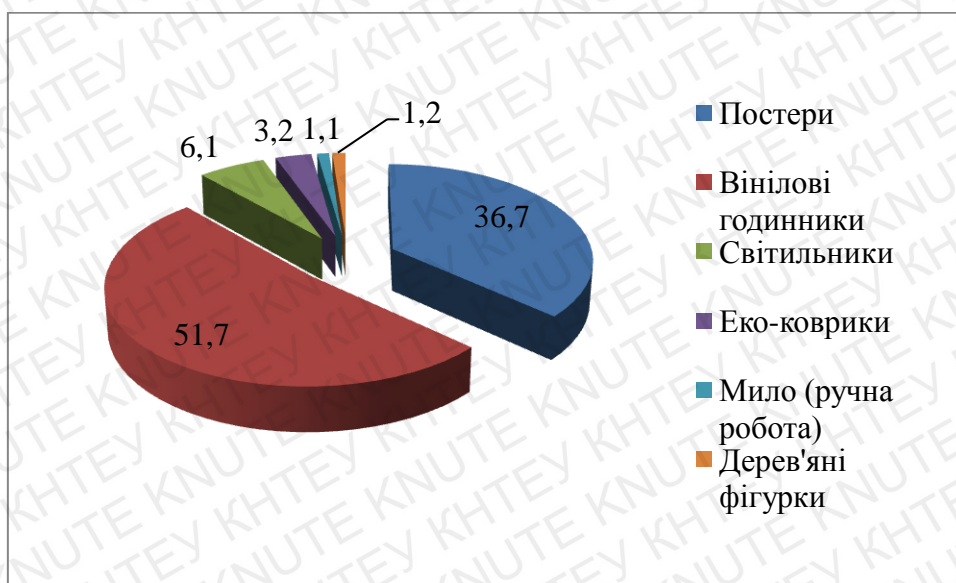


Рис. 2.1 Структура замовлень ТзОВ «Козерак» по товарних групах за 2019 рік, %

Дослідивши рисунок 2.1 можна зробити висновок, що найбільшу частку серед наведених товарних груп займають «Вінілові годинники» (51,7%) у кількісному вираженні за 2019 рік було замовлено 14383 штуки, а найменшу – «Мило ручної роботи» (294 шт.), за 2019 рік у відсотковому

відношенні його частка в загальній структурі дорівнює 1,1 %. Варто відмітити товарну групу «Постери», частка якої склала 36,7% (10208шт.), з цього ми бачимо, що дві товарні групи, а саме «Вінілові годинники» та «Постери» разом займають 88,4 % у загальній структурі товарних груп. Це свідчить про те, що ці товари є ключовими для ТзОВ «Козерак». Тому підприємство постійно вдосконалює і збільшує асортименти в даних товарних групах, додаючи різні нові дизайни, змінюючи та варіюючи розміри продукції. Компанія намагається постійно слідкувати за даним сегментом ринку, щоб вчасно реагувати на запити споживачів.

Таблиця 2.3

**Динаміка товарообороту ТзОВ «Козерак» по товарних групах за 2019 рік, тис. грн..**

	Постери	Вінілові годинники	Світильники	Еко-коврики	Мило (ручна робота)	Дерев'яні фігурки	<b>Всього:</b>
Січ 19	422,235	902,7	101,781	20,71	6,647	11,55	<b>1465,623</b>
лют 19	264,33	772,428	85,212	38,15	8,993	17,5	<b>1186,613</b>
Бер 19	337,590	605,34	67,854	29,43	3,91	8,4	<b>1052,524</b>
Кві 19	225,720	645,696	42,606	20,165	4,692	2,45	<b>941,329</b>
Тра 19	295,515	554,364	60,753	18,53	2,737	3,15	<b>935,049</b>
Чер19	252,945	381,612	46,551	15,26	5,865	3,15	<b>705,383</b>
Лип19	239,58	403,56	33,927	27,795	3,519	2,45	<b>710,831</b>
Сер19	253,44	504,804	47,34	25,615	5,474	7	<b>843,673</b>
Вер19	301,455	467,28	56,808	33,245	7,038	5,95	<b>871,776</b>
Жов19	345,51	552,948	105,726	45,235	8,211	5,95	<b>1063,580</b>
Лис19	738,045	1691,412	184,626	65,945	17,986	20,65	<b>2718,664</b>
Гру19	1376,595	2701,02	503,382	152,055	39,882	27,3	<b>4800,234</b>
<b>Всього:</b>	<b>5052,96</b>	<b>10183,164</b>	<b>1336,566</b>	<b>492135</b>	<b>114,954</b>	<b>115,5</b>	<b>17295,279</b>

*Джерело: розроблено та систематизовано автором на основі внутрішньої статистики підприємства.*

Детально вивчивши товарооборот по товарних групах ТзОВ «Козерак» за 2019 рік можна сказати, що найбільшим він був у товарній групі «Вінілові годинники», що спричинено найбільшою кількістю замовлень товарів з

даного сегменту, також варто звернути увагу на товарну групу «Світильники», можна побачити, що при кількості реалізованої продукції за рік (1694 шт), товарооборот склав 1336,566 тис. грн, що свідчить про перспективність розвитку даної товарної групи, доводячи, що навіть при високій вартості товару, споживачам він є актуальним, а для підприємства вигідним – оскільки ціна реалізації (з вирахуванням собівартості) дозволяє акумулювати прибутки при несуттєвому прирості виробничих витрат.

Для детального розуміння причетності логістики до товарообороту, варто розрахувати частку логістичних витрат у загальній структурі товарообороту. Це посприє подальшому дослідженню управління логістичною діяльністю ТзОВ «Козерак», допоможе оптимізувати систему в цілому та знайти шляхи до зниження частки логістичних витрат, тим самим дасть можливість до зниження ціни на реалізацію продукції, зробивши її привабливішою для покупця (розрахунки наведені в пункті 2.2).

## **2.2. Оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю ТзОВ «Козерак».**

Основним завданням ефективної діяльності логістичної системи є задоволення потреби споживача у найкращий спосіб, водночас мінімізуючи витрати підприємства. Зазвичай у вартості продукту, що потрапив до кінцевого споживача більш ніж 70% складають витрати, пов'язані із збереженням, транспортуванням, пакуванням й іншими операціями, котрі забезпечують рух матеріального потоку.

Ефективність логістичної діяльності досліджуваного підприємства можна оцінювати з використанням таких критеріїв:

- результативність діяльності;
- оперативність виконання логістичних функцій;
- здійснення бездефектного обслуговування.

Проаналізуємо логістичні витрати ТЗОВ «Козерак». Специфіка аналізу логістичних витрат полягає в групуванні витрат не за структурними підрозділами промислового підприємства, а за логістичними операціями.

Аналіз і оцінка загальних логістичних витрат ТЗОВ «Козерак» наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Структура логістичних витрат ТЗОВ «Козерак»  
за 2017-2020 рр., тис. грн.**

Стаття логістичних витрат	2017	2018	2019	2020 (за I, II, III квартал)	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
					2018	2019	2018	2019
1. Витрати на збут	845,3	883,2	998,7	629,2	37,9	115,5	4,5	13,1
2. Складські витрати	481,4	490,7	491,8	413,1	9,3	1,1	1,9	0,2
3. Виробничі логістичні витрати	648,9	662,0	829,1	522,3	13,1	167,1	2,0	25,2
4. Витрати на закупівлю	953,0	969,3	1180,8	1053,9	16,3	211,5	1,7	21,8
5. Витрати на транспортування	180,1	180,3	230,2	145,0	0,2	49,9	0,1	27,7
6. Витрати на логістичне адміністрування	328,0	340,8	382,3	240,8	12,8	41,5	3,9	12,2
Загальні логістичні витрати	3436,7	3526,3	4112,9	3004,4	89,6	586,6	2,6	16,6

*Джерело: розроблено та систематизовано автором на основі внутрішньої статистики підприємства.*

Для більшої наочності відобразимо структуру логістичних витрат ТЗОВ «Козерак» за 2019 рік на рисунку 2.2



Рис. 2.2. Структура логістичних витрат ТзОВ «Козерак» за 2019 р.,%

У таблиці наведено структуру логістичних витрат ТзОВ «Козерак» за 2019 рік. Ми бачимо, що всі статті витрат зростають. Спираючись на загальний розвиток підприємства, можна сказати, що збільшення логістичних витрат спричинено збільшенням обсягів реалізованої продукції. Хоча також потрібно зазначити, що на ранніх етапах підприємство не ефективно і нерационально використовувало логістичні витрати. Загалом це було зроблено через недосвідченість керівництва в даній галузі, оскільки це прогресивний напрямок торгівлі, то це цілком логічно і мотивовано малою кількістю інформації про цей сегмент бізнесу.

Найбільше зростання спостерігається в категорії витрати на збут (на 4,5% у 2018 відносно 2017, що у вартісному вигляді становить 37,9 тис. грн. та на 13,3% у 2019 відносно 2018 року, на 115,5 тис. грн. у вартісному вигляді). Збільшення витрат на збут можна аргументувати збільшенням обсягів реалізації продукції, оскільки на підприємстві в кінці 2018 року відбулись процеси пов'язані з розширенням асортименту та збільшилась кількість каналів збуту (відкрились нові онлайн-магазини).

Складські витрати у 2017 році зросли на 1,9% відносно 2018 р., а в 2019 році відбулось незначне коливання на 0,2%. Варто сказати, що підприємство не потребує складу для готової продукції, оскільки товари виготовляються виключно під замовлення клієнта. Це допомагає бути компанії бути гнучкою і оперативно реагувати на запити споживачів. Різкий приріст витрат на складування в 2018 році супроводжувався зміною політики компанії і розширенням товарної пропозиції через збільшення асортименту. Тому, відповідно було збільшити площу для збігання сировини та матеріалів.

Виробничі логістичні витрати збільшилися за останній рік на 167,1 тис. грн. (25,2%). Під даною категорією витрат вбачають витрати, пов'язані з виробництвом продукції. Як було зазначено вище, на підприємстві відбулось оновлення та розширення асортименту, згідно чого і збільшився обсяг замовлень, а відповідно і реалізації продукції. Відповідно до приросту витрат на збут відбувся приріст витрат на виробництво.

Витрати на закупівлю збільшилися на 211,5 тис. грн. у 2019 році порівняно з 2018. Збільшення витрат на закупівлю спричинено збільшенням кількості замовлень, що тягне за собою збільшення потреби в сировині для виготовлення продукції.

Витрати на транспортування займають найменшу частку у структурі загальних логістичних витрат підприємства, оскільки основну частину витрат, яка тут припадає на логістику останньої милі, яку оплачує споживач, її вартість закладена у собівартість продукції. Завдяки зручному розташуванню виробничого і складського приміщення підприємства (яке знаходиться поблизу складів логістичних фірм-контрагентів) доставка сировини, а також відправка готової продукції не потребують значних витрат на транспорт.

Логістичні витрати в 2020 році варто згадати окремо. Оскільки 2020 рік ще триває, то достовірних даних не може бути надано, тому в таблиці показані логістичні витрати за I, II та III квартали. Як можна побачити, найбільшими є витрати на закупівлю 1053,9 тис. грн., це вмотивовано тим,



що за прогнозами аналітиків і набутим досвідом за попередні роки, на підприємстві відбувається пік продажів саме в IV кварталі. Тому проводиться активна підготовка до «стрибка продажів», відповідно було закуплено великі партії сировини та матеріалів для виготовлення продукції.

Всі наступні статті витрат значно нижчі, хоча прогнозований річний обсяг приросту логістичних витрат становить 8% (за даними аналітичних звітів). Як було сказано вище це спричинено тим, що IV кварталі – найбільш продуктивний у всіх проявах.

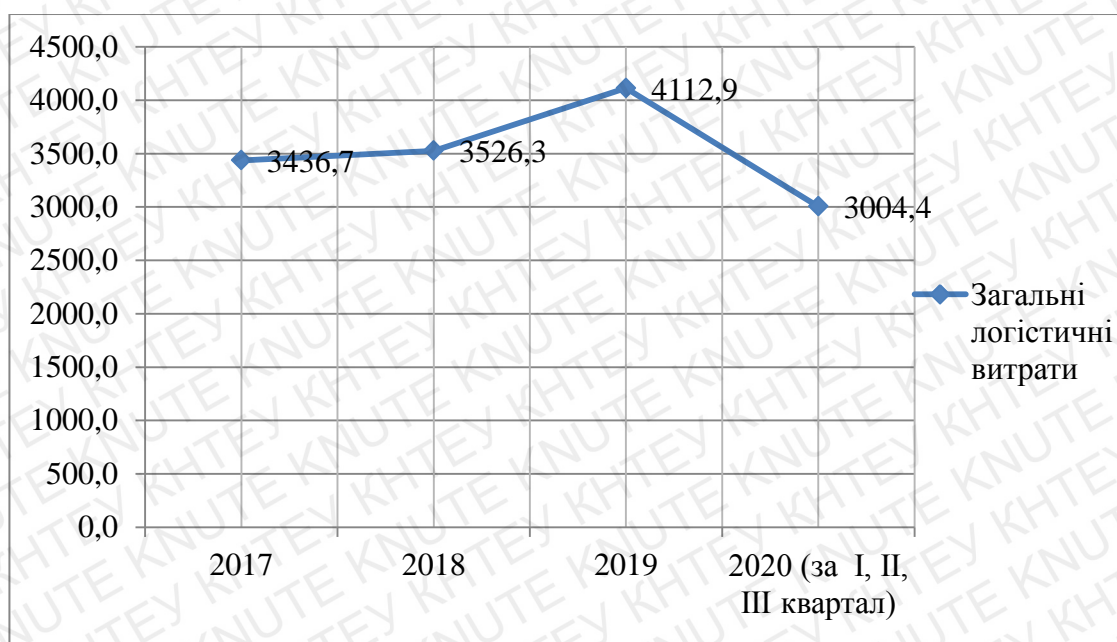


Рис. 2.3 Динаміка приросту загальних логістичних витрат ТзОВ «Козерак» за 2017-2020рр., тис.грн.

Отже, спостерігаємо тенденцію до збільшення логістичних витрат підприємства. Суттєвий приріст бачимо у 2019 році, відносно 2018 року (на 16,6 %). Головною причиною цього процесу є збільшення обсягів реалізації готової продукції ТзОВ «Козерак», що пов'язано з розвитком бізнесу шляхом розширення асортименту та збільшенням кількості точок реалізації, якими є нові Інтернет-магазини. 2020 рік це триває, відповідно загальні логістичні

витрати за цей період є найнижчими, очікується суттєвий приріст витрат у останньому кварталі, що обґрунтовується причинами, описаними вище.

Для того, щоб досягти потрібного логістичного результату (максимальне задоволення потреб споживача при мінімальних витратах) необхідно, на скільки це можливо, оптимізувати логістичні витрати.

Головною причиною збільшення логістичних витрат є збільшення обсягів реалізації виробленої продукції, підвищення цін на сировину, зміна тарифів на доставку.

Для дослідження (відповідно й оптимізації у майбутньому) логістичних витрат варто розрахувати співвідношення логістичних витрат до загального товарообороту за 2019 рік.

$$НЗБ = \frac{ВЗ}{Q} * 100 = \frac{4112,9}{17295,3} * 100 = 23,8\% , \quad (2.4)$$

ВЗ – сукупні логістичні витрати;

Q – загальний річний товарооборот.

За допомогою формули 2.4 було визначено частку логістичних витрат у товарообороті підприємства за 2019, вона склала – 23,8%. Варто зазначити, що це середньостатистичне значення, зазвичай частка логістичних витрат у загальній структурі становить 20-30%. Оскільки ми прагнемо до мінімізації витрат, то одним в основних пріоритетних завдань є пошук шляхів до зниження даних витратних статей.

ТзОВ «Козерак» намагається постійно удосконалювати комунікації з клієнтами, щоб мати змогу оперативно реагувати на їх запити. Така діяльність проводиться задля покращення сервісного обслуговування клієнтів. Для цього на сторінках Інтернет-магазинів проводяться опитування серед зацікавлених клієнтів.

У таблиці 2.5 наведена експертна оцінка рівня логістичного обслуговування за шістьма критеріями. Результати були отримані внаслідок

опитування клієнтів, таким чином проведене дослідження є шляхом визначення задоволеності рівня споживачів обслуговуванням. Опитування здійснюється на постійній основі, тобто будь-хто, у зручний для нього час може лишити відгук проголошувавши на онлайн-сторінці магазину, додатково можна аргументувати ту чи іншу оцінку у відведеному для цього полі. Експертний метод є доволі суб'єктивним методом оцінки сервісного обслуговування, оскільки важко оцінити об'єктивність суджень опитаних респондентів, але він дозволяє провести так званій «зріз» цільової аудиторії, визначити пріоритетні напрями розвитку та вдосконалення сервісного обслуговування, а також допомагає спрогнозувати модель поведінки клієнта, при виникненні суперечливих ситуацій. Проведення систематичних опитувань дозволяє «зчитувати» настрої аудиторії, тим самим допомагає менеджерам по роботі з клієнтами грамотно вибудовувати спілкування з поточними та потенційними клієнтами.

Таблиця 2.5

### Експертна оцінка рівня сервісного обслуговування

#### ТЗОВ «Козерак», бали

№ п/п	Критерій	Вага критерію ( $\alpha$ )	Еталонне значення (М)	Фактичний бал (m)
1	Доставка в терміни	0,286	5	3,5
2	Вартість доставки	0,238	5	4,9
3	Дотримання критерію "ціна=якість"	0,190	5	4,7
4	Отримання товару неушкодженим	0,143	5	4,2
5	Заміна товару/повернення коштів	0,095	5	5
6	Зв'язок з службою підтримки	0,048	5	5

*Джерело: розроблено та систематизовано автором на основі внутрішньої статистики підприємства.*

На основі інформації, наведеної в таблиці 2.5 розраховуємо узагальнений показник рівня логістичного обслуговування.

$$РЛОб = \frac{\sum_{i=0}^n(\alpha*m)}{\sum_{i=0}^n(\alpha*M)} * 100 = 87,5\%, \quad (2.5)$$

$\alpha$  – значущість (вага) критерію;

$m$  – фактичний бал;

$M$  – еталонне значення.

Дослідивши рівень логістичного обслуговування споживачів за допомогою експертного методу можна зробити висновок, що за оцінками експертів, якими виступали клієнти Інтернет-магазинів, критерій «доставка в терміни» отримав найнижчий бал (3,5) – це ще раз доводить, що оптимізація логістики останньої милі – надзвичайно складний процес, який потребує додаткової оптимізації. Після розрахунку узагальненого рівня логістичного обслуговування було визначено, що цей показник складає 87,5%, що є високим значенням і свідчить про правильну тактику налагодження логістичного ланцюга.

Згідно проведеного дослідження логістичної системи ТзОВ «Козерак» показники логістичної системи підприємства знаходяться в оптимальних межах. Аналізуючи надійність підприємства, варто сказати, що найбільшою проблемою є організація вчасної доставки товару до кінцевого споживача.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ

#### ТзОВ «КОЗЕРАК»

#### 3.1. Розробка плану підвищення результативності управління логістичною діяльністю інтернет-магазинів ТзОВ «КОЗЕРАК».

Дослідження сфери логістичної діяльності підприємств електронної торгівлі, як будь-якого господарюючого суб'єкта, розглядаючи її з точки зору цілісної системи дає можливість діагностувати не тільки її позитивні сторони впливу на успішність господарювання в цілому, але й дозволяє виявити та ліквідувати недоліки даної сфери.

Основними напрямками вдосконалення логістичної діяльності будь-якого підприємства є:

- актуалізація інформаційних технологій;
- глобалізація функціонування наявних ресурсів;
- раціоналізація повноцінного та успішного переліку бізнес-процесів з метою розв'язання відповідних логістичних задач;
- ефективне управління логістичними витратами [14].

Логістичні витрати – це витрати, пов'язані зі здійсненням логістичних операцій. До складу логістичних витрат, крім фактичних, входять і витрати втрачених можливостей. Дані витрати характеризують втрачену вигоду, пов'язану з тим, що обмежений обсяг ресурсів може бути використаний тільки певним чином і це виключає застосування іншого можливого варіанту, який забезпечує отримання прибутку.

Основна проблема, яка виникає під час виділення логістичних витрат, полягає в тому, що традиційне ведення бухгалтерського обліку, як правило, не містить відповідно систематизованої інформації для ідентифікації витрат, пов'язаних з логістичними бізнес-процесами.

Це визначає той факт, що логістичні витрати знаходяться поза контролем керівництва підприємств.

**Узагальнена схема впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на логістичні витрати ТЗОВ «Козерак»**

Логістичні витрати	Внутрішні чинники впливу				Зовнішні чинники впливу	
	Обслуговування споживачів	Управління матеріальними потоками	Транспорт	Склад	Постачальники	Споживачі
Витрати на транспортування товарів	+	+	+		+	
Витрати на зберігання	+	+	+	+		
Витрати на тару	+	+	+	+	+	+
Витрати на інформаційну підтримку	+				+	+
Витрати на маркетинг	+				+	+

*Джерело: розроблено і систематизовано автором на основі даних наданих підприємством*

Невід’ємною частиною ефективного управління логістичними витратами є організація правильної системи їх контролю. Можна виділити такі основні рекомендації стосовно контролю над логістичними витратами:

- зусилля щодо контролю слід концентрувати у місцях виникнення витрат;
- дані про різні види витрат слід обробляти по-різному;
- ефективним шляхом до мінімізації витрат є скорочення недоцільних видів діяльності (процедур, робіт, операцій).

Добре продумане управління логістичним процесом може значно скоротити його витрати.

Варто також зазначити, що в сучасних умовах логістичний сервіс у багатьох випадках стає невід’ємним елементом конкурентоспроможності поряд із такими його складовими як ціна та якість. Сервісні послуги повинні

бути еластичними, тобто мати максимально широкий спектр. Для цього керівництву підприємства необхідно постійно тримати руку на пульсі запитів як потенційного так і вже залученого клієнта, щоб не тільки не втратити, а і збільшити клієнтську базу. У цьому випадку логістичний відділ підприємства має тісно співпрацювати з відділом з маркетингу. Відділ маркетингу проводячи маркетингові дослідження, здійснюючи моніторинг ринку і вивчаючи поведінку споживача і цільову аудиторію для підприємства може надати ґрунтовну інформаційну базу для логістів. Внаслідок цього доцільно розробити шляхи залучення нових клієнтів та інтегрувати запропоновані рішення в систему.

За дослідженням Європейської транспортної біржі 37% міжнародних доставок виконується невчасно. Це є об'єктивним судженням, адже товариство з обмеженою відповідальністю «Козерак» також постійно отримує збитки від цього. Статистичні дані показують, що значна кількість компаній досі не знають, як вирішити цю проблему, не є винятком і досліджуване підприємство.

Компанія Gemius провела дослідження онлайн-покупців і виявилось, що найбільше незадоволення споживача із діяльності Інтернет-магазину пов'язано із доставкою: висока вартість доставки – 29%; тривала доставка – 27%; товар не доставили – 6%.

Проблема полягає в тому, що підприємство не може організувати логістику останньої милі власними силами, оскільки для ТзОВ «Козерак» це вартує колосальних витрат, що не є рентабельним варіантом, тому що:

- обсяги реалізації не досягають таких масштабів при яких варто було б запроваджувати власну доставку до кінцевого споживача;
- торгівля не обмежується кордонами однієї держави – основний обтяжувальний елемент;
- відкриття офісу-складу (філії) на території США потребує великих інвестицій та витрат на подальше утримання господарської одиниці (персонал, транспорт, приміщення, обладнання).

Тому керівництвом компанії справедливо було вирішено передавати логістику останньої милі, тобто доставку до кінцевого споживача на аутсорсинг. При підході до вибору компанії-посередника за основний критерій була взята вартість доставки, також враховувався фактор розташування (відділення знаходиться неподалік виробництва ТЗОВ «Козерак»). У даному випадку доцільно було б дослідити підприємства, які надають аналогічні послуги, і спробувати таким чином скоротити терміни доставки товарів та зменшити відсоток замовлень, які губляться або пошкоджуються в дорозі.

*Таблиця 3.2*

**Топ-5 найпопулярніших логістичних операторів в Україні, в сегменті міжнародних поштових відправок**

<b>Логістичний оператор</b>	<b>Характеристика</b>
«Укрпошта»	Здійснює міжнародні відправлення у 230 країн світу. Вартість послуги для кожного відправлення залежить від його ваги та країни, куди планується доставка. Терміни доставки: 14-45 днів, залежить від країни пункту призначення.
«Нова пошта»	Клієнти компанії можуть пересилати відправлення за кордон і відстежувати вантажі, послуга розповсюджується на 200 країн світу, і надається у двох пакетах: стандарт — до 7 днів; експрес — до 3 днів.
«Meest Express»	Перевезення посилок в Європу, Канаду та США, терміни доставки відправлення від країни-адресата становлять від 6 до 28 днів.
«DHL Express»	Здійснює міжнародні відправлення 250 країн світу. Середній термін міжнародної доставки від DHL Express становить 14 діб, для трансатлантичних посилок – до 45 діб.
«FedEx»	Здійснює експрес-доставку; митне оформлення вантажів; залежно від відстані термін доставки становить від 1 до 45 діб.

*Розроблено і систематизовано автором на основі [14], [15]*



Оскільки основною платформою для здійснення господарської діяльності підприємства є Amazon, то в останні роки ТзОВ «Козерак» намагається залучати технологію Fullfilment By Amazon (FBA), як засіб безперервної, прогресивної та такої технології, яка відзначається найбільш високим сервісом.

FBA - це сервіс, призначений спростити життя продавців, які виставляють на продаж свої товари на Amazon. Послідовність роботи сервісу можна коротко описати таким чином (для ринку США):

1. Компанія відправляє свої товари в США на один зі складів Amazon.
2. Amazon приймає товари та розподіляє їх по складах всієї країни, для зручності внутрішньої логістики і забезпечення високої швидкості доставки.
3. Покупці замовляють товари, Amazon FBA приймає і обробляє замовлення.
4. На складах Amazon FBA товари збирають і упаковують, а після - доставляють покупцю додому.
5. Amazon забезпечує майже всю роботу із замовленням, включаючи його повернення на склад, якщо він з якоїсь причини не підійшов покупцеві.
6. Кожні два тижні маркетплейс переводить прибуток від продажів на вказаний банківський рахунок.

Отже, Amazon виконує такі функції - обробка замовлень, пакування, доставка, обслуговування повернень.

Для підприємства лишається лише адміністрування Інтернет-магазину в плані наповнення та здійснення маркетингу і реклами.

Для споживачів купівля товарів безпосередньо зі складу в США несе низку переваг:

- терміни доставки складають 5-7 робочих днів, замість 21-28 днів;
- це збільшує надійність, оскільки Amazon дбає про свою репутацію, тому випадки, коли товар не доставляється, або доставляється з дефектами зводиться до нуля;

Послуга Amazon FBA є пріоритетним напрямком розвитку для ТзОВ «Козерак», але підприємство є недосвідченим в даному питанні, тому продовжує його вивчати. Адже для того, щоб використати FBA сервіс необхідно спочатку виготовити товар, який користується попитом, щоб позиції розпродались, бо зберігання платне, для цього здійснюються дослідження ринку. Також варто враховувати, що витрати на виробництво зростуть, оскільки продукцію потрібно виготовити наперед, а не на запит клієнта (як переважно відбувається на підприємстві в поточному часі, саме тому відсутні товарні запаси). Це питання відкрите для вивчення і є досить непоганим варіантом розвитку для ТзОВ «Козерак», тому що допомагає автоматизувати процеси, зменшивши навантаження на працівників офісу.

Сучасна логістика неможлива без активного використання інформаційних технологій. Важко уявити собі формування та організацію роботи ланцюгів постачання без інтенсивного, постійного оперативного обміну інформацією, без швидкого реагування на потреби ринку.

В сучасних умовах практично неможливо забезпечити необхідну споживчу якість товарів і послуг без застосування інформаційних систем і програмних комплексів для аналізу, планування та підтримки прийняття комерційних рішень в логістичній системі. Більше того, саме завдяки розвитку інформаційних систем і технологій логістика стала домінуючою формою організації руху товару на конкурентних ринках економічно розвинених країн.

Відповідно до наведених вище факторів, для ТзОВ «Козерак» пропонується провести наступні заходи задля оптимізації управління логістичною діяльністю:

- передати логістику останньої милі (процес доставки до кінцевого споживача) на аутсорсинг для іншого підприємства;
- обрати та ввести в експлуатацію корпоративну інформаційну систему, для синхронізації даних та ефективного управління логістичними витратами;

- збільшити частку товарів, які реалізуються через сервіс FBA.

Таблиця 3.2

**Прогноз логістичних витрат ТзОВ «Козерак» на IV квартал 2020р. та 2021 р., за умови введення в дію запропонованих заходів**

Стаття логістичних витрат	Прогноз витрат	
	2020 (IV квартал)	2021
1. Витрати на збут	зростуть на 10%	зменшаться на 15%
2. Складські витрати	не зміняться	зменшаться на 20%
3. Виробничі логістичні витрати	не зміняться	не зміняться
4. Витрати на закупівлю	не зміняться	не зміняться
5. Витрати на транспортування	не зміняться	не зміняться
6. Витрати на логістичне адміністрування	зростуть на 96,5 тис.грн	не зміняться
Загальні логістичні витрати	зростуть на 8%	зростуть на 8%

Отже, провівши дослідження логістичної діяльності ТзОВ «Козерак», було визначено його слабкі сторони та запропоновано заходи щодо оптимізації логістичної діяльності, які призведуть до зменшення загальних логістичних витрат.

У наступному розділі (3.2) детально описано результати дослідження та наглядно показано ефект від їх впровадження.

**3.2. Удосконалення системи формування та управління логістичним забезпеченням діяльністю інтернет-магазинів ТзОВ «КОЗЕРАК».**

Для злагодженої роботи усього адміністративного персоналу ТзОВ «Козерак» необхідно обрати корпоративну інформаційну систему (КІС), прийнятну для впровадження на підприємстві.

Найпопулярнішим і найбільш пристосованим варіантом для ведення бізнесу в Україні є корпоративна інформаційна система «1С: Підприємство. 8.3.» (Додаток В). Пропонуємо обрати саме цю КІС для інтеграції на досліджуваному підприємстві.

Впровадження даного рішення навіть один допоможе якісно управляти товарним асортиментом, а також (що є дуже актуальним для підприємства) дозволить ефективно управляти запасами сировини та матеріалів. Ефект забезпечується за рахунок:

- розрахунку оптимального страхового запасу з поправкою на терміни поставки, фінансових, транспортних, складських і безлічі інших обмежень;
- існує функція формування автозамовлення і календаря закупівель, що автоматизує до 80% дій працівників, які займаються прогнозуванням та плануванням.

*Таблиця 3.3*

**Показники ефективності логістичних операцій ТЗОВ «Козерак», які автоматично розраховуватимуться в інформаційній системі «1С: Підприємство. 8.3»**

<b>Блок</b>	<b>Показники</b>	<b>Звіти</b>
Оцінка основних економічних показників по товарних групах	Рентабельність, товарооборот, ліквідність та ін.	ABC-XYZ-аналіз;
Показники руху матеріальних потоків	Середній запас на стровини складі, товарооборотність, і ін.	Середній запас сировини на складі по товарних групах;
Оцінка ефективності роботи складу	Інтенсивність роботи складу.	Інтенсивність роботи складу

*Джерело: розроблено і систематизовано автором на основі наданих даних розробників програми*

За даними розробників програми підвищення ефективності управління після впровадження «1С: Підприємство. 8.3» в середньому досягає 25%.

Інтеграція системи «1С: Підприємство. 8.3» дозволяє мінімізувати витрати, уникнути помилок при плануванні:

- зниження трудомісткості роботи за рахунок автоматизації до 80% дій

аналітика з прогнозування та планування;

- зниження транспортних і складських витрат (за рахунок точних цифр і термінів по закупівлях сировини і матеріалів);

- оптимальний розподіл виробничих запасів (дуже важливий чинник, через те, що складські потужності ТЗОВ «Козерак» - обмежені);

Оскільки основним завданням роботи є мінімізація логістичних витрат ТЗОВ «Козерак», то необхідно проводити дослідження економічної вигоди і вираховувати кошти, які потрібні на впровадження корпоративної системи «1С: Підприємство. 8.3». Варто також зазначити, що будь-яка модернізація роботи несе за собою інвестиції/капітальні вкладення, які, як планується у майбутньому приносять результат.

Тому потрібно розрахувати витрати, які понесе підприємство впровадивши «1С: Підприємство. 8.3».

Таблиця 3.4

**Вартість впровадження інформаційної системи «1С: Підприємство.8.3» на підприємстві ТЗОВ «Козерак»**

Назва	Опис функцій	Вартість, грн..
«1С: Підприємство. 8.3»	Аналітична платформа, річна підписка на технічний супровід	37000
Введення в експлуатацію	Адаптація моделей на даних замовника, консультації аналітика при роботі з рішенням	18000
Модуль з прогнозування та планування	Готове рішення для автоматизації процесів асортиментного планування, прогнозування товарного запасу, формування рекомендацій по поточному замовлення товару	32500
Навчання	Тренінг по використанню програми для працівників	9000
Разом		96500

*Джерело: розроблено і систематизовано автором на основі наданих даних розробників програми*

Отже, загальна вартість впровадження програми «1С: Підприємство. 8.3» на підприємстві ТзОВ «Козерак» становитиме 96500 грн. варто також зауважити, що процес повної інтеграції системи на підприємстві займе 3-4 місяці, тобто скільки часу повинно пройти, для того, щоб система почала працювати. Окупність можна буде оцінити, лише провівши спостереження по факту роботи системи, але варто сказати, що зазвичай вкладення окупуюються протягом 6-12 місяців з моменту впровадження «1С: Підприємство. 8.3» в роботу.

Розробники програми стверджують, що в результаті її використання обсяги логістичних витрат, пов'язані з управлінням запасами та складуванням скорочуються в середньому на 20%.

Наступною складовою, яка потребує оптимізації та модернізації на підприємстві ТзОВ «Козерак» є ефективна організація логістики останньої милі. Оскільки вище було доведено правильність рішення про передачу даної операції на аутсорсинг, то потрібно обрати логістичного провайдера, який буде відповідати за доставку товарів кінцевому споживачу.

Вибір логістичного провайдера доцільно повести за рейтингом, визначивши його переваги, та розрахувавши інтегральний показник. Розрахунки наведені в таблиці 3.5.

*Таблиця 3.5*

**Вибір логістичного провайдера для передачі функції логістики останньої милі на аутсорсинг**

Критерій	Ранг	Вага	Укрпошта	Нова пошта	Meest Express	DHL Express	FedEx
Терміни доставки	1	0,286	6	8	10	10	10
Тариф	3	0,190	10	9	7	5	8
Збереження вантажу	2	0,238	7	9	9	10	10
Сервісне обслуговування	4	0,143	8	9	10	10	9
Кваліфікація персоналу	5	0,095	7	8	7	9	9

Фінансова стабільність	6	0,048	8	8	7	10	10
<b>Інтегральний показник</b>			<b>7,48</b>	<b>8,57</b>	<b>8,76</b>	<b>8,95</b>	<b>9,38</b>

Інтегральний показник розраховували за формулою:

$$ІП = \sum w_i * C_i, \quad (3.1)$$

$w_i$  - вага і-того критерію;

$C_i$  – оцінка логістичного провайдера за і-тим критерієм.

Для того, щоб обрати найоптимальніший варіант контрагента для ТзОВ «Козерак» було проведено аналіз ринку. Серед логістичних компаній було відібрано 5 найпопулярніших в даному сегменті. Наступним кроком був збір інформації, вивчення цінової політики, аналіз термінів доставки, ступінь задоволення клієнтів, збереження товару у процесі транспортування, сервісне обслуговування, та фінансова стабільність компаній.

Всі ці показники були оцінені за рейтингом, для факторів було присвоєно ранг і розраховано вагу. Потім знайшли інтегральний показник для кожної з 5-ти компаній.

Відповідно до проведених розрахунків було визначено, що найвищий, а,отже, найкращий показник отримала компанія «FedEx», її інтегральна оцінка склала 9,38. За дослідженням для ТзОВ «Козерак» пропонується налагодити контакти з представництвом компанії «FedEx» в Україні, дізнатись деталі співпраці, і в майбутньому, якщо умови задовольняють обидві сторони – укласти договір про співпрацю.

Найгіршу інтегральну оцінку отримав поточний партнер підприємства ТзОВ «Козерак», компанія «Укрпошта» (7,48). Незважаючи на низький тариф, доставка відбувається невчасно, також існує істотна імовірність того, що товар пошкодиться в дорозі. Тому підприємству варто зважити на це,

розглядаючи дане дослідження. Також, якщо не вдасться налагодити умови договору з «FedEx», то варто розглянути «Meest Express» як контрагента.

На рисунку 3.1 наведений прогноз логістичних витрат ТзОВ «Козерак» на 2020-2021р.

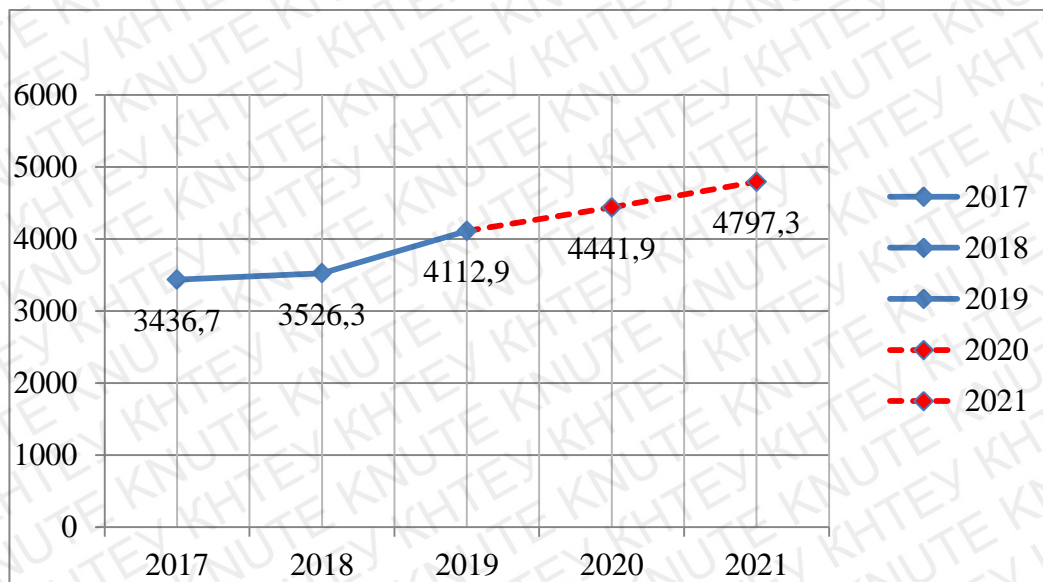


Рис. 3.1 Прогнозовані логістичні витрати ТзОВ «Козерак» на 2020-2021р. за незмінності умов, тис.грн

Очікується, що у 2020-2021 роках приріст логістичних витрат ТзОВ «Козерак» становитиме 8% за незмінних ринкових та внутрішньогосподарських умов. Цей рівень приросту вирахований аналітиками підприємства на основі досліджень здійснених маркетологами.

Тепер розрахуємо логістичні витрати з розрахунком впровадження змін, а саме введення корпоративної інформаційної системи «1С: Підприємство.8.3» та заміни контрагента, якому передається на аутсорсинг логістика останньої милі, а саме компанію «Укрпошта» на «FedEx».



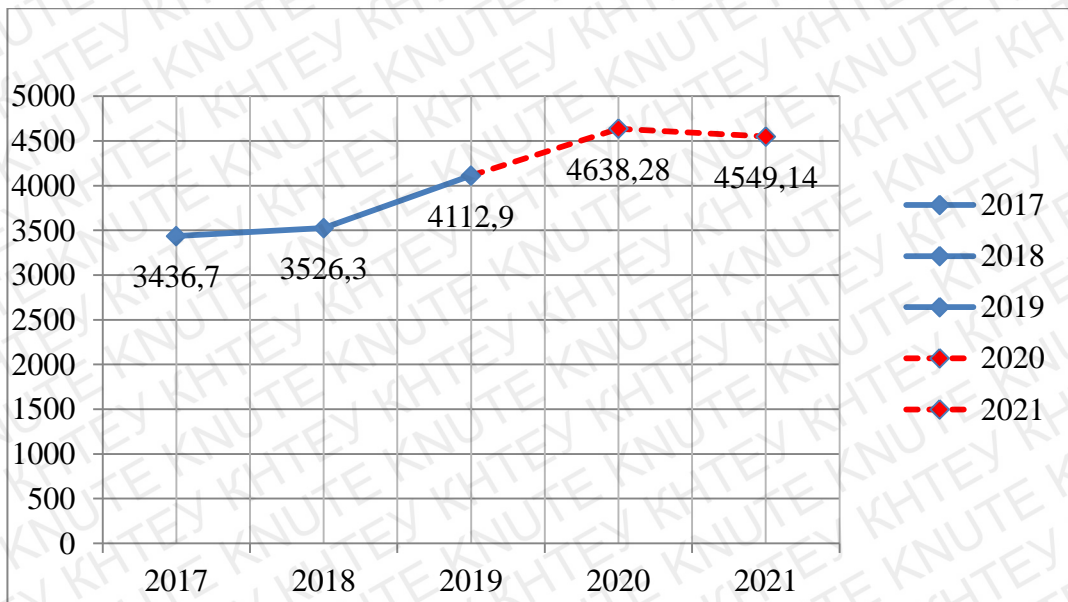


Рис. 3.2 Прогнозовані логістичні витрати ТзОВ «Козерак» на 2020-2021р. за умов впровадження запропонованих змін, тис.грн

На рисунку 3.2 ми бачимо більший приріст логістичних витрат у 2020 році, порівняно з рисунком 3.1. Це вмотивовано капітальними вкладеннями, які необхідні на запровадження інновацій на підприємстві ТзОВ «Козерак», оскільки введення в експлуатацію системи «1С: Підприємство.8.3» потребує інвестицій у розмірі 96500 грн., також включаємо закладений середній приріст загальних логістичних витрат на 8%, до цього додається зміна партнера, якому передається операція з доставки товарів для клієнта, а оскільки тариф у компанії «FedEx» вищий, ніж у компанії «Укрпошта», то звісно, у нас збільшуються витрати на збут приблизно на 10%. Отже, ми спостерігаємо приріст загальних логістичних витрат на 12,8% відносно 2019 року, і на 4,4%, від рисунку 3.1, на якому ситуація лишається незмінною.

Відносно прогнозу на 2021 рік, то з рисунку 3.2 видно, що логістичні витрати зменшились на 1,9%, відносно 2020 – це свідчить про ефективність заходів спрямованих на зменшення загальних виробничих витрат. На рисунку 3.1 ми бачимо систематичний приріст витрат, який без запровадження інновацій у 2021 році становитиме 4797,3 тис.грн., а з впровадженими змінами складатиме 4549,14 тис.грн., що на 5,17% менше,

ніж за умов незмінності усіх чинників на підприємстві. Загальні логістичні витрати скорочуються за рахунок зменшення витрат на управління складом (на 20%) за умов введення в експлуатацію системи «1С: Підприємство.8.3», а також зменшуються витрати на збут приблизно на 15%, у зв'язку із заключенням договору з компанією «FedEx». Хоча тариф на послуги у цієї компанії вищий, підприємство ТзОВ «Козерак» отримує вигоду, оскільки клієнт отримує замовлення вчасно і відсоток товарів, які пошкоджуються або втрачаються в дорозі значно скорочується, а, отже, підприємству не потрібно повертати кошти для споживачів, які незадоволені сервісом. Прогнозується, що при зміні підприємства, яке буде надавати послуги з доставки товарів рівень надійності поставок зросте з 89% до 95%.

Таким чином після впровадження запропонованих змін (втілити, які реально до кінця 2020 року), у 2021 прогнозується:

- зменшення частки витрат на збут у структурі загальних логістичних витрат на 149,8 тис. грн. (15%), відносно 2019 року;
- зменшення частки складських витрат у структурі загальних логістичних витрат на 98,36 тис. грн. (20%), відносно 2019 року.

Відповідно, у вартісному вигляді у 2021 році логістичні витрати зменшаться на 248,16 тис. грн.. Отже, саме таку суму підприємство зможе заощадити, втіливши в життя запропоновані заходи.

## ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можна зробити висновки:

1. Головними факторами, які впливають на вибір інтернет-магазину є критерії пов'язані з доставкою товарів для клієнта. Тому організація доставки продукції до кінцевого споживача – одна з пріоритетних функцій логістичного відділу підприємства електронної торгівлі. Також важливим є ефективне інформаційне забезпечення клієнта, підтримка діалогу в процесі післяпродажного обслуговування клієнтів. Вагому роль відіграє рівень логістичного сервісу.
2. Товариство з обмеженою відповідальністю «Козерак» займається виробництвом та реалізацією сувенірної та подарункової продукції через мережу Інтернет. Цільовою аудиторією підприємства є населення США, Канади та Західної Європи. На підприємстві простежується сезонність продажів, яка мотивується підвищеним попитом у IV кварталі, це обґрунтовується періодом новорічно-різдвяних свят, під час яких кількість замовлень зростає у декілька разів. Рівень виконання замовлень становить 99%, а надійність поставок – 89%. Підприємство передає логістику останньої милі на аутсорсинг, відповідно через ненадійність контрагента 11% замовлень доставляються невчасно, губляться, або пошкоджуються в процесі доставки.
3. Частка логістичних витрат у структурі товарообороту ТзОВ «Козерак» складає 23,8%. У структурі сукупних логістичних витрат найбільшу частку займають витрати на закупівлю та витрати на збут 28,7% та 24,3% відповідно, а найменшу витрати на транспорт (5,6 %). Загалом простежується тенденція до приросту загальних логістичних витрат, які ростуть відповідно до динаміки товарообороту, підвищення ціни на сировину, доставку і логістику

останньої милі. Експертним методом було оцінено узагальнений показник рівня логістичного обслуговування, він склав 87,5 %, найнижчі бали за рейтингом отримав показник «тривалість доставки» (3,5). У процесі дослідження логістичної діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Козерак» було виявлено такі проблеми: 1) неефективне здійснення доставки товарів до кінцевого споживача; 11% від усіх клієнтів отримували товар не вчасно, або для них було доставлено товар, який був пошкоджений у процесі доставки; 2) відсутність корпоративної інформаційної системи, яка б оптимізувала інформаційні потоки, узгоджуючи їх, та надавала б точну інформацію про рівень матеріальних запасів компанії.

4. На основі результатів розділу 2 було розроблено план-прогноз підвищення ефективності управління логістичною діяльністю ТзОВ «Козерак», у якому запропоновано:

- передати логістику останньої милі (процес доставки до кінцевого споживача) на аутсорсинг для іншого підприємства;
- обрати та ввести в експлуатацію корпоративну інформаційну систему, для синхронізації даних та ефективного управління логістичними витратами;
- збільшити частку товарів, які реалізуються через сервіс FBA.

За прогнозами це допоможе скоротити часку витрат на збут на 15%, а складські витрати на 20% у загальній структурі логістичних витрат підприємства.

5. У третьому розділі було запропоновано впровадження корпоративної інформаційної системи «1С: Підприємство.8.3» та заміну компанії для якої передавались функції доставки товарів до кінцевого споживача з «Укрпошта» на компанію «FedEx», обґрунтовано ефективність запропонованих пропозицій та

розраховано ефект від введення їх в дію. Таким чином, за проведеними розрахунками, було визначено, що в 2020 році за умови впровадження запропонованих заходів логістичні витрати зростуть 12,8% відносно 2019 року. Така ситуація аргументується інвестиціями, які потрібно залучити для отримання результату в 2021, оскільки у 2021 році загальні логістичні витрати зменшаться на 1,9%, відносно 2020 р. Варто зазначити, що логістичні витрати зменшаться навіть порівняно з прогнозованим значенням 2021 року за умови незмінної ситуації на ТзОВ «Козерак». Це доводить ефективність запропонованих рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сучасні тенденції та фактори Інтернет-торгівлі в Україні / Т. В. Куклінова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2018. – № 65 (1). – С. 95-102. – ISSN 2313-4569.
2. Логістика електронної комерції сегменту B2C. Nataliia Pchenko, Olga Freiuk [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/5/29/75-1?inline=1> .
3. Конкурентоспроможність електронної логістики підприємств. [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/4\\_2015ua/12.pdf](http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/4_2015ua/12.pdf)
4. Клієнтоорієнтована логістика в Інтернет-торгівлі [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2018/36.pdf> .
5. Омельченко О.В. Розвиток міжнародної логістики в умовах електронізації світової економіки : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.02 / О.В. Омельченко. – Вінниця, 2015. – 234 с.
6. Контролінг логістичної діяльності у системі управління підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://ep3.nuwm.edu.ua/4527/1/%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%A0%D1%83%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97%20%D0%9E.%D0%90.%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf> .
7. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://repository.vsau.org/getfile.php/19141.pdf> .

8. Шалева О.І. Фулфілмент у логістичній інфраструктурі вітчизняної інтернет-торгівлі. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/59.pdf> .
9. Логістика для e-commerce в Україні виходить на новий рівень. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua/publications/2017/05/19/624977/> .
10. Фулфілмент по-українськи: драйвер або гальмо розвитку ринку. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://tochka365.com.ua/ua/news/fulfilment-po-ukrayinsky-drayver-abo-galmorozvytku-rynku> .
11. Е.Р. Портянкін Дипломна робота «Управління логістичною діяльністю підприємства». [Електронний ресурс] – Режим доступу : [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28290/1/Portjankin\\_bakalavr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28290/1/Portjankin_bakalavr.pdf)
12. Ефективність логістичної системи та підходи до її оцінки. [Електронний ресурс] – Режим доступу : [https://pidru4niki.com/72263/logistika/efektivnist\\_logistichnoyi\\_sistemi\\_pidhodi\\_otsinki](https://pidru4niki.com/72263/logistika/efektivnist_logistichnoyi_sistemi_pidhodi_otsinki) .
13. Батюк А.Є. та ін. Інформаційні системи в менеджменті: Навч. пос./А.Є. Батюк
14. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства. [Електронний ресурс] – Режим доступу : [file:///C:/Users/%D0%AF%D1%80%D0%BE%D1%88%D0%B8%D0%BA/Downloads/38\\_4.pdf](file:///C:/Users/%D0%AF%D1%80%D0%BE%D1%88%D0%B8%D0%BA/Downloads/38_4.pdf) .
15. Сумець О. М. Логістичні системи і ланцюги поставок: навч. посіб. / О. М. Сумець. – К.: Хай-Тек Прес, 2017. – 220 с.
16. Найбільші поштові компанії в Україні. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.volynpost.com/news/149577-najbilshi-poshtovi-kompanii-v-ukraini> .

17. Як відправити посилки з України за кордон. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://elnews.com.ua/uk/yak-vidpravyty-posylku-z-ukrayiny-za-kordon/> .
18. Сайт Товариства споживчих досліджень GfK [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gfk.com/uk-ua/rishennja/news/online-shopping-2019/> .
19. Kolodka, Ya.V. (2014), "Features and optimization of logistics enterprises of the agricultural sector", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 2 (51), pp. 131-136.\
20. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: Підручник / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко. За ред. д-ра екон.наук, проф. В. С. Пономаренка - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. - 440 с.
21. Структура ринку логістичних послуг в залежності від виконуваних операцій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://stud.com.ua/41368/logistika/struktura\\_rinku\\_logistichnih\\_poslug\\_zalezhnosti\\_vikonuvanih\\_operatsiy](https://stud.com.ua/41368/logistika/struktura_rinku_logistichnih_poslug_zalezhnosti_vikonuvanih_operatsiy)
22. Валькова Н.В. електронна логістика: визначення та складові її інструментарію / Н.В. Валькова [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://irbis-nbu.gov.ua>
23. Контрактная логистика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://logistic-consulting.com.ua/kontraktnaja\\_logistika](http://logistic-consulting.com.ua/kontraktnaja_logistika)
24. Контрактна логістика у Європі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://um.co.ua/8/8-10/8-10030.html>
25. Логістична місія фірми [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://stud.com.ua/1891/logistika/logistichna\\_misiya\\_firmi](https://stud.com.ua/1891/logistika/logistichna_misiya_firmi)
26. Top 10 Future Trends in Supply Chain and Logistics [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://aacb.com/trends-in-supply-chain-and-logistics/> .



27. Diagnostyka procesów. Modele. Metody sztucznej inteligencji. Zastosowania, pod red. J. Korbicza, J.M. Kościelnego, Z. Kowalczyka, W. Cholewy, WNT, Warszawa 2012
28. Какая логистика нужна интернет-магазину [Электронный ресурс] – Режим доступа : <https://trademaster.ua/logistic/1706>