

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра міжнародного менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**ЛОГІСТИЧНИЙ АУТСОРСИНГ У  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Спортмастер»**

Студента 2 курсу, групи??? ФМТП,  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації «Менеджмент ЗЕД»

Чередник Д.С.

Чередник Діана Сергіївна

Підпис

Науковий керівник  
доктор економічних наук,  
професор

Мельник Т.М.

Підпис

Гарант освітньої  
програми

Серова Л. П.

Підпис

**Київ 2021**

### Анотація

**Чередник Д.С. Логістичний аутсорсинг у зовнішньоекономічній діяльності підприємства (на матеріалах ТОВ "Спортмастер", м Київ).**

**Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент ЗЕД». Київський національний торговельно-економічний університет, 2021.**

Випускна кваліфікаційна робота представлена дослідженню механізму використання логістичного аутсорсингу у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. У першому розділі роботи представлено результати оцінки фінансового стану ТОВ «Спортмастер», аналіз зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства. Також надано характеристику практики використання логістичного аутсорсингу у діяльності ТОВ «Спортмастер».

У другому розділі роботи визначено напрями вдосконалення логістичної складової діяльності ТОВ «Спортмастер» та представлено комплексу заходів з підвищення ефективності логістичного аутсорсингу підприємств. Здійснено прогнозну оцінку запропонованих заходів

**Ключові слова:** аутсорсинг, логістика, управління, імпорт

### Annotation

**Cherednik D. Logistic outsourcing in the foreign economic activity of the enterprise (on the materials of "Sportmaster" LLC, Kyiv).**

**Final qualification paper for a master's degree in specialty "Management", specialization "FEA Management". Kyiv National University of Trade and Economics, 2021.**

The final qualifying paper is presented to the study of the mechanism of using logistics outsourcing in the foreign economic activity of the enterprise. The first section presents the results of the assessment of the financial condition of LLC "Sportmaster", the analysis of foreign economic activity of the studied enterprise. It also describes the practice of using logistics outsourcing in the activities of LLC "Sportmaster".

The second section identifies areas for improvement of the logistics component of the activities of LLC "Sportmaster" and presents a set of measures to improve the efficiency of logistics outsourcing of enterprises. A forecast assessment of the proposed measures has been made

**Key words:** outsourcing, logistics, management, import

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                                                                 | <b>4</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВИКОРИСТАННЯ<br/>ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ У<br/>ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ<br/>ТОВ «СПОРТМАСТЕР»</b> | <b>6</b>  |
| 1.1. Оцінка фінансового стану ТОВ «Спортмастер»                                                                                              | 6         |
| 1.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства                                                                      | 12        |
| 1.3. Дослідження практики використання логістичного аутсорсингу у діяльності ТОВ «Спортмастер»                                               | 19        |
| Висновки до розділу 1                                                                                                                        | 26        |
| <b>РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ<br/>ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ<br/>ТОВ «СПОРТМАСТЕР»</b>                              | <b>28</b> |
| 2.1. Напрями вдосконалення логістичної складової діяльності ТОВ «Спортмастер»                                                                | 28        |
| 2.2. Розробка комплексу заходів з підвищення ефективності логістичного аутсорсингу підприємства                                              | 34        |
| 2.3. Прогнозна оцінка запропонованих заходів                                                                                                 | 40        |
| Висновки до розділу 2                                                                                                                        | 47        |
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>                                                                                                                | <b>49</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>                                                                                                            | <b>53</b> |
| <b>ДОДАТКИ</b>                                                                                                                               | <b>56</b> |

## ВСТУП

Логістика сьогодні є однією зі сфер, у якій можуть формуватися конкурентні переваги підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Ефективна координація вхідних та вихідних фінансових, матеріальних та інформаційних потоків з метою забезпечення інтересів суб'єкта господарської діяльності, що є метою логістичної функції підприємства, дозволяє йому оптимізувати обсяг витрат, що у свою чергу визначає його фінансові результати та конкурентні позиції. Це вказує на виключно роль логістичної складової у ринковому успіху підприємств.

Водночас, зважаючи на складність логістичної діяльності, одним з варіантів забезпечення її високої ефективності є аутсорсинг, тобто передача цієї функції на виконання третій стороні, для якої така діяльність є фаховою. Сьогодні значна кількість підприємств з метою уникнення витрат на придбання засобів логістичної інфраструктури та пошук висококваліфікованого персоналу обирає зазначений варіант, і його популярність у світі має тенденцію до зростання. Достатньо популярним логістичний аутсорсинг є також і в Україні, при чому українські компанії не лише здійснюють обслуговування вітчизняних підприємств, але й експортують свої послуги. З огляду на це вважаємо дослідження теоретичних засад використання логістичного аутсорсингу у діяльності підприємств-суб'єктів ЗЕД своєчасним та актуальним.

Логістичний аутсорсинг як сфера сучасного бізнесу доісджується у роботах таких вчених як: Н. О. Вернюк, І. М. Новак, Н. О. Петренко, К. В. Завгородній, О. В. Коровіна, І. В. Шаповалова, Н. Ю. Ляшок, А. В. Ганцура, О. І. Петренко, В. В. Суско, М. О. Соколов, Я. В. Колодка, О. Б. Телішевська, В. В. Овчарук, Р. З. Будинський, Ю. Л. Халахур. Проте подальшого дослідження вимагає, на наш погляд, питання використання логістичного аутсорсингу у діяльності підприємств-суб'єктів ЗЕД, що і обумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямків підвищення ефективності логістичного аутсорсингу ТОВ «Спортмастер». Для

досягнення цієї мети було виконано такі завдання:

- здійснено оцінку фінансового стану ТОВ «Спортмастер»;
- проведено аналіз зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства;
- досліджено практику використання логістичного аутсорсингу у діяльності ТОВ «Спортмастер»;
- визначено напрями вдосконалення логістичної складової діяльності ТОВ «Спортмастер»;
- розроблено комплекс заходів з підвищення ефективності логістичного аутсорсингу підприємства;
- здійснено прогностичну оцінку запропонованих заходів.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес використання логістичного аутсорсингу у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Спортмастер». Предмет роботи – теоретико-практичні аспекти логістичного аутсорсингу у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Під час написання випускної кваліфікаційної роботи було використано такі методи як аналіз, синтез, порівняння, співставлення, узагальнення. Також застосовувалися методики оцінки фінансового стану підприємства, оцінки ефективності його зовнішньоекономічної діяльності, прогнозування.

Інформаційною базою роботи стали роботи вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері розвитку логістики та аутсорсингу, а також дані, отримані на підприємстві.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів з висновками до них, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СПОРТМАСТЕР»**

### **1.1. Оцінка фінансового стану ТОВ «Спортмастер»**

Логістика сьогодні є важливим елементом діяльності будь-якого підприємства і, зокрема, тих компаній, які активно залучені у реалізацію зовнішньоекономічних операцій. З огляду на це, усе більша кількість підприємств концентрує свої зусилля на пошуку оптимальної моделі побудови системи логістичного забезпечення, яка б найбільшою мірою відповідала його вимогам.

Розглядаючи системи логістичного забезпечення, що можуть створюватися підприємствами, можна виділити два підходи: створення їх всередині підприємства (внутрішня система логістичного забезпечення) або передача функції логістичного забезпечення на аутсорсинг (зовнішня система логістичного забезпечення).

Внутрішня система логістичного забезпечення передбачає, що за управління усіма логістичними функціями відповідає відокремлений структурний підрозділ підприємства. При цьому усі склади, на яких зберігається продукція підприємства, а також транспорт, який використовується для доставки продукції, є його власністю. Зазвичай внутрішня система логістичного забезпечення використовується рідко, або ж створюється невеликими вузькоспеціалізованими компаніями.

Зовнішня система логістичного забезпечення передбачає, що усі функції, пов'язані з доставкою продукції, бере на себе стороння організація на основі договору з підприємством. Такий підхід досить часто використовується підприємствами, які не вважають за доцільне витратити кошти на формування власного відділу логістики.

Одним з підприємств, що використовує у своїй діяльності логістичний аутсорсинг, є ТОВ «Спортмастер» - підприємство, що спеціалізується на роздрібному продажу товарів для спорту та активного відпочинку. Перший

магазин мережі було відкрито у 1996 році, а на сьогодні обсяги діяльності компанії сягають 1,8 млрд. грн (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

**Фінансові результати ТОВ «Спортмастер» у 2016 – 2020 рр., тис. грн.**

| Показник                                                       | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | Абсолютне відхилення |               |               |               | Відносне відхилення |               |               |               |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                                |         |         |         |         |         | 2017/<br>2016        | 2018/<br>2017 | 2019/<br>2018 | 2020/<br>2019 | 2017/<br>2016       | 2018/<br>2017 | 2019/<br>2018 | 2020/<br>2019 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 1786312 | 1960731 | 2042366 | 2316396 | 1864752 | 174419               | 81635         | 274030        | -451644       | 1,10                | 1,04          | 1,13          | 0,81          |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 995312  | 1075214 | 1138595 | 1242816 | 1040240 | 79902                | 63381         | 104221        | -202576       | 1,08                | 1,06          | 1,09          | 0,84          |
| Валовий прибуток/ збиток                                       | 791000  | 885517  | 903771  | 1073580 | 824512  | 94517                | 18254         | 169809        | -249068       | 1,12                | 1,02          | 1,19          | 0,77          |
| Інші операційні доходи                                         | 2081    | 3541    | 438     | 26731   | 5699    | 1460                 | -3103         | 26293         | -21032        | 1,70                | 0,12          | 61,03         | 0,21          |
| Адміністративні витрати                                        | 20061   | 21041   | 24023   | 31806   | 32417   | 980                  | 2982          | 7783          | 611           | 1,05                | 1,14          | 1,32          | 1,02          |
| Витрати на збут                                                | 342056  | 400214  | 422252  | 528215  | 455164  | 58158                | 22038         | 105963        | -73051        | 1,17                | 1,06          | 1,25          | 0,86          |
| Інші операційні витрати                                        | 19843   | 27691   | 25000   | 47470   | 58807   | 7848                 | -2691         | 22470         | 11337         | 1,40                | 0,90          | 1,90          | 1,24          |
| Фінансовий результат від операційної діяльності                | 411121  | 440112  | 432934  | 492820  | 283823  | 28991                | -7178         | 59886         | -208997       | 1,07                | 0,98          | 1,14          | 0,58          |
| Інші фінансові доходи                                          | 2003    | 3412    | 6964    | 9093    | 11472   | 1409                 | 3552          | 2129          | 2379          | 1,70                | 2,04          | 1,31          | 1,26          |
| Інші доходи                                                    | 1324    | 1421    | 1229    | 845     | 1216    | 97                   | -192          | -384          | 371           | 1,07                | 0,86          | 0,69          | 1,44          |
| Фінансові витрати                                              | 20941   | 27631   | 35408   | 48524   | 73386   | 6690                 | 7777          | 13116         | 24862         | 1,32                | 1,28          | 1,37          | 1,51          |
| Інші витрати                                                   | 2651    | 3001    | 3036    | 3379    | 1955    | 350                  | 35            | 343           | -1424         | 1,13                | 1,01          | 1,11          | 0,58          |
| Фінансовий результат до оподаткування:                         | 390856  | 414313  | 402683  | 450855  | 221170  | 23457                | -11630        | 48172         | -229685       | 1,06                | 0,97          | 1,12          | 0,49          |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                          | 71321   | 76512   | 74978   | 82325   | 39932   | 5191                 | -1534         | 7347          | -42393        | 1,07                | 0,98          | 1,10          | 0,49          |
| Чистий фінансовий результат                                    | 319535  | 337801  | 327705  | 368530  | 181238  | 18266                | -10096        | 40825         | -187292       | 1,06                | 0,97          | 1,12          | 0,49          |

Джерело: складено за даними додатку А

Як видно з представленої таблиці, після трьох років зростання обсягів діяльності у 2020 році, позначеному пандемією коронавірусу, відбулося зниження чистого доходу підприємства на 21%. Водночас рівень собівартості продукції зріс, що призвело до того, що валовий прибуток, отриманий ТОВ «Спортмастер» склав усього 77% від показника 2019 р.

Інші операційні доходи підприємства скоротилися у 5 разів та дорівнювали 5,7 млн. грн., у той час як адміністративні та інші операційні витрати

збільшилися. В умовах погіршення економічної ситуації підприємство вирішило скоротити маркетинговий бюджет, у результаті чого відповідні витрати зменшилися на 14%, втім їх обсяг залишився значним – у 2020 р. витрати на збут дорівнювали 455 млн. грн.

Загалом, операційна діяльність ТОВ «Спортмастер» була прибутковою протягом досліджуваного періоду (у 2020 р. прибуток підприємства дорівнював 282, 3 млн. грн), проте скорочення порівняно з попереднім роком склало 42%.

У 2020 році зросли інші та інші фінансові доходи підприємства, втім їх обсяг був істотно меншим за обсяг фінансових витрат. Як наслідок, фінансовий результат до оподаткування і, відповідно, чистий фінансовий результат порівняно з попереднім періодом зменшилися більше ніж у 2 рази. При цьому позитивним є те, що в умовах кризи досліджуване підприємство лишилося прибутковим, хоча і зменшило обсяги діяльності внаслідок введення карантинних обмежень.

Протягом усього досліджуваного періоду відбулося зростання вартості активів підприємства, пов'язане, у першу чергу, з розширенням торговельної мережі. Незначне збільшення вартості майнових ресурсів відбулося також у 2020 році, хоча приріст склав усього 7,8 млн. грн (1%).

Протягом усього досліджуваного періоду (у тому числі – у 2020 році) відбувалося збільшення вартості основних засобів, у той час як за іншими статтями необоротних активів відбулося зменшення обсягу. Як наслідок, у 2020 році їх обсяг скоротився на 4%. У оборотних активах у 2020 році відбулося зростання за такими елементами як гроші та їх еквіваленти, витрати майбутніх періодів та інші оборотні активи, що дозволило підприємству у кризовий рік збільшити обсяг обігових коштів на 3%.

У структурі активів ТОВ «Спортмастер» переважає оборотна група, що логічно, зважаючи на специфіку діяльності підприємства. Водночас необхідно відзначити, що обсяг запасів підприємства є помірним, так само як обсяг дебіторської заборгованості за продукцію, товари та послуги. Це вказує на виважену політику управління оборотними коштами у контексті мінімізації ризиків (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

**Обсяги активів ТОВ «Спортмастер» у 2016-2020 рр., тис. грн.**

| Стаття балансу                                                   | На 31.12.     |               |               |                |                | Абсолютне відхилення |               |               |               | Відносне відхилення |               |               |               |
|------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                                  | 2016          | 2017          | 2018          | 2019           | 2020           | 2017/<br>2016        | 2018/<br>2017 | 2019/<br>2018 | 2020/<br>2019 | 2017/<br>2016       | 2018/<br>2017 | 2019/<br>2018 | 2020/<br>2019 |
| Нематеріальні активи                                             | 5402          | 5954          | 7231          | 5620           | 2682           | 552                  | 1277          | -1611         | -2938         | 1,10                | 1,21          | 0,78          | 0,48          |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005          | 1307          | 10945         | 20402          | 5455           | 302                  | 9638          | 9457          | -14947        | 1,30                | 8,37          | 1,86          | 0,27          |
| Основні засоби                                                   | 40321         | 44670         | 51355         | 73238          | 92706          | 4349                 | 6685          | 21883         | 19468         | 1,11                | 1,15          | 1,43          | 1,27          |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 0             | 0             | 0             | 0              | 1508           | 0                    | 0             | 0             | 1508          | -                   | -             | -             | -             |
| Відстрочені податкові активи                                     | 7043          | 9618          | 5496          | 7909           | 10642          | 2575                 | -4122         | 2413          | 2733          | 1,37                | 0,57          | 1,44          | 1,35          |
| Інші необоротні активи                                           | 257631        | 243315        | 200327        | 405523         | 379280         | -14316               | -42988        | 205196        | -26243        | 0,94                | 0,82          | 2,02          | 0,94          |
| <b>Усього необоротних активів</b>                                | <b>311402</b> | <b>304864</b> | <b>275354</b> | <b>512692</b>  | <b>492273</b>  | <b>-6538</b>         | <b>-29510</b> | <b>237338</b> | <b>-20419</b> | <b>0,98</b>         | <b>0,90</b>   | <b>1,86</b>   | <b>0,96</b>   |
| Запаси                                                           | 308722        | 358911        | 486762        | 545490         | 479779         | 50189                | 127851        | 58728         | -65711        | 1,16                | 1,36          | 1,12          | 0,88          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи послуги  | 20716         | 22955         | 28076         | 45376          | 22672          | 2239                 | 5121          | 17300         | -22704        | 1,11                | 1,22          | 1,62          | 0,50          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами  | 17643         | 24606         | 28772         | 23463          | 2388           | 6963                 | 4166          | -5309         | -21075        | 1,39                | 1,17          | 0,82          | 0,10          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом            | 0             | 0             | 7             | 7              | 12             | 0                    | 7             | 0             | 5             | -                   | -             | 1,00          | 1,71          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів | 0             | 41            | 517           | 1112           | 849            | 41                   | 476           | 595           | -263          | -                   | 12,61         | 2,15          | 0,76          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 5412          | 9017          | 18703         | 27830          | 11620          | 3605                 | 9686          | 9127          | -16210        | 1,67                | 2,07          | 1,49          | 0,42          |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 56401         | 92100         | 78622         | 188623         | 336132         | 35699                | -13478        | 110001        | 147509        | 1,63                | 0,85          | 2,40          | 1,78          |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 0             | 436           | 395           | 1524           | 2577           | 436                  | -41           | 1129          | 1053          | -                   | 0,91          | 3,86          | 1,69          |
| Інші оборотні активи                                             | 17632         | 12947         | 15589         | 18980          | 24639          | -4685                | 2642          | 3391          | 5659          | 0,73                | 1,20          | 1,22          | 1,30          |
| <b>Усього оборотних активів</b>                                  | <b>426526</b> | <b>521013</b> | <b>657443</b> | <b>852405</b>  | <b>880668</b>  | <b>94487</b>         | <b>136430</b> | <b>194962</b> | <b>28263</b>  | <b>1,22</b>         | <b>1,26</b>   | <b>1,30</b>   | <b>1,03</b>   |
| <b>Баланс</b>                                                    | <b>737928</b> | <b>825877</b> | <b>932797</b> | <b>1365097</b> | <b>1372941</b> | <b>87949</b>         | <b>106920</b> | <b>432300</b> | <b>7844</b>   | <b>1,12</b>         | <b>1,13</b>   | <b>1,46</b>   | <b>1,01</b>   |

Джерело: складено автором за даними додатку А

У структурі джерел фінансування досліджуваного підприємства переважає власний капітал, обсяги якого протягом останніх років постійно зростали (у 2020 році темп приросту склав 6%). Основним елементом власного капіталу, який також збільшувався протягом усього досліджуваного періоду. Окрім цього, необхідно відзначити, що у 2018 році відбулося також збільшення зареєстрованого капіталу з 59 тис. грн. до 5 млн. грн., втім порівняно з нерозподіленим прибутком обсяг статутного капіталу все ще є незначним.

Поряд з власними фінансовими ресурсами досліджуване підприємство також активно використовує довгострокові позикові кошти, обсяг яких збільшився у 2019 р., і у 2020 р. скоротився лише на 2%.

Окрім цього, у 2020 році підприємством було залучено короткостроковий кредит на суму 37 млн. грн., у той час як поточна кредиторська заборгованість за

розрахунками (за виключенням розрахунків за виданими авансами та з бюджетом) скоротилася (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

**Обсяги пасивів ТОВ «Спортмастер» у 2016-2020 рр., тис. грн.**

| Стаття балансу                                                        | На 31.12.     |               |               |                |                | Абсолютне відхилення |           |           |           | Відносне відхилення |           |           |           |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------------|-----------|-----------|-----------|---------------------|-----------|-----------|-----------|
|                                                                       | 2016          | 2017          | 2018          | 2019           | 2020           | 2017/2016            | 2018/2017 | 2019/2018 | 2020/2019 | 2017/2016           | 2018/2017 | 2019/2018 | 2020/2019 |
| Зареєстрований капітал                                                | 59            | 59            | 5000          | 5000           | 5000           | 0                    | 4941      | 0         | 0         | 1,00                | 84,75     | 1,00      | 1,00      |
| Додатковий капітал                                                    | 0             | 0             | 0             | 32             | 32             | 0                    | 0         | 32        | 0         | -                   | -         | -         | 1,00      |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                           | 314965        | 376968        | 456371        | 668901         | 710139         | 62003                | 79403     | 212530    | 41238     | 1,20                | 1,21      | 1,47      | 1,06      |
| Неоплачений капітал                                                   | 0             | 0             | -4941         | 0              | 0              | 0                    | -4941     | 4941      | 0         | -                   | -         | 0,00      | -         |
| <b>Усього власного капіталу</b>                                       | <b>315024</b> | <b>377027</b> | <b>456430</b> | <b>673933</b>  | <b>715171</b>  | 62003                | 79403     | 217503    | 41238     | 1,20                | 1,21      | 1,48      | 1,06      |
| Інші довгострокові зобов'язання                                       | 111241        | 140028        | 109392        | 325044         | 317940         | 28787                | -30636    | 215652    | -7104     | 1,26                | 0,78      | 2,97      | 0,98      |
| <b>Усього довгострокових зобов'язань і забезпечень</b>                | <b>111241</b> | <b>140028</b> | <b>109392</b> | <b>325044</b>  | <b>317940</b>  | 28787                | -30636    | 215652    | -7104     | 1,26                | 0,78      | 2,97      | 0,98      |
| Короткострокові кредити банків                                        | 0             | 0             | 0             | 0              | 37027          | 0                    | 0         | 0         | 37027     | -                   | -         | -         | -         |
| Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями | 98721         | 100782        | 99149         | 95552          | 89058          | 2061                 | -1633     | -3597     | -6494     | 1,02                | 0,98      | 0,96      | 0,93      |
| Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги        | 87642         | 84899         | 126161        | 120865         | 39106          | -2743                | 41262     | -5296     | -81759    | 0,97                | 1,49      | 0,96      | 0,32      |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом        | 40321         | 44484         | 47211         | 44872          | 51819          | 4163                 | 2727      | -2339     | 6947      | 1,10                | 1,06      | 0,95      | 1,15      |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування    | 1763          | 2112          | 2130          | 2541           | 2426           | 349                  | 18        | 411       | -115      | 1,20                | 1,01      | 1,19      | 0,95      |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці    | 7643          | 8617          | 9263          | 10073          | 9471           | 974                  | 646       | 810       | -602      | 1,13                | 1,07      | 1,09      | 0,94      |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами            | 13241         | 14911         | 14082         | 13223          | 14442          | 1670                 | -829      | -859      | 1219      | 1,13                | 0,94      | 0,94      | 1,09      |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками      | 0             | 0             | 4             | 0              | 45268          | 0                    | 4         | -4        | 45268     | -                   | -         | 0,00      | -         |
| Поточні забезпечення                                                  | 9118          | 8929          | 11511         | 13712          | 13232          | -189                 | 2582      | 2201      | -480      | 0,98                | 1,29      | 1,19      | 0,96      |
| Інші поточні зобов'язання                                             | 53214         | 44088         | 57464         | 65282          | 37981          | -9126                | 13376     | 7818      | -27301    | 0,83                | 1,30      | 1,14      | 0,58      |
| <b>Усього поточні зобов'язання і забезпечення</b>                     | <b>311663</b> | <b>308822</b> | <b>366975</b> | <b>366120</b>  | <b>339830</b>  | -2841                | 58153     | -855      | -26290    | 0,99                | 1,19      | 1,00      | 0,93      |
| <b>Баланс</b>                                                         | <b>737928</b> | <b>825877</b> | <b>932797</b> | <b>1365097</b> | <b>1372941</b> | 87949                | 106920    | 432300    | 7844      | 1,12                | 1,13      | 1,46      | 1,01      |

Джерело: складено автором за даними додатку А

Загалом, переважання у структурі пасиву власного капіталу вказує на міцний фінансовий стан підприємства та наявність у нього передумов для подальшого розвитку.

На основі даних балансу підприємства нами було розраховано показники його ліквідності та платоспроможності (табл. 1.4). Усі показники ліквідності за останні 5 років істотно покращилися, що обумовлено у першу чергу зростанням обсягів найбільш ліквідних елементів активів, а також утриманням поточних зобов'язань на безпечному рівні. Зокрема, коефіцієнт покриття ТОВ «Спортмастер» збільшився з 1,37 до 2,59, коефіцієнт швидкої ліквідності – з 0,38 до 1,18, абсолютної ліквідності з 0,18 до 0,99. При цьому необхідно відзначити, що рівень абсолютної ліквідності є зависоким і вказує на можливість інвестування тимчасово вільних коштів для отримання додаткового доходу.

Таблиця 1.4.

**Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Спортмастер» у  
2016-2020 рр.**

| Стаття балансу                                         | На 31.12.  |        |        |        |        | Абсолютне відхилення |               |               |               | Відносне відхилення |               |               |               |
|--------------------------------------------------------|------------|--------|--------|--------|--------|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                        | 2016       | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2017/<br>2016        | 2018/<br>2017 | 2019/<br>2018 | 2020/<br>2019 | 2017/<br>2016       | 2018/<br>2017 | 2019/<br>2018 | 2020/<br>2019 |
| Коефіцієнт покриття                                    | 1,37       | 1,69   | 1,79   | 2,33   | 2,59   | 0,32                 | 0,10          | 0,54          | 0,26          | 1,23                | 1,06          | 1,30          | 1,11          |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                         | 0,38       | 0,52   | 0,47   | 0,84   | 1,18   | 0,15                 | -0,06         | 0,37          | 0,34          | 1,39                | 0,89          | 1,80          | 1,41          |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                      | 0,18       | 0,30   | 0,21   | 0,52   | 0,99   | 0,12                 | -0,08         | 0,30          | 0,47          | 1,65                | 0,72          | 2,40          | 1,92          |
| Чистий оборотний капітал                               | 11486<br>3 | 212191 | 290468 | 486285 | 540838 | 97328                | 78277         | 195817        | 54553         | 1,85                | 1,37          | 1,67          | 1,11          |
| Коефіцієнт автономії                                   | 0,43       | 0,46   | 0,49   | 0,49   | 0,52   | 0,03                 | 0,03          | 0,00          | 0,03          | 1,07                | 1,07          | 1,01          | 1,06          |
| Коефіцієнт фінансування                                | 1,34       | 1,19   | 1,04   | 1,03   | 0,92   | -0,15                | -0,15         | -0,02         | -0,11         | 0,89                | 0,88          | 0,98          | 0,90          |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами | 0,27       | 0,41   | 0,44   | 0,57   | 0,61   | 0,14                 | 0,03          | 0,13          | 0,04          | 1,51                | 1,08          | 1,29          | 1,08          |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу              | 0,36       | 0,56   | 0,64   | 0,72   | 0,76   | 0,20                 | 0,07          | 0,09          | 0,03          | 1,54                | 1,13          | 1,13          | 1,05          |

Джерело: розраховано автором за даними додатку А

Показник платоспроможності ТОВ «Спортмастер» за останні 5 років також мали тенденцію до зростання, що пов'язано зі збільшенням питомої ваги власного капіталу. У 2020 році коефіцієнт автономії був більшим за 0,5, що вказує на достатньо стабільний фінансовий стан. При цьому необхідно відзначити, що протягом попередніх років зазначений показник був максимально близьким до рекомендованого значення. Загалом, усі показники платоспроможності ТОВ «Спортмастер» мали позитивну динаміку, і, на наш погляд, саме фінансовий стан став одним з чинників того, що підприємство успішно пережило фінансову кризу.

З огляду на те, що підприємство швидко збільшувало обсяги майна та капіталу, за останні роки відбулося істотне погіршення показників рентабельності та ділової активності. Найбільш суттєвим їх падіння було, звичайно, у 2020 році, що було обумовлено зменшенням обсягів діяльності внаслідок коронакризи, втім і протягом попередніх років також спостерігалось істотне скорочення. Зокрема, рівень рентабельності активів зменшився за 4 роки з 9,43 до 0,13, власного капіталу – з 0,98 до 0,26, діяльності – з 0,17 до 0,10. Показники оборотності також зменшувалися на постійній основі, при чому зниження відбулося за усіма розрахованими нами показниками, втім найсуттєвішим воно було для власного капіталу та кредиторської

заборгованості (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

**Показники ділової активності та рентабельності ТОВ «Спортмастер»  
у 2017-2020 рр.**

| Стаття балансу                                      | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | Абсолютне відхилення |               |               | Відносне відхилення |               |               |
|-----------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|----------------------|---------------|---------------|---------------------|---------------|---------------|
|                                                     |       |       |       |       | 2018/<br>2017        | 2019/<br>2018 | 2020/<br>2019 | 2018/<br>2017       | 2019/<br>2018 | 2020/<br>2019 |
| Коефіцієнт рентабельності активів                   | 0,43  | 0,37  | 0,32  | 0,13  | -0,06                | -0,05         | -0,19         | 0,86                | 0,86          | 0,41          |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу         | 0,98  | 0,79  | 0,65  | 0,26  | -0,19                | -0,13         | -0,39         | 0,81                | 0,83          | 0,40          |
| Коефіцієнт рентабельності діяльності                | 0,17  | 0,16  | 0,16  | 0,10  | -0,01                | 0,00          | -0,06         | 0,93                | 0,99          | 0,61          |
| Коефіцієнт оборотності активів                      | 2,51  | 2,32  | 2,02  | 1,36  | -0,19                | -0,31         | -0,65         | 0,93                | 0,87          | 0,68          |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 7,76  | 7,38  | 7,92  | 6,48  | -0,39                | 0,54          | -1,44         | 0,95                | 1,07          | 0,82          |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості  | 39,06 | 30,78 | 26,65 | 27,26 | -8,28                | -4,14         | 0,61          | 0,79                | 0,87          | 1,02          |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів         | 3,22  | 2,69  | 2,41  | 2,03  | -0,53                | -0,28         | -0,38         | 0,84                | 0,89          | 0,84          |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу            | 3,11  | 2,73  | 2,20  | 1,50  | -0,38                | -0,53         | -0,70         | 0,88                | 0,80          | 0,68          |
| Строк погашення дебіторської заборгованості         | 9,22  | 11,69 | 13,51 | 13,21 | 2,48                 | 1,82          | -0,30         | 1,27                | 1,16          | 0,98          |
| Строк погашення кредиторської заборгованості        | 46,37 | 48,81 | 45,47 | 55,58 | 2,44                 | -3,34         | 10,11         | 1,05                | 0,93          | 1,22          |

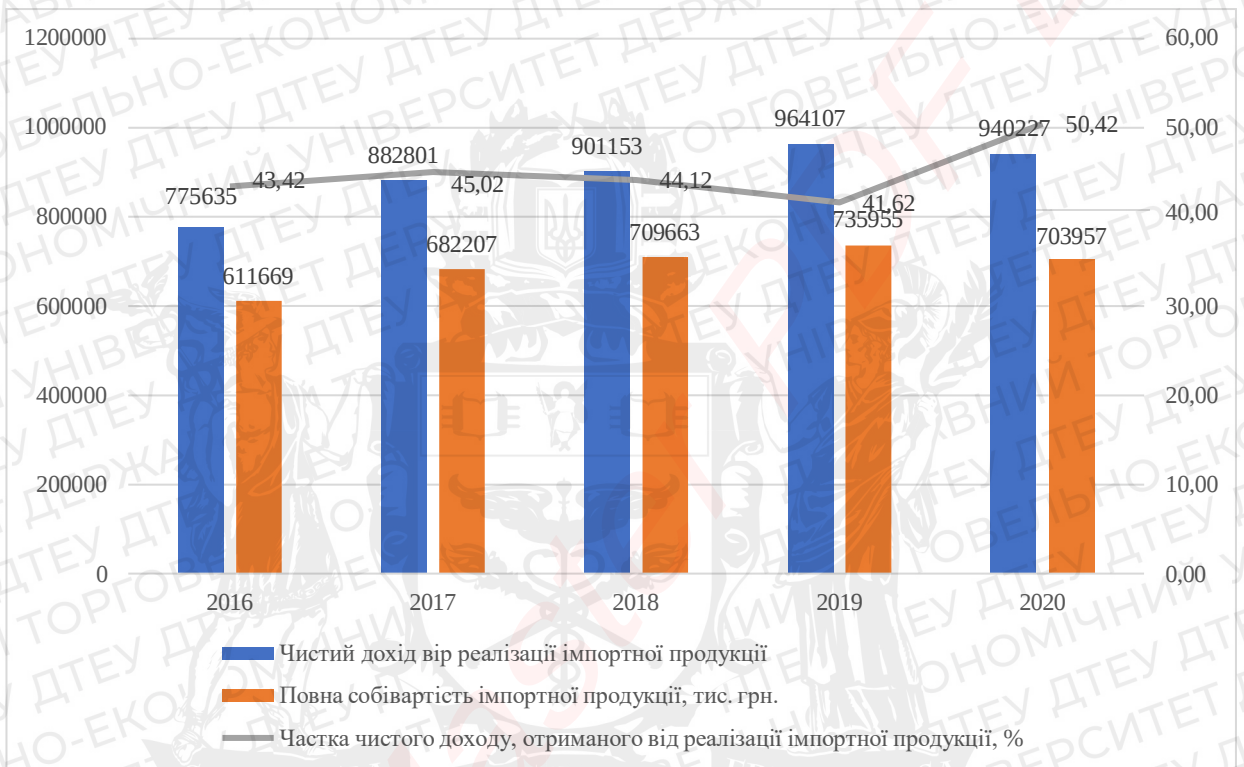
Джерело: розраховано автором за даними додатку А

Загалом, здійснений аналіз свідчить про те, що ТОВ «Спортмастер» є фінансово стійким прибутковим підприємством, основною проблемою якого є погіршення фінансових результатів в умовах коронакризи. Окрім цього підприємству доцільно звернути увагу на стратегію розвитку, оскільки потреба у ресурсах для фінансування розширення мережі зростає швидше за фінансові результати компанії.

## 1.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства

Логістичне забезпечення відіграє важливу роль у функціонуванні ТОВ «Спортмастер», оскільки значна частина продукції, яку реалізує на ринку підприємство, є імпортною, і, відповідно, якість процесів координації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків при здійсненні ЗЕЖ формує цінність підприємства торгівлі для клієнтів.

На нинішньому етапі реалізації імпортої продукції забезпечує підприємству майже половину усіх доходів, при чому у 2020 р. відбулося незначне зростання частки доходів від продажу іноземних товарів, що, на наш погляд, можна пояснити тим, що у період кризи споживачі обирали більш дорогі товари для спорту як одного з найбільш доступних типів дозвілля (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Обсяги чистого доходу і витрат при імпорті, та частка доходів від реалізації імпортої продукції у структурі доходів ТОВ «Спортмастер» у 2016 – 2020 рр.**

Джерело: складено автором на даних підприємства

Імпортна продукція, яка пропонується споживачам ТОВ «Спортмастер» постачається з усіх регіонів світу, хоча основним вектором постачання товарів є країни Азії, обсяг поставок з якої зростає протягом усього досліджуваного періоду за виключенням 2019 р. і склав у 2020 році 419,7 млн. грн.

Значними є також обсяги імпорту з Північної Америки (142,9 млн. грн. у 2020 році), хоча у 2020 році відбулося істотне скорочення поставок з цього регіону, однією з причин чого є висока база порівняння (у 2019 р. приріст склав 77%). Обсяги поставок з Європи (як Західної, так і Східної) є порівняно

незначними, зазвичай це капсульні колекції або колаборації, які відшиваються у незначних обсягах, а також ексклюзивні товари для відпочинку (табл. 1.6).

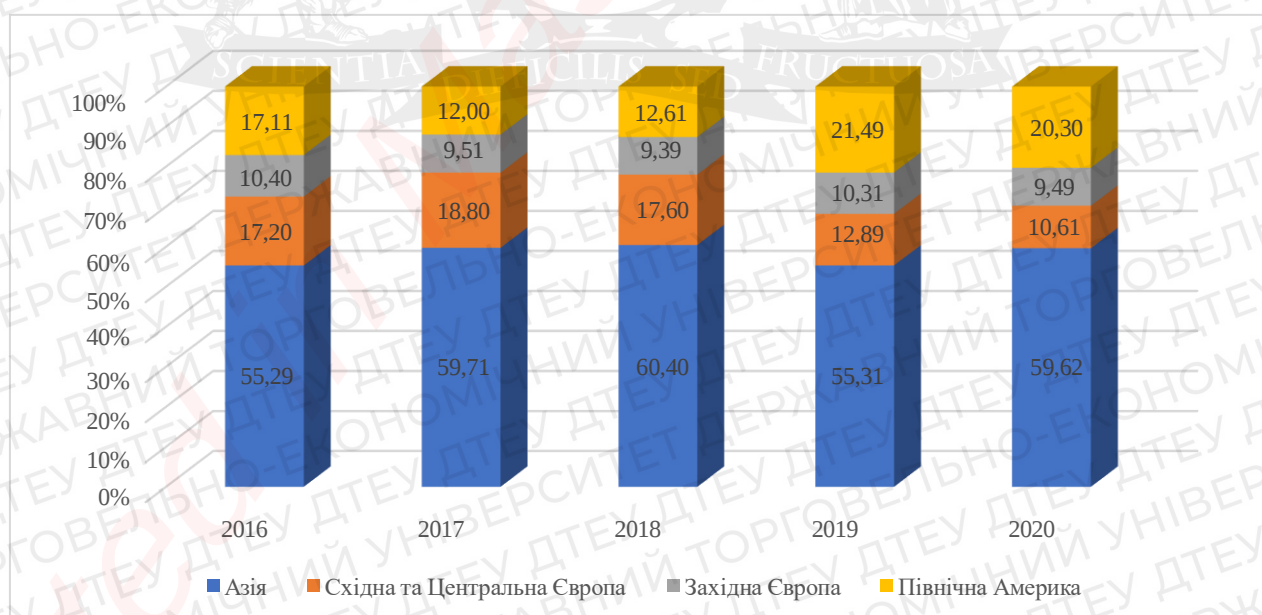
Таблиця 1.6.

**Повна собівартість продукції, імпортованої ТОВ «Спортмастер» з різних регіонів у 2016 – 2020 рр., тис. грн.**

| Показник                       | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | Абсолютне відхилення |               |               |               | Відносне відхилення |               |               |               |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                |        |        |        |        |        | 2017/<br>2016        | 2018/<br>2017 | 2019/<br>2018 | 2020/<br>2019 | 2017/<br>2016       | 2018/<br>2017 | 2019/<br>2018 | 2020/<br>2019 |
| Азія                           | 338209 | 407325 | 428631 | 407020 | 419733 | 69116                | 21305         | -21610        | 12713         | 1,20                | 1,05          | 0,95          | 1,03          |
| Східна та<br>Центральна Європа | 105203 | 128268 | 124903 | 94898  | 74672  | 23065                | -3365         | -30006        | -20226        | 1,22                | 0,97          | 0,76          | 0,79          |
| Західна Європа                 | 63619  | 64880  | 66637  | 75874  | 66811  | 1261                 | 1757          | 9237          | -9062         | 1,02                | 1,03          | 1,14          | 0,88          |
| Північна Америка               | 104638 | 81883  | 89493  | 158163 | 142898 | -22755               | 7610          | 68670         | -15265        | 0,78                | 1,09          | 1,77          | 0,90          |
| Усього                         | 611669 | 682207 | 709663 | 735955 | 703957 | 70538                | 27456         | 26292         | -31998        | 1,12                | 1,04          | 1,04          | 0,96          |

Джерело: складено автором за даними, отриманими на підприємстві

Загалом, наразі 59,6% поставок у закупівельних цінах здійснюється із країн Азії, при чому частка цього регіону зростає з 55,29%, а у 2018 р. складала 60,4% всіх поставок. 20,3% імпорту походить з Північної Америки, 10,6% – зі Східної та Центральної Європи, 9,49% - з Західної Європи (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Географічна структура імпорту ТОВ «Спортмастер» у 2016 – 2020 рр., %**

Джерело: складено автором за даними, отриманими на підприємстві

Розглядаючи значення імпортової логістики у забезпечення попиту на продукцію різних товарних груп, зазначимо, що імпорт ТОВ «Спортмастер» є надзвичайно різноманітним за товарною ознакою. Підприємство імпортує з-за кордону одяг та взуття для спорту та активного відпочинку, товари для дітей, тренажери, товари для спортивних ігор (табл. 1.7)

Таблиця 1.7.

**Повна собівартість продукції, імпортованої ТОВ «Спортмастер» у  
2016 – 2020 рр., у розрізі товарних груп, тис. грн.**

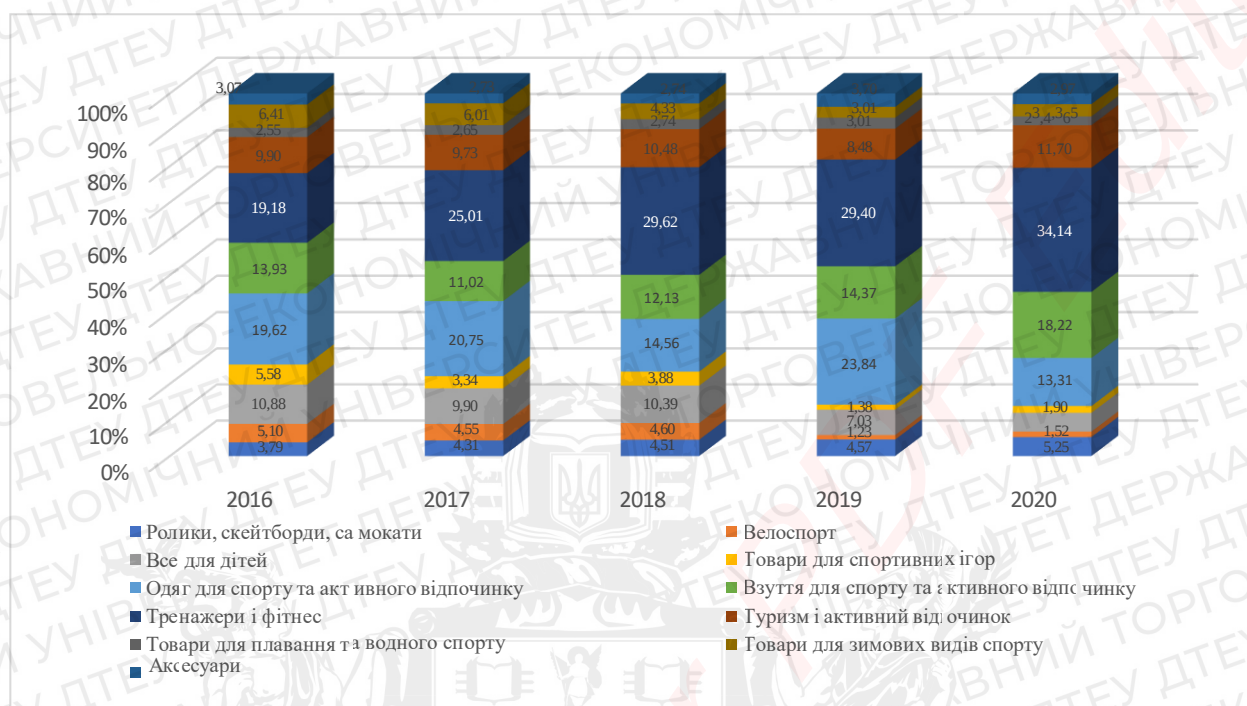
| Показник                                  | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | Абсолютне відхилення |               |               |               | Відносне відхилення |               |               |               |
|-------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                           |        |        |        |        |        | 2017/<br>2016        | 2018/<br>2017 | 2019/<br>2018 | 2020/<br>2019 | 2017/<br>2016       | 2018/<br>2017 | 2019/<br>2018 | 2020/<br>2019 |
| Ролики, скейтборди, самокати              | 23165  | 29382  | 32031  | 33623  | 36943  | 6217                 | 2648          | 1593          | 3319          | 1,27                | 1,09          | 1,05          | 1,10          |
| Товари для велоспорту                     | 31188  | 31023  | 32674  | 9069   | 10690  | -165                 | 1651          | -23605        | 1620          | 0,99                | 1,05          | 0,28          | 1,18          |
| Все для дітей                             | 66557  | 67564  | 73719  | 51762  | 36471  | 1007                 | 6154          | -21956        | -15291        | 1,02                | 1,09          | 0,70          | 0,70          |
| Товари для спортивних ігор                | 34126  | 22820  | 27524  | 10176  | 13362  | -11306               | 4704          | -17348        | 3187          | 0,67                | 1,21          | 0,37          | 1,31          |
| Одяг для спорту та активного відпочинку   | 120006 | 141542 | 103335 | 175417 | 93693  | 21536                | -38207        | 72082         | -81724        | 1,18                | 0,73          | 1,70          | 0,53          |
| Взуття для спорту та активного відпочинку | 85202  | 75171  | 86112  | 105737 | 128278 | -10031               | 10941         | 19624         | 22541         | 0,88                | 1,15          | 1,23          | 1,21          |
| Тренажери і фітнес                        | 117294 | 170626 | 210211 | 216340 | 240364 | 53332                | 39585         | 6129          | 24024         | 1,45                | 1,23          | 1,03          | 1,11          |
| Туризм і активний відпочинок              | 60568  | 66371  | 74363  | 62380  | 82375  | 5803                 | 7991          | -11982        | 19994         | 1,10                | 1,12          | 0,84          | 1,32          |
| Товари для плавання та водного спорту     | 15594  | 18047  | 19476  | 22121  | 17292  | 2453                 | 1429          | 2645          | -4828         | 1,16                | 1,08          | 1,14          | 0,78          |
| Товари для зимових видів спорту           | 39211  | 41016  | 30743  | 22121  | 23581  | 1805                 | -10273        | -8622         | 1460          | 1,05                | 0,75          | 0,72          | 1,07          |
| Аксесуари                                 | 18758  | 18644  | 19476  | 27208  | 20908  | -114                 | 832           | 7733          | -6300         | 0,99                | 1,04          | 1,40          | 0,77          |
| Усього                                    | 611669 | 682207 | 709663 | 735955 | 703957 | 70538                | 27456         | 26292         | -31998        | 1,12                | 1,04          | 1,04          | 0,96          |

Джерело: складено автором за даними, отриманими на підприємстві

Як видно з представленої таблиці, у 2020 році за більшістю товарних груп мало місце зменшення обсягів імпорту, у той час як поставки продукції для зимових видів спорту (через сподівання на послаблення карантину у зимовий період), товарів для туризму та активного відпочинку (через недоступність інших видів мандрівок), тренажерів, товарів для спортивних ігор збільшилися.

Загалом, у вартісному вираженні наразі найбільшою у структурі імпорту є частка товарної групи «Тренажери», на яку припадає 34,14%, значною є також частка взуття та одягу для спорту та активного відпочинку (18,22 та 13,51%

відповідно (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Товарна структура імпорту  
ТОВ «Спортмастер» у 2016 – 2020 рр., %**

Джерело: складено автором за даними підприємства

Здійснені розрахунки засвідчили, що нині імпорт ТОВ «Спортмастер» є досить ефективним, і жодного разу протягом досліджуваного періоду показник ефективності не був нижчим за 1,2 (табл. 1.8). При цьому необхідно відзначити, що у 2020 році відбулося зростання ефективності імпорту – підприємство підвищило ціни на продукцію, зменшивши при цьому видатки на маркетинг, а також на утримання торговельних площ (значна частина операцій здійснювалася онлайн).

У цілому, здійснені розрахунки свідчать, що здійснення імпортих операцій справляє безперечно позитивний вплив на діяльність ТОВ «Спортмастер», оскільки забезпечує підприємству можливість пропонувати споживачам різноманітну продукцію (за спрямування, ціною, якістю), що є передумовою ринкового успіху. Водночас підприємство має вигідні умови поставки продукції в Україні, що дозволяє йому утримувати середньоринкові ціни і при цьому забезпечувати достатньо високий рівень рентабельності.

Таблиця 1.8.

**Показники ефективності імпорту ТОВ «Спортмастер»  
у 2016 – 2020 рр.**

| Показник                                                                   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | Абсолютне відхилення |               |               |               | Відносне відхилення |               |               |               |
|----------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                                            |        |        |        |        |        | 2017/<br>2016        | 2018/<br>2017 | 2019/<br>2018 | 2020/<br>2019 | 2017/<br>2016       | 2018/<br>2017 | 2019/<br>2018 | 2020/<br>2019 |
| Розрахункова вартість імпортованої продукції у контрактних цінах, тис. грн | 397043 | 444430 | 443222 | 476195 | 436534 | 47388                | -1208         | 32973         | -39662        | 1,12                | 1,00          | 1,07          | 0,92          |
| Повна вартість імпортованої продукції, тис. грн., у тому числі             | 611669 | 682207 | 709663 | 735955 | 703957 | 70538                | 27456         | 26292         | -31998        | 1,12                | 1,04          | 1,04          | 0,96          |
| митні платежі, тис. грн.                                                   | 140315 | 159699 | 163016 | 174411 | 170087 | 19384                | 3317          | 11394         | -4324         | 1,14                | 1,02          | 1,07          | 0,98          |
| Логістичні витрати ТОВ "Спортмастер", тис. грн.                            | 74311  | 78077  | 103425 | 85349  | 97336  | 3766                 | 25348         | -18076        | 11987         | 1,05                | 1,32          | 0,83          | 1,14          |
| Вартість імпортованої продукції у цінах реалізації, тис. грн.              | 775635 | 882801 | 901153 | 964107 | 940227 | 107167               | 18352         | 62954         | -23881        | 1,14                | 1,02          | 1,07          | 0,98          |
| Ефект імпорту, тис. грн.                                                   | 163965 | 200595 | 191490 | 228152 | 236270 | 36629                | -9104         | 36662         | 8118          | 1,22                | 0,95          | 1,19          | 1,04          |
| Коефіцієнт ефективності імпорту                                            | 1,27   | 1,29   | 1,27   | 1,31   | 1,34   | 0,03                 | -0,02         | 0,04          | 0,03          | 1,02                | 0,98          | 1,03          | 1,02          |

Джерело: складено автором за даними, отриманими на підприємстві

Сьогодні важливу роль у діяльності ТОВ «Спортмастер» відіграє логістика, оскільки вона являє собою сукупність заходів щодо раціоналізації поточкових процесів у рамках організації з позиції формування єдиного матеріалопровідного ланцюга, інтеграція окремих частин якого здійснюється на технічному, технологічному, економічному, методологічному рівнях, а мінімізація витрат часу і ресурсів досягається шляхом оптимізації наскрізного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

Логістичне забезпечення діяльності ТОВ «Спортмастер» спрямоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства. Конкретні цілі логістики для компанії, яка, як було зазначено вище, активно залучена у міжнародну діяльність, полягають у забезпеченні більш ефективної координації роботи окремих підрозділів; зменшенні кількості порушень загального циклу виробництва через непогодженість дій окремих функціональних підрозділів; посиленні конструктивної взаємодії між функціональними підрозділами; скороченні загального циклу виробництва продукції й часу, необхідного для постачання його споживачам; зростанні надійності виконання договірних

зобов'язань перед постачальниками й споживачами продукції; посиленні надійності й тривалості партнерських зв'язків.

Загалом, можна констатувати, що зовнішньоекономічна діяльність досліджуваного підприємства справляє позитивний вплив на діяльність підприємства та рівень його конкурентоспроможності, оскільки можливість придбати в одному місці продукцію з усіх кінців світу робить це підприємство надзвичайно привабливим для покупців.

Окрім цього, у процесі здійснення ЗЕД фахівці ТОВ «Спортмастер» звертають значну увагу на світові тенденції, на уподобання клієнтів як в Україні, так і за кордоном (оскільки досить часто в Україні популярні новинки з'являються пізніше ніж в розвинутих країнах, і, відповідно, здійснюючи моніторинг закордонних ринків компанія отримує можливість передбачати зміни попиту.

Також позитивно на ефективність ЗЕД впливає продумана асортиментна політика ТОВ «Спортмастер» - у магазині можна знайти однакову за функціональним призначенням продукцію у різних цінових категоріях, при цьому підприємство по можливості орієнтується на те, щоб товари, які опиняються на полицях, були найкращої якості з-поміж усіх, які представлені у певному ціновому діапазоні.

Необхідно відзначити, що ТОВ «Спортмастер» цінує свою репутацію, таким чином за умови виявлення бракованої продукції вона одразу зникає з полиць та повертається постачальнику. Можливість повернення товарів за умови їх неналежної якості є обов'язковим елементом усіх угод, які підписуються досліджуваним підприємством з зарубіжними контрагентами.

Карантинні обмеження вплинули на можливість підприємства поповнювати асортимент, втім підприємство все-таки знайшло можливість збільшити імпорт тих товарів, які були найбільш затребуваними під час перебування населення вдома. Це дозволило компанії отримати прибутки навіть у вкрай складних умовах, а також позитивно вплинуло на її імідж.

На нашу думку, протягом наступних років обсяги зовнішньоекономічної

діяльності ТОВ «Спортмастер» будуть збільшуватися, і команда проекту «Спортмастер» логістичної компанії також істотно ростиме, забезпечуючи оперативність поставки іноземних товарів у магазини мережі.

### **1.3. Дослідження практики використання логістичного аутсорсингу у діяльності ТОВ «Спортмастер»**

Логістичний аутсорсинг ТОВ «Спортмастер» використовує з моменту заснування, коли підприємство мало єдиний магазин. Зі збільшенням обсяги діяльності компанія кілька разів обговорювала можливість переходу до забезпечення логістики власними силами, проте такий проект вимагав значних інвестицій, і його не було організовано.

Окрім того, зі збільшенням обсягів діяльності компанія «Заммлер», яка забезпечує логістичний супровід діяльності ТОВ «Спортмастер», перевела підприємство у статус VIP-клієнта: тарифи на послуги часто є надзвичайно надійними. Окрім цього, ТОВ «Спортмастер» повністю захищений від ризиків розголошення комерційної інформації, оскільки працівники, які ведуть логістику цього підприємства, не зайняті на інших проектах. Таким чином, фактично підприємство отримує увесь спектр логістичних послуг, які йому необхідні, на умовах, близьких до самостійної організації логістичної функції, втім відповідальність за результат у цьому випадку несе логістична компанія.

Значна увага ТОВ «Спортмастер» до логістичного забезпечення визначається його роллю у набутті конкурентних переваг: дані статистики свідчать, що нині має місце укрупнення ринку, і кількість підприємств, які забезпечують потреби населення щороку зменшується. Таким чином спроможність охопити обраний сегмент ринку, запропонувати клієнтам не лише спортивні товари, але й товари суміжного призначення, визначає успіх компанії на ринку.

У цілому, можна стверджувати, що умови, у яких функціонує ТОВ «Спортмастер» є достатньо складними, і логістичний аутсорсинг є одним з інструментів, які дозволяють досліджуваній компанії адаптуватися до вимог

ринку та покращити якість обслуговування відповідно до вимог споживачів.

Серед основних переваг логістичного аутсорсингу для ТОВ «Спортмастер» є те, що скорочується ризик зазначеній сфері безпосередньо для підприємства. Звернення до третьої сторони та передача їй логістичних функцій знижує рівень невизначеності для підприємства, оскільки спеціалізовані компанії зазвичай істотно краще розуміють ринок логістичних послуг і своїми діями можуть оптимізувати логістику клієнта. Окрім цього, у випадку невиконання вчасно поставленої логістичної задачі, ТОВ «Спортмастер» має право застосувати штрафні санкції, що є також фактором підвищення економічної ефективності логістичного процесу. Водночас, зі слів працівників компанії, подібне не відбувалося жодного разу.

Наступною важливою перевагою логістичного аутсорсингу для ТОВ «Спортмастер» є уникнення створення на підприємстві логістичної інфраструктури, і використання матеріально-технічної бази третьої сторони для обслуговування функціонування системи закупівлі, зберігання, обробки, постачання та транспортування матеріального потоку підприємства з усіма необхідними процедурами до споживача. Логістичне забезпечення підприємства може бути ефективним за умов логістизації кожної ланки ланцюга руху товарів від виробника сировини через виробництво готової продукції, а від нього до кінцевого споживача. Зазначене свідчить про те, що найбільш вигідним для підприємства підходом буде комплексна передача функцій логістики третій стороні.

ТОВ «Спортмастер» не має власних складів поза магазинами, а у підсобних приміщеннях конкретної торговельної точки розміщується лише передана їй на реалізацію продукція. Нові товарні одиниці постачаються у магазини за графіком, 2 рази на тиждень, при цьому товар привозиться промаркерованим (інформація про нього попередньо внесена до бази логістичної компанії), і на місця представник логістичної компанії разом з адміністратором магазину вносять відповідну інформацію у базу шляхом сканування штрих-кодів. Таким чином, забезпечується подвійний контроль за місцем знаходження усієї

продукції. Окрім цього, виконання функції внесення у базу магазину інформації представником логістичної компанії повністю звільняє ТОВ «Спортмастер» від виконання будь-яких логістичних функцій.

Загальною метою логістичного аутсорсингу є найефективніше використання ресурсів в існуючих на даний час умовах господарювання. Одним з основних завдань логістичного аутсорсингу ТОВ «Спортмастер» є, таким чином, створення таких умов господарської діяльності, які, з одного боку, сприяли б підвищенню результативності його господарської діяльності і реалізації його економічних інтересів, а з другого – забезпечували б умови для задоволення потреб клієнтів.

Однією з причин передачі логістичної функції ТОВ «Спортмастер» на аутсорсинг є ефективне використання всіх видів ресурсів, насамперед таких як, матеріальні, фінансові, інформаційні, трудові, енергетичні, що забезпечується технологією мінімізації їх витрачання в процесі споживання без погіршення якісних характеристик послуг. Зазначене можливе лише за умова використання логістичним провайдером науково обґрунтованого підходу, який враховує сучасні підходи до управління процесами на підприємстві, а також специфіку галузі, де зазначене підприємство працює.

На користь останнього свідчить тривалий досвід співпраці ТОВ «Спортмастер» з логістичним провайдером, збільшення пакету логістичного аутсорсингу поступово – зі зростанням обсягів діяльності зростали також і обсяги функцій, які передавалися на аутсорсинг. Хоча необхідно відзначити, що саме поступовість розширення співпраці є однією з загроз для досліджуваного підприємства: при збільшенні обсягів діяльності за самостійного виконання логістичної функції підприємство мало б можливість певний час не збільшувати витрати, покладаючи обов'язки їх виконання на існуючих працівників. Провайдер логістичних послуг не має схильності до економії, таким чином будь які нововведення супроводжуються істотним зростанням вартості логістики для ТОВ «Спортмастер».

Третім завданням логістичного аутсорсингу, що на нашу думку є

найголовнішим, є його адаптивність, тобто спрямованість на реалізацію цільової функції управління в різних (правових, економічних, політичних, соціальних) умовах господарювання. Логістичний аутсорсинг використовується ТОВ «Спортмастер» для усіх напрямків логістики. Вхідна логістика пов'язана із доставкою товарів від виробника (або посередника) до складу логістичного підприємства, і потім – до магазинів компанії. Вихідна логістика являє собою процес доставки продукції від підприємства до споживача, і протягом останніх років відіграє усі більше значення у діяльності підприємств торгівлі. Особливо значення вихідної логістики підвищилося в умовах карантину, коли частка онлайн замовлень істотно збільшилася.

Розглядаючи вхідну логістику, зауважимо, що вона наразі є надзвичайно розгалуженою. Здійснений у попередньому параграфі аналіз зовнішньоекономічної діяльності засвідчив існування зовнішньоторговельних відносин з більшістю регіонів світу. При цьому при укладанні нових угод представники логістичної компанії зазвичай беруть участь у переговорах та обговорюють з партнерами опції поставки: на розгляд керівництву ТОВ «Спортмастер» зазвичай пропонуються кілька варіантів на різних умовах, після чого компанія обирає для себе оптимальний.

Поставки продукції з-за кордону здійснюються таким чином на різних умовах Інкотермс, і вибір конкретних умов відбувається для кожного конкретного постачальника. Водночас усі ризики, пов'язані з пошкодженням продукції, несе або постачальник (якщо обрано такий базис поставки<sup>0</sup>), або логістична компанія. Таким чином, використання логістичного аутсорсингу можна вважати також інструментом страхування зовнішньоторговельних ризиків.

Окремо необхідно відзначити, що використання логістичного аутсорсера дозволяє підприємству зменшити ризики затримки товарів на митниці – фахівці підрядника мають налагоджені зв'язки і, відповідно, ризики за умови, що митне оформлення здійснюють вони, є меншими. Також за умови оформлення усієї супровідної документації працівниками аутсорсера, відповідальність за некоректне заповнення ТОВ «Спортмастер» не несе, що є додатковим

аргументом на користь такого формату логістичного забезпечення. Усі платежі до бюджету також сплачуються аутсорсинговою компанією вчасно (оскільки підприємство постійно звітує ТОВ «Спортмастер» про виконану роботу і прострочені платежі є вкрай небажаними), що зменшує вірогідність порушення досліджуванім підприємством платіжної дисципліни.

Таким чином, можна говорити про те, що передача функції вхідної логістики на аутсорсинг справляє позитивний вплив на діяльність ТОВ «Спортмастер».

Що стосується вихідної логістики, необхідно відзначити таке. Сьогодні ТОВ «Спортмастер» здебільшого здійснює доставку продукції на адресу, вказану клієнтами, при чому споживач може як самостійно обрати товари, які він бажає отримати, оплативши їх в магазині, так і попросити привезти кілька розмірів/моделей продукції і на місці обрати ту, яка найбільшою мірою йому підходить, заплативши лише за неї. Втім одним з резервів є за замовленням клієнта забезпечення функції віддаленого повернення продукції.

Зі збільшенням кількості підприємств мережі ТОВ «Спортмастер» та розширенням географії діяльності одним з важливих векторів розвитку логістичної функції стало саме забезпечення доставки продукції до споживачів, таким чином логістичній компанії довелося шукати представників з власним транспортом у містах розміщення магазинів мережі для забезпечення якісного виконання функції доставки. Зазначене збільшило вартість логістичної функції для ТОВ «Спортмастер», проте у більшості регіонів підвищило обсяги збуту. У цілому, таке нововведення позитивно позначилося на діяльності досліджуваної компанії. Система логістичного забезпечення діяльності ТОВ «Спортмастер» з використанням логістичного аутсорсингу представлена на рис. 1.4.

З огляду на те, що надалі клієнтоорієнтована логістика буде усе активніше розвиватися, при чому не лише її транспортна складова, а також обслуговування інформаційних і фінансових потоків – саме у цих сферах наразі ТОВ «Спортмастер» спільно з логістичним партнером має шукати шляхи вдосконалення.

**Підписання зовнішньоторговельної угоди з новим постачальником:**

- логістична компанія бере участь у переговорах;
- на розгляд керівництва ТОВ «Спортмастер» пропонується кілька варіантів доставки продукції;
- логістична компанія здійснює оформлення усіх документів, оплату платежів, спільно з фінансовою службою ТОВ «Спортмастер» контролює оплату;

**Зберігання імпортованої продукції та поставка у магазини:**

- централізоване зберігання товарів після поставки здійснюється на складі логістичного підприємства;
- на складі кожен товар маркується штрихкодом та вноситься до бази;
- відповідно до замовлень формуються партії для відвантаження до різних магазинів;
- доставка до магазинів здійснюється 2 рази на тиждень;
- у магазині передачу продукції забезпечує представник логістичної компанії та адміністратор магазину;
- під час доставки представник логістичної компанії забирає продукцію, яка з визначених у контракті причин має бути повернута виробнику та самостійно організовує цей процес. Якщо повернення відбувається з причин, не прописаних у контракті, логістична компанія виконує функцію після отримання ТОВ «Спортмастер» згоди від виробника прийняти товар.

**Вихідна логістика:**

- доставки замовлень клієнтам здійснюються на транспорті логістичної компанії з символікою ТОВ «Спортмастер»;
- є різні опції оставки, у тому числі доставка з приміркою;
- для онлайн оплати при отриманні логістична компанія використовує власні термінали;
- переміщення товарів між торговими точками в рамках одного міста здійснюється операторами доставки, між різними містами – два рази на тиждень за графіком поставок у магазини.

**Система контролю:**

- надання звітів на тижневій, місячній та квартальній основі;
- проведення піврічних стратегічних сесій;
- участь представників ТОВ «Спортмастер» у відборі персоналу для роботи у їх проєкті.

**Рис. 1.4. Алгоритм використання логістичного аутсорсингу  
ТОВ «Спортмастер»**

Джерело: складено автором

Наразі ІТ-послуги підприємству надає інший аутсорсер, і, на наш погляд, зазначене, є проблемою для досліджуваної компанії, оскільки оптимальним буде

варіант, коли усі потоки будуть контролюватися з одного центру. Це дозволить уникнути певних дублювань функціоналу різних підрядників (що оптимізує витрати підприємства), а також дозволить швидше імплементувати нововведення.

Вектор розвитку вихідної логістики є надзвичайно важливим для ТОВ «Спортмастер», оскільки сьогодні взаємодія зі споживачами є чинником конкурентоспроможності вітчизняних підприємств торгівлі - в умовах подібності асортименту та відносної рівності цін на продукцію саме додаткові послуги обумовлюють вибір споживачами того чи іншого підприємства торгівлі.

Таким чином, для підвищення конкурентного статусу ТОВ «Спортмастер», і особливо в умовах динамічного розвитку електронної комерції, пов'язаного у тому числі з пандемією, досліджуваному підприємству необхідно синхронізувати безпосередню доставку клієнтам обраної продукції, а також забезпечення зручних умов оплати як самих товарів, так і їх доставки, а також додаткових сервісів (обмін, понаднормове зберігання, доставка на подарунок). Окрім цього, необхідно відзначити, що сьогодні недостатньо керованими є інформаційні потоки на підприємстві. При цьому мова йде у першу чергу про надання споживачам інформації про товари, а також їх відстежування під час замовлення. Це пов'язано з проблемою, про яку мова йшла вище – різні провайдери ІТ та логістичних послуг. Вихідні інформаційні потоки є однією з ключових форм впливу ТОВ «Спортмастер» на покупців, що робить їх невід'ємною частиною систем логістичного забезпечення.

На наш погляд, для підприємств, залучених у зовнішньоекономічну діяльність, функціонування яких пов'язане з переміщенням товарів кордонів, митним оформленням, зберіганням продукції на складах, логістичний аутсорсинг є ефективним інструментом підвищення ефективності діяльності. Попри те, що вартість звернення до спеціалізованої компанії є для ТОВ «Спортмастер» вищою порівняно з транспортуванням товарів власними силами, знання та навички фахівців, які також є частиною сервісів, які надаються аутсорсером, сприятимуть імплементції у бізнес-процеси сучасних практик, які дозволять скоротити видатки у перспективі.

## Висновки до розділу 1

ТОВ «Спортмастер» є фінансово стійким прибутковим підприємством, основною проблемою якого є погіршення фінансових результатів в умовах коронакризи. Окрім цього підприємству доцільно звернути увагу на стратегію розвитку, оскільки потреба у ресурсах для фінансування розширення мережі зростає швидше за фінансові результати компанії.

На нинішньому етапі реалізації імпортової продукції забезпечує підприємству майже половину усіх доходів, при чому у 2020 р. відбулося незначне зростання частки доходів від продажу іноземних товарів. Наразі 59,6% поставок у закупівельних цінах здійснюється із країн Азії, при чому частка цього регіону зросла з 55,29%, а у 2018 р. складала 60,4% всіх поставок. 20,3% імпорту походить з Північної Америки, 10,6% – зі Східної та Центральної Європи, 9,49% - з Західної Європи. Підприємство імпортує з-за кордону одяг та взуття для спорту та активного відпочинку, товари для дітей, тренажери, товари для спортивних ігор.

Здійснені розрахунки засвідчили, що нині імпорт ТОВ «Спортмастер» є досить ефективним, і жодного разу протягом досліджуваного періоду показник ефективності не був нижчим за 1,2. Здійснення імпортних операцій справляє безперечно позитивний вплив на діяльність ТОВ «Спортмастер», оскільки забезпечує підприємству можливість пропонувати споживачам різноманітну продукцію (за спрямування, ціною, якістю), що є передумовою ринкового успіху. Водночас підприємство має вигідні умови поставки продукції в Україні, що дозволяє йому утримувати середньоринкові ціни і при цьому забезпечувати достатньо високий рівень рентабельності.

Логістичний аутсорсинг ТОВ «Спортмастер» використовує з моменту заснування, коли підприємство мало єдиний магазин. Зі збільшенням обсяги діяльності компанія кілька разів обговорювала можливість переходу до забезпечення логістики власними силами, проте такий проект вимагав значних інвестицій, і його не було організовано.

Логістичний аутсорсинг використовується ТОВ «Спортмастер» для усіх напрямків логістики. Вхідна логістика пов'язана із доставкою товарів від виробника (або посередника) до складу логістичного підприємства, і потім – до магазинів компанії. Вихідна логістика являє собою процес доставки продукції від підприємства до споживача, і протягом останніх років відіграє усі більше значення у діяльності підприємств торгівлі. При укладанні нових угод представники логістичної компанії зазвичай беруть участь у переговорах та обговорюють з партнерами опції поставки: на розгляд керівництву ТОВ «Спортмастер» зазвичай пропонуються кілька варіантів на різних умовах, після чого компанія обирає для себе оптимальний.

Що стосується вихідної логістики, то сьогодні ТОВ «Спортмастер» здебільшого здійснює доставку продукції споживачам. Для підвищення конкурентного статусу ТОВ «Спортмастер», і особливо в умовах динамічного розвитку електронної комерції, пов'язаного у тому числі з пандемією, досліджуваному підприємству необхідно синхронізувати безпосередню доставку клієнтам обраної продукції, а також забезпечення зручних умов оплати як самих товарів, так і їх доставки, а також додаткових сервісів (обмін, понаднормове зберігання, доставка на подарунок).

## **РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **ТОВ «СПОРТМАСТЕР»**

#### **2.1. Напрями вдосконалення логістичної складової діяльності**

##### **ТОВ «Спортмастер»**

ТОВ "Спортмастер" наразі знаходиться в складних економічних умовах, обумовлених погіршенням економічної ситуації та одночасною інтенсифікацією конкурентної боротьби. У такій ситуації важливого значення для підприємства набуває оптимізація витрат, а також розширення сервісів для споживачів, чому сприятиме вдосконалення системи логістичного забезпечення.

Наразі резерви вдосконалення логістичної складової підприємства пов'язані у першу чергу з вихідною логістикою, оскільки забезпечення потреб споживачів набуває виключного значення для торговельних підприємств. Водночас вдосконалення вихідної логістики дасть досліджуваному підприємству можливість підвищити ефективність міжнародної економічної діяльності. Це пов'язано з тим, що сучасні платформи надають можливість відслідковувати інтерес споживачів до тих чи інших товарів, таким чином аналіз відвідувань сайту дасть підприємству можливість оптимізувати структуру його імпортних операцій.

Важливим також є порівняння тенденцій онлайн та офлайн покупок: на основі такого аналізу підприємство зможе отримати інформацію, яка продукція не може продаватися онлайн (і їй, відповідно, треба буде виділити достатньо місця у офлайн магазинах як єдиному майданчику для продажів), яка продається здебільшого онлайн (відповідно, торговельні площі на неї можна скоротити), яка продукція взагалі не користується попитом тощо. Зазначене дасть підприємству можливість оптимізувати структуру імпорту, а також вдосконалити політику мерчандайзингу. Окрім цього, аналіз пошукових запитів клієнтів на сайті магазину дозволить виявити, на які товари, які ще не представлені в асортименту мережі, існує попит. Таким чином компанія матиме бачення напрямків розширення імпорту та вдосконалення асортиментного ряду.

Для досягнення окреслених вище переваг підприємству все ж необхідно вдосконалити функціонування Інтернет-магазину, який все ще працює недосконало, при цьому саме у цій сфері ТОВ "Спортмастер" доцільно формувати конкурентні переваги. Підприємство має забезпечити максимальний рівень зручності для клієнта, пропонуючи йому різні опції для здійснення доставки. Попри те, що безпосередньо ця сфера не стосується імпорту, збут придбаної продукції – це той фактор, який у значній мірі впливає на ефективність імпорتنих операцій, з огляду на це вважаємо, що впровадження нововведень у сфері збуту сприятиме у тому числі підвищенню ефективності ЗЕД підприємства.

У першу чергу, доцільно оптимізувати систему замовлення продукції через сайт підприємства, що дозволить покупцям чітко розуміти, який саме товар і за якою ціною він може придбати, а також, якщо мова йде про одяг, чітко визначити, який розмір доцільно обрати. Наразі недоліком системи вихідної логістики є те, що база даних Інтернет-магазину лише раз на день синхронізується з базою даних магазинів та логістичної компанії. Таким чином, покупець може замовити продукцію, якої по факту немає на складі.

Для вирішення цієї проблеми доцільно підвищити частоту синхронізації до одного разу на годину, що дозволить уникнути проблем невідповідності фактичного асортименту представленому на сайті. Втім зазначене можна реалізувати більш ефективно, якщо функція ІТ буде передана на аутсорсинг логістичній компанії.

Розглядаючи опції доставки, то на наш погляд, їх має бути дві: звичайна доставка у заздалегідь обговорений з клієнтом час, а також експрес-доставка, яка оплачується за вищим тарифом. Надання покупцям можливості отримати продукцію у максимально швидкі строки дозволить досліджуваному підприємству отримати переваги перед іншими магазинами.

Для зручності клієнтів ТОВ "Спортмастер" доцільно впровадити також систему трекінгу статусу замовлення, тобто кожен клієнт повинен мати можливість оперативно отримати інформацію стосовно того, чи сформовано його

замовлення і як швидко воно буде доставлене. Наразі відсутність можливості перевіряти статус замовлення є однією з найбільш поширених скарг від споживачів.

Ще одним напрямом вдосконалення логістичного обслуговування клієнтів ТОВ "Спортмастер" має стати надання додаткових послуг, зокрема святкова упаковка продукції, доставка за попереднім узгодженням з отримувачем, додавання привітальної записки тощо. Наразі такі послуги аутсорсинговою компанією не надаються, втім як свідчить практика інших підприємств торгівлі, подібний сервіс користується попитом серед клієнтів (особливо сьогодні, коли особисто привітати іншу особу з важливою датою може бути важко, а відправити подарунок безпосередньо отримувачу - гарна альтернативна опція).

Окремим напрямом вдосконалення логістичного забезпечення ТОВ "Спортмастер" має стати забезпечення оперативних зв'язків між різними підприємствами торгівлі, розміщеними в регіоні. Система управління запасами має дозволяти працівникам різних магазинів мережі отримувати інформацію про наявність того чи іншого товару на складі партнерів: це допоможе або вчасно зробити перерозподіл запасів, або ж зорієнтувати покупця, до якого підприємства йому краще звернутися.

На наш погляд, вдосконалення систем логістичного забезпечення ТОВ «Спортмастер» має бути націлене на одночасне досягнення двох цілей:

- оптимізація втрат на вхідну логістику, тобто їх зменшення у тих сферах, де це не приведе до погіршення якості обслуговування клієнтів, та збільшення за тими напрямками, які безпосередньо визначають прихильність клієнтів;
- розширення переліку послуг у сфері вихідної логістики, за умови якщо такі послуги можуть підвищити якість обслуговування клієнтів.

Фокусування на потребах клієнтів є надзвичайно важливим для ТОВ "Спортмастер" на нинішньому етапі. Споживачі звертають усе більше уваги на ті підприємства, звернення до яких може з найкращим балансом ціни та якості задовольнити усі їх потреби. Таким чином будь-які вдосконалення системи логістичного забезпечення ТОВ "Спортмастер" доцільно здійснювати лише за

умови, що їх реалізація у результаті дозволить досягнути цієї мети.

Окремим напрямом вдосконалення системи логістичного забезпечення ТОВ "Спортмастер" має стати перехід підприємства до більш сучасних систем управління запасами. До напрямів оптимізації логістичного забезпечення ТОВ "Спортмастер" належить також автоматизація роботи кожного з магазинів. При цьому система управління магазином має бути інтегрована із системами вхідної та вихідної логістики, що сприятиме покращенню якості роботи підприємства.

Логістичне забезпечення ТОВ "Спортмастер" має стати однією з конкурентних переваг підприємства, оскільки переважна частина ретейлерів, представлених на ринку України на нинішньому етапі, концентрують увагу переважно на асортиментній політиці, яка має на меті або забезпечення покупців товарами за мінімальним цінами, або включенням до асортименту тієї продукції, яка відсутня у підприємств-конкурентів.

Вдосконалення логістичного забезпечення ТОВ "Спортмастер" у жодному разі не виключає поступового вдосконалення асортиментної політики, навпаки, як зазначалося, виступає передумовою для забезпечення максимальної ефективності таких дій. Зокрема, оптимізація логістичної системи з одного боку сприятиме зменшенню вартості продукції для кінцевого покупця, а з іншого – підготує підґрунтя для розширення асортименту товарів класу люкс, оскільки для того, щоб залучити до магазину більш заможних клієнтів необхідно істотно покращити якість обслуговування.

Зважаючи на те, що одним з резервів вдосконалення логістичного аутсорсингу ТОВ "Спортмастер" є вихідна логістика, для забезпечення максимального ефекту для підприємства необхідною є також активна маркетингова підтримка нововведень.

Зокрема, доцільним є розміщення інформації про перехід до сегменту онлайн-торгівлі у офлайн-магазинах, а також використання Інтернет-реклами для залучення нових клієнтів. Окремим напрямком має стати продаж продукції через Інстаграм.

Також у якості інструменту стимулювання попиту на нові послуги доцільно використовувати надання знижок на перше замовлення в Інтернет-магазині, а також на замовлення доставки продукції, закупленої в магазині. Реалізація таких заходів дозволить досліджуваному підприємству популяризувати нововведення, що має сприяти зростанню числа клієнтів та покращенню фінансових результатів ТОВ "Спортмастер".

Таким чином, резерви вдосконалення логістичного забезпечення ТОВ "Спортмастер" знаходяться у сфері вхідної та вихідної логістики, а також процесах управління запасами у межах торговельної мережі (рис. 2.1).



**Рис. 3.1. Резерви вдосконалення логістичного забезпечення ТОВ «Спортмастер»**

Джерело: складено автором

Вдосконалення логістичного забезпечення створює для підприємства можливість для підвищення рівня адаптивності і гнучкості, таким чином ТОВ «Спортмастер» доцільно активно впроваджувати нововведення, які дозволять максимізувати зазначені позитивні моменти. Нам здається, що фокусування зусиль саме на розвитку логістичних процесів дозволить підприємству конкурентних переваг, які забезпечать їх стратегічно вигідні позиції на ринку у довгостроковій перспективі.

Відзначимо, що на наш погляд, попри те, що нами було виділено напрямки, у яких мають реалізуватися нововведення, все ж зміни на підприємстві мають відбуватися системно. Важливо, щоб не відбувалося перенавантаження нововведеннями однієї сфери при неувазі до інших. Крім того, критерієм впровадження нововведень має стати ефективність – за кожним із напрямів компанія має встановити для себе орієнтири, досягнення яких вказуватиме на те, що нововведення здійснюються відповідно до плану.

У теорії, як ми зазначили, впровадження запропонованих нами змін, має стати передумовою зростання ефективності імпорتنих операцій компанії, таким чином за умови, якщо результативність операцій закупівлі товарів за кордоном почне знижуватися – це стане сигналом для компанії стосовно того, що стратегія, яка була нами запропонована, потребує змін.

Для набуття конкурентних переваг ТОВ «Спортмастер» необхідно істотно трансформувати існуючі підходи до логістики, з огляду на що надані нами рекомендації виходять за межі тих функцій, які традиційно відносять до цієї сфери. Завданням логістики є не просто доставка продукції від виробника до підприємства, а згодом – до споживача. Її мета полягає у синхронізації усіх потоків, які мають місце на підприємстві – інформаційних, фінансових, товарних. У таких умовах завданням компанії, які надаватиме ТОВ «Спортмастер» послуги логістичного аутсорсингу буде пошук шляхів оптимізації витрат підприємства в усіх сферах, на які може впливати логістика. На наш погляд, реалізація заходів, націлених на використання зазначених резервів, сприятиме покращенню взаємодії ТОВ «Спортмастер» з клієнтами, підвищенню рівня задоволення їх потреб та якості їх обслуговування.

## **2.2. Розробка комплексу заходів з підвищення ефективності логістичного аутсорсингу підприємства**

ТОВ «Спортмастер», як зазначалося, сьогодні знаходиться на стадії зміни підходів до здійснення господарської діяльності, що як і у випадку більшості підприємств України було обумовлено пандемією коронавірусу. Тим не менш, у попередньому параграфі було обґрунтовано, що у сфері логістичного забезпечення досліджуване підприємство має резерви, використання яких сприятиме посиленню позицій торговельної мережі на ринку, а також підвищенню ефективності її міжнародної діяльності.

Розглядаючи заходи, які необхідно впровадити ТОВ «Спортмастер» для реалізації окреслених нами резервів, зазначимо, що більшість із них вимагає пошуку нових партнерів, спроможних надавати підприємству ті послуги, які максимально відповідають їх потребам.

Одним з резервів, що було виділено у попередньому параграфі, є транспортне забезпечення переміщення продукції між розподільчими центрами та окремими магазинами мережі, а також магазинами і замовниками.

Окрім цього, значним резервом вдосконалення діяльності ТОВ «Спортмастер» є вихідна логістика. Його існування пов'язане з підвищенням попиту на послуги Інтернет-магазину, формат діяльності якого на наш погляд потребує вдосконалення.

Ще одним вектором вдосконалення діяльності підприємства у контексті його переходу в онлайн є робота по системі передзамовлень. Сьогодні в Україні така практика не є поширеною, проте вона має ряд переваг для підприємства і за умови створення логістичним аутсорсером підприємства функціональної системи онлайн торгівлі вона може ефективно вписатися у його бізнес-модель.

Впровадження системи передзамовлень надає низку переваг як власне підприємству торгівлі, так і його споживачам. ТОВ «Спортмастер», обираючи товари для закупівлі, зазвичай працює «всліпу», довіряючи смакам своїх стилістів. Відповідно на прилавок магазину потрапляють не повні колекції, а окремі їх елементи. Для значної кількості товарів така система працює

ефективно, втім для фірмового спортивного одягу, особливо якщо мова йде про капсульні колекції та колаборації, доцільним є розуміння смаків і потреб клієнтів для забезпечення оптимальної відповідності пропозиції їх попиту.

Пропонуємо ТОВ «Спортмастер» на етапі отримання від постачальників каталогів за погодженням з ними розміщувати ці товари на складі з опцією «передзамовлення». За такого варіанту клієнти підприємства отримають гарантовану можливість придбати необхідну їм модель, а сама компанія отримає додаткові кошти на фінансування імпорту, а також розуміння попиту споживачів.

Аутсорсинговій компанії доведеться докласти зусиль для оперативного реагування на запити клієнтів та надання актуальних звітів стосовно того, на які товарні позиції існує попит, а також формування замовлень клієнтів. Проте зазначена пропозиція справить значний вплив на ефективність діяльності підприємства.

Ще одним важливим напрямком підвищення ефективності логістичного аутсорсингу, який доцільно впровадити у перспективі, є використання штучного інтелекту у процесі роботи з клієнтами та координації вихідної логістики. Ця пропозиція може бути реалізована досліджуваним підприємством у перспективі, коли будуть впроваджені та ефективно функціонуватимуть інші сформовані нами ідеї. Окрім того вірогідно, що до того часу такі технології стануть більш доступними. Втім вважаємо, що штучний інтелект - це передумова майбутньої оптимізації логістичних витрат, тому уже сьогодні підприємству необхідно вивчати це питання, залучаючи до цього у тому числі аутсорсингову компанію.

Роботизація та штучний інтелект – це ті інструменти, які дозволяють істотно скоротити витрати підприємства за умови, якщо клієнт діє за одним з декількох завчасно сформованих алгоритмів (що справджується у 95% випадків). Використання сучасних технологій дозволяє підприємствам істотно скоротити їх витрати на ту частину персоналу, що розглядає роботу на підприємстві як тимчасову. Водночас управління такими технологіями вимагає залучення фахівців у сфері ІТ, спроможних контролювати усі процеси та забезпечувати їх безперебійність.

Окрім цього, ще одним важливим елементом вдосконалення логістичної складової діяльності підприємства є забезпечення високого рівня кібербезпеки. Мова йде зокрема про те, що усі системи компанії мають працювати постійно, без збоїв (щоб уникнути ситуації, коли клієнт оплатив покупку, а система не зафіксувала операцію, або ж коли клієнту було відправлено інше замовлення тощо). Реалізація заходів у сфері кіберзахисту є як окремим напрямком вдосконалення логістичної діяльності компанії, так і передумовою впровадження штучного інтелекту.

Узагальнюючи викладене, завданнями у сфері вдосконалення онлайн-торгівлі підприємства є:

- вибір при здійсненні замовлення через Інтернет реального магазину, у якому здійснюється замовлення – ця пропозиція дозволить зменшити час формування замовлення;
- збільшення частоти оновлення інформації про запаси до одного разу на годину – ця пропозиція сприятиме зменшенню вірогідності ситуації, коли після здійснення замовлення буде виявлено, що обрані товари відсутні;
- можливість перегляду інформації про наявність аналогічної продукції в інших магазинах регіону в автоматичному режимі – ця пропозиція направлена на пошук магазину, у якому покупець зможе придбати одночасно усі необхідні йому товари;
- можливість комбінування замовлення з різних магазинів регіону за умови збільшення вартості та терміну доставки – пропозиція націлена на надання покупцю можливості отримати в одному замовленні усіх необхідних товарів;
- створення систем трекінгу замовлення – пропозиція, націлена на підвищення рівня контролю покупцем за процесом доставки замовлення;
- введення опції комбінування засобів платежу – пропозиція націлена на залучення клієнтів з різними фінансовими можливостями;
- створення опції персоналізації замовлення – пропозиція, спрямована на надання можливості покупцям використовувати продукцію, придбану у ТОВ «Спортмастер» в якості подарунку;

- перехід до системи передзамовлень;
- використання штучного інтелекту у процесі обслуговування клієнтів (рис 2.2).



**Рис. 2.2. Напрями вдосконалення Інтернет-магазину ТОВ «Спортмастер» за умови об'єднання функції ІТ та логістичного супроводу**

Джерело: складено автором

Паралельно зі зміною формату роботи Інтернет-магазину доцільно також надати споживачам послугу доставки обраних у магазині товарів у певний час - така логістична опція може бути цікавою для тих клієнтів, які випадково зайшли

до магазину, придбали товари, проте потім мають плани, які не дозволяють носити товар з собою.

Окремо доцільно розглянути заходи, які необхідно реалізувати з метою популяризації Інтернет-магазину серед клієнтів. До них зокрема належать: надання знижок на перше замовлення, проведення акцій в Інтернет-магазині, (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

**Інструменти маркетингової підтримки процесу вдосконалення  
вихідної логістики ТОВ «Спортмастер»**

| Інструмент маркетингової підтримки                                                            | Сутність                                                                                                                                         | Очікуваний результат                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Надання знижки на перше замовлення                                                            | Надання знижки 5% на суму покупки за умови реєстрації в особистому кабінеті Інтернет-магазину                                                    | Збільшення кількості клієнтів, які будуть використовувати новий канал купівлі продукції                                                  |
| Проведення акцій в Інтернет-магазині                                                          | Надання знижок на окремі товари за умови їх купівлі в Інтернет-магазині (може використовувати за узгодженням з постачальником для нових брендів) | Збільшення кількості клієнтів Інтернет-магазину та стимулювання збуту тих товарів, які не характеризуються значним попитом/нових товарів |
| Купівля IT-інструменту, який дозволяє обрати коректний розмір після введення своїх параметрів | Можливість автоматизації вибору розміру продукції різних виробників на основі параметрів клієнта                                                 | Збільшення кількості онлайн-замовлень серед тих, хто сумнівається у тому, чи підійде товар чи ні                                         |

Джерело: складено автором

Попри те, що маркетингова підтримка не належить безпосередньо до завдань у сфері логістичного аутсорсингу, відзначимо, що для підприємства надзвичайно важливо, щоб логістична складова його діяльності була ефективною. Впровадження усіх нововведень, які були нами запропоновані, вимагатиме від підприємства витрат, і, відповідно, для забезпечення їх окупності клієнтів торговельної мережі необхідно проінформувати про наявні у них можливості онлайн-покупок.

На наш погляд, впровадження наданих рекомендацій дозволить в значній

мірі покращити якість роботи ТОВ «Спортмастер», істотно покращити ефективність логістичного аутсорсингу, а також посилити позитивний вплив процесу оптимізації логістичних витрат на результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Вважаємо, що логістичне забезпечення є основою для ефективної діяльності торговельних підприємств, оскільки координація товаропотоків визначає економічні результати. Логістична компанія має забезпечити можливість швидкого перерозподілу продукції між різними магазинами, залежно від того, який попит існує на кожен із них в конкретному з них, а також виконати замовлення Інтернет-магазину, що можливо лише за умови централізованого управління усіма потоками.

При цьому завданням логістичної системи є забезпечення можливостей адаптації номенклатури запропонованих товарів до вимог споживачів за умови зміни чи неврахування тих чи інших факторів. Саме на досягнення такої гнучкості спрямовані надані нами рекомендації щодо вдосконалення використання ТОВ «Спортмастер» формату логістичного аутсорсингу.

На наш погляд, укладаючи новий договір з аутсорсером (а він буде необхідний, зважаючи на істотне розширення тих функцій, які виконуватиме логістична компанія), ТОВ «Спортмастер» має говорити не лише про аутсорсинг як такий, а певним чином про аутстафінг керівників проекту. Для реалізації усіх наданих нами пропозицій важливою буде участь представників аутсорсингової компанії у всіх нарадах, які стосуватимуться процесів імпорту, маркетингу або збуту продукції, оскільки аутсорсер матиме відношення до усіх зазначених процесів. Аутсорсингова компанія за нового підходу надаватиме ТОВ «Спортмастер» інформацію, на основі якої будуть прийматися рішення стосовно подальшого розвитку того чи іншого елемента її діяльності.

Для забезпечення максимальної ефективності співпраці ТОВ «Спортмастер» з логістичною компанією, керівництво досліджуваного підприємства має визначитися з відповідями на такі питання: яких результатів ми хочемо досягти за рік, три роки, п'ять років; які заходи для цього необхідно

реалізувати, хто має бути залучений у цей процес; яка функція у цьому процесі логістичної компанії.

Після того, як відповідне бачення матиме менеджмент ТОВ «Спортмастер», для логістичного підприємства мають бути чітко сформовані завдання. З іншого боку важливо, щоб логістичне підприємство, бажаючи отримати нового клієнта, не обіцяло те, чого воно не зможе виконати. Для цього усі вимоги ТОВ «Спортмастер» мають бути ретельно обговорені всередині підприємства, після чого ТОВ «Спортмастер» матиме чітку інформацію стосовно того, які заходи аутсорсер може виконати, які строки для кожного з них, які є альтернативи тим заходам, які реалізувати неможливо.

Як свідчить практика, усі запропоновані нами заходи активно використовуються як окремими компаніями в Україні, так і іноземними підприємствами торгівлі. Таким чином технічна можливість для їх реалізації існує.

Окремим важливим елементом логістичного аутсорсингу ТОВ «Спортмастер» є надання необхідної підприємству аналітики – фахівці аутсорсингової компанії повинні мати достатньо навиків для того, щоб не лише отримувати статистику відвідування сайту, але і групувати її, робити попередні висновки і у такому вигляді надавати клієнтам. На основі даних аутсорсера компанія зможе приймати рішення про асортимент, доцільність активізації або зменшення рекламної активності, необхідність прискорення темпів імпорту тощо. Окрім того, підприємство на щоденній основі має отримувати фінансову інформацію від аутсорсера для виявлення того, наскільки ефективним є той чи інший інструмент, який використовується компанією.

### **2.3. Прогнозна оцінка запропонованих заходів**

У попередньому параграфі роботи нами було зазначено, що для забезпечення ефективності логістичного аутсорсингу керівництву підприємства необхідно розуміти, яким воно бачить компанію у перспективі. Водночас нами під час написання роботи було запропоновано ряд вдосконалень діяльності

компанії, які корелюють з нашим баченням перспектив підприємства. Таким чином на першому етапі доцільно спрогнозувати, яким буде вплив запропонованих заходів на позиції компанії за кілька років.

Вірогідно, що уже починаючи з 2022 року на підприємстві істотно зросте рівень логістичних витрат. Завдання, які ставляться перед аутсорсинговою компанією, значно ускладнюються, що вимагає як істотного збільшення учасників команди, яка працює над проектом, так і їх кваліфікації. Натомість уповільниться зростання адміністративних видатків компанії, оскільки в умовах збільшення функцій, які передаються логістичній компанії, зникне потреба у нових працівниках на складах компанії.

У 2022 році відбудуться також певні зрушення у діяльності підприємства, які будуть стосуватися споживачів. Очікуємо, що вірогідність впровадження карантинних обмежень у комплексі з активізацією маркетингу онлайн-платформи ТОВ «Спортмастер» призведуть до істотного зростання у цьому сегменті. Втім не можна очікувати, що компанія зможе швидко впровадити такі пропозиції як оплата різними засобами платежі, формування змішаних замовлень тощо, оскільки вони вимагатимуть формування нових ІТ алгоритмів, їх тестування, і виконуватимуться уже аутсорсинговою компанією після укладання з нею нового договору.

Таким чином, у 2022 році можна очікувати на те, що ефективність логістичного аутсорсингу внаслідок зростання витрат та відсутності адекватного збільшення обсягів доходів знизиться, втім матиме місце певне покращення якості послуг для споживачів.

Найбільш активними для досліджуваного підприємства стануть 2023 – 2024 рр., на які має припасти реалізація усіх кардинальних нововведень, які були нами обґрунтовані. Мова йде у першу чергу про вдосконалення якості вихідної логістики для забезпечення максимальної зручності для покупця. Усі наші пропозиції були націлені на те, щоб перетворити досліджуване підприємство на таке, що може максимально задовольнити потреби клієнта. Необхідно терміново придбати спортивний костюм – за відповідним тарифом за годину після

замовлення онлайн він буде доставлений за вказаною адресою; немає можливості оплатити усю суму замовлення одразу – на сайті оплачується частина, а решту кур'єр отримує готівкою під час передачі товару покупцю; немає часу на магазин – кур'єр привезе обраний на сайті перелік речей для примірки і клієнт зможе обрати ті, які йому найбільше підходять тощо: на наш погляд, для отримання реальних конкурентних переваг вихідна логістика торговельного підприємства має бути саме такою. Для компаній, масштаби діяльності яких є такими, як ТОВ «Спортмастер» сформувати і підтримувати функціонування такої системи досить складно, втім за умови наближення підприємства до такого формату роботи його конкурентоздатність істотно зросте.

У наступні 2 роки компанія також має забезпечити системи отримання і опрацювання інформації від аутсорсингової компанії, що сприятиме істотному покращенню системи прийняття управлінських рішень на підприємстві з огляду на підвищення рівня їх обґрунтованості. Це також матиме вплив на зростання ефективності імпорتنих операцій, оскільки компанія закуповуватиме переважно ті товари, які користуються найбільшим попитом, а також зможе розпочати переговори про придбання тієї продукції, яка потенційно користуватиметься попитом на вітчизняному ринку, проте на ньому досі не представлена.

Оптимізація інформаційних потоків вимагатиме певного часу: якщо на початковому етапі доцільним буде надання профільним фахівцям підприємства усіх даних, які можна буде отримати від аналізу поведінки споживачів в Інтернет-магазині, то поступово стане зрозумілим, яка інформація корисна, а яка ні, яка потрібна на щоденній основі, а яку можна надавати раз на тиждень чи раз на місяць. Втім очевидним є те, що впровадження наданих нами рекомендацій призведе до кардинальних змін у системі імпорту, а також у роботі з клієнтами, і у кінцевому результаті призведе до пришвидшення ділової активності компанії.

Говорячи про обслуговування клієнтів, вірогідно, що протягом наступних років більшість підприємств торгівлі будуть сфокусовані на покращенні свого сервісу і, зокрема, у Інтернет-просторі, оскільки поточна ситуація з пандемією вказує на те, що вірогідність подальших обмежень роботи офлайн-магазинів

навіть попри триваючу вакцинацію є досить високою. Таким чином важливим елементом забезпечення комфорту клієнтів буде безперебійна робота онлайн-платформ, у тому числі з використанням сучасних систем кіберзахисту та штучного інтелекту.

Вважаємо, що роботизація процесів та залучення до роботи зі споживачами штучного інтелекту стане можливою для ТОВ «Спортмастер» лише у 2025 – 2026 рр., оскільки для якісної роботи цих сервісів підприємству необхідно напрацювати алгоритми, які дозволять програмам обслуговувати клієнтів не гірше за живих людей. Окрім цього усі послуги, які ми запропонували, на останньому етапі трансформації мають ефективно працювати, оскільки реагувати на кризові ситуації штучний інтелект не зможе.

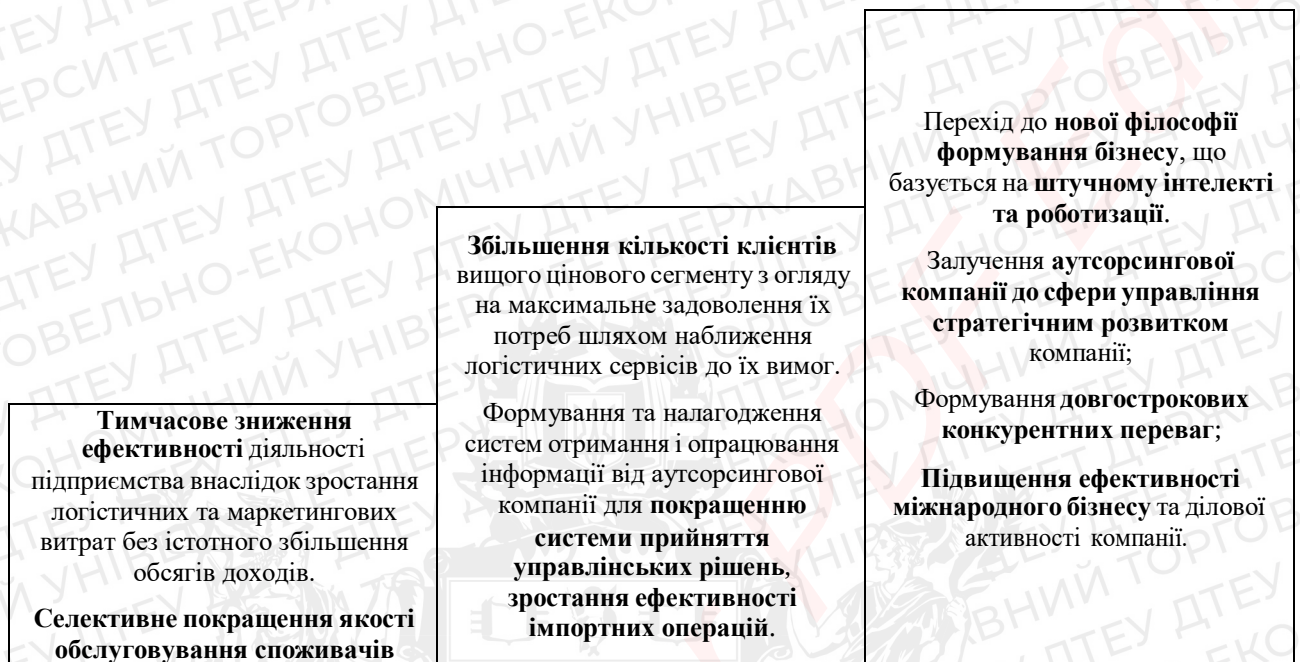
Необхідно відзначити, що у процесі впровадження наданих нами рекомендацій ТОВ «Спортмастер» необхідно залишатися гнучким і продовжувати вивчати тенденції розвитку ринку. Частину інформації компанія буде безперечно отримувати від аутсорсингового підприємства, втім є тенденції, які пов'язані не з поведінкою споживачів конкретного товару (а саме такі інформацію даватиме досліджуваному підприємству моніторинг поведінки відвідувачів сайту), а з розвитком світового господарства у цілому. Важливо, що впровадження запропонованих нами нововведень не створило у компанії ілюзію того, що вона повністю контролює ситуацію – підприємство має підлаштовуватися під динаміку глобальних ринків, адаптуючи при цьому у тому числі власну логістичну систему. Узагальнення очікуваних результатів впровадження наданих нами рекомендацій представлено на рис. 3.2.

Нами також було здійснено розрахунки прогнозних фінансових результатів підприємства як за умови, що протягом наступних років доходи і витрати компанії будуть змінюватися так, як у середньому за останні 5 років, так і у випадку впровадження наданих нами рекомендацій. Проведені розрахунки вказують на те, що у цілому у період 2016 – 2020 рр. чистий дохід ТОВ «Спортмастер» та собівартість продукції, яку пропонує клієнтам підприємство, зростали на 1% на рік, у той час як інші операційні доходи (отримані у тому числі від вихідної логістики) збільшувалися у середньому на 29% щороку.

2022 рік

2023 – 2024 рр.

2025 +



**Рис. 3.2. Очікувані результати впровадження наданих пропозицій щодо підвищення ефективності логістичного аутсорсингу ТОВ «Спортмастер»**

Джерело: складено автором

Адміністративні видатки росли у середньому на 13% на рік, збутові – на 7%, тоді як інші операційні витрати (включно з логістичними) зростали у середньому на 31%. Як наслідок, фінансовий результат від операційної діяльності мав тенденцію до зменшення.

Позитивний вплив на фінансові результати досліджуваного підприємства мало щорічне зростання на 55% інших фінансових доходів, натомість інші доходи мали тенденцію до зменшення на 2% на рік. Фінансові витрати збільшувалися у середньому на 37% при зменшенні інших видатків на 13%. У цілому, на такі результати розрахунків істотно вплинули фінансові результати ТОВ «Спортмастер» у 2020 році, позначеному пандемією коронавірусу, проте, з огляду на те, що ще деякий час нестабільність економіки зберігатиметься, тенденції цього року були нами також взяті до уваги під час розрахунків.

За умови збереження існуючих тенденцій можна очікувати, що обсяги

доходів підприємства матимуть тенденцію до зростання, водночас з огляду на значне збільшення операційних витрат компанія у 2024 році може отримати збитки у обсязі 31,1 млн. грн (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

**Прогнози фінансових результатів ТОВ «Спортмастер» у 2021 – 2024 рр.,  
тис. грн.**

| Показник                                                       | Факт    | Прогноз |         |         |         | Абсолютне відхилення |               |               |               |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                                | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | 2022/<br>2021        | 2023/<br>2022 | 2024/<br>2023 | 2024/<br>2020 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 1864752 | 2193881 | 2217578 | 2241532 | 2265744 | 23698                | 23954         | 24212         | 400992        |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 1040240 | 1223842 | 1237425 | 1251159 | 1265046 | 13583                | 13734         | 13886         | 224806        |
| Валовий прибуток/збиток                                        | 824512  | 970038  | 980153  | 990372  | 1000698 | 10114                | 10220         | 10326         | 176186        |
| Інші операційні доходи                                         | 5699    | 6705    | 8625    | 11096   | 14274   | 1920                 | 2470          | 3178          | 8575          |
| Адміністративні витрати                                        | 32417   | 38139   | 43000   | 48481   | 54661   | 4862                 | 5481          | 6180          | 22244         |
| Витрати на збут                                                | 455164  | 535500  | 575145  | 617725  | 663457  | 39645                | 42580         | 45732         | 208293        |
| Інші операційні витрати                                        | 58807   | 69186   | 90777   | 119105  | 156274  | 21591                | 28328         | 37169         | 97467         |
| Фінансовий результат від операційної діяльності                | 283823  | 333918  | 279856  | 216156  | 140579  | -54062               | -63699        | -75577        | -143244       |
| Інші фінансові доходи                                          | 11472   | 13497   | 20880   | 32301   | 49969   | 7383                 | 11421         | 17668         | 38497         |
| Інші доходи                                                    | 1216    | 1431    | 1401    | 1371    | 1342    | -30                  | -29           | -29           | 126           |
| Фінансові витрати                                              | 73386   | 86339   | 118130  | 161627  | 221140  | 31791                | 43497         | 59513         | 147754        |
| Інші витрати                                                   | 1955    | 2300    | 2131    | 1975    | 1830    | -169                 | -156          | -145          | -125          |
| Фінансовий результат до оподаткування:                         | 221170  | 260207  | 181874  | 86226   | -31080  | -78332               | -95649        | -117306       | -252250       |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                          | 39932   | 46837   | 32737   | 15521   | 0       | -14100               | -17217        | -15521        | -39932        |
| Чистий фінансовий результат                                    | 181238  | 213369  | 149137  | 70705   | -31080  | -64232               | -78432        | -101785       | -212318       |

Джерело: розрахунки автора

У той самий час, за умови впровадження наданих нами рекомендацій у 2022 році очікуємо на зростання інших операційних витрат 50%, а також витрат на збут на 5%. Також очікуємо уповільнення зростання адміністративних витрат на 5%. При цьому вважаємо, що компанія не зможе у перший рік реалізації пропозицій отримати додаткові доходи, таким чином, порівняно з базовим варіантом, обсяг її прибутку зменшиться. У той самий час у 2023 – 2024 рр. прогнозуємо зростання чистого доходу на 20% та 30% відповідно при збільшенні собівартості на 10% та 15%. Таке зростання діяльності навіть при подальшому зростанні збутових витрат (на 10 та 15% відповідно) та інших операційних витрат

(ще на 50% щороку) дозволить компанії нарощувати прибутки і отримати у 2024 році 259, 4 млн. грн., що більше за показники 2020 – 2021 рр. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

**Прогнози фінансових результатів ТОВ «Спортмастер» у 2021 – 2024 рр. за умови впровадження наданих пропозицій, тис. грн.**

| Показник                                                       | Факт    | Прогноз |         |         |         | Абсолютне відхилення |               |               |               |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                                | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | 2022/<br>2021        | 2023/<br>2022 | 2024/<br>2023 | 2024/<br>2020 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 1864752 | 2193881 | 2217578 | 2689838 | 3534561 | -634467              | 472260        | 844723        | 1669809       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 1040240 | 1223842 | 1237425 | 1376275 | 1600283 | 13583                | 138850        | 224007        | 560043        |
| Валовий прибуток/збиток                                        | 824512  | 970038  | 980153  | 1313563 | 1934278 | 10114                | 333410        | 620715        | 1109766       |
| Інші операційні доходи                                         | 5699    | 6705    | 8625    | 11096   | 14274   | 1920                 | 2470          | 3178          | 8575          |
| Адміністративні витрати                                        | 32417   | 38139   | 40850   | 46057   | 51928   | 2712                 | 5207          | 5871          | 19511         |
| Витрати на збут                                                | 455164  | 535500  | 603902  | 713472  | 881237  | 68402                | 109570        | 167765        | 426073        |
| Інші операційні витрати                                        | 58807   | 69186   | 136166  | 267987  | 527425  | 66979                | 131822        | 259438        | 468618        |
| Фінансовий результат від операційної діяльності                | 283823  | 333918  | 207860  | 297141  | 487961  | -126058              | 89282         | 190820        | 204138        |
| Інші фінансові доходи                                          | 11472   | 13497   | 20880   | 32301   | 49969   | 7383                 | 11421         | 17668         | 38497         |
| Інші доходи                                                    | 1216    | 1431    | 1401    | 1371    | 1342    | -30                  | -29           | -29           | 126           |
| Фінансові витрати                                              | 73386   | 86339   | 118130  | 161627  | 221140  | 31791                | 43497         | 59513         | 147754        |
| Інші витрати                                                   | 1955    | 2300    | 2131    | 1975    | 1830    | -169                 | -156          | -145          | -125          |
| Фінансовий результат до оподаткування:                         | 221170  | 260207  | 109879  | 167211  | 316302  | -150328              | 57333         | 149091        | 95132         |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                          | 39932   | 46837   | 19778   | 30098   | 56934   | -27059               | 10320         | 26836         | 17002         |
| Чистий фінансовий результат                                    | 181238  | 213369  | 90100   | 137113  | 259368  | -123269              | 47013         | 122254        | 78130         |

Джерело: розрахунки автора

Таким чином, здійснені нами розрахунки вказують на те, що і з позиції економічної ефективності, і у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства реалізація наданих нами пропозицій є доцільною. На наш погляд, ТОВ «Спортмастер» необхідно зосередитися на своїй основній діяльності – пошуку шляхів забезпечення споживачів на ринку найкращими товарами. Водночас функцію логістичного забезпечення передати третій стороні, чітко визначивши для неї горизонти роботи та очікувані результати.

## Висновки до розділу 2.

Наразі резерви вдосконалення логістичної складової підприємства пов'язані у першу чергу з вихідною логістикою, оскільки забезпечення потреб споживачів набуває виключного значення для торговельних підприємств. Водночас вдосконалення вихідної логістики дасть досліджуваному підприємству можливість підвищити ефективність міжнародної економічної діяльності. Завданнями у сфері вдосконалення онлайн-торгівлі підприємства є: вибір при здійсненні замовлення через Інтернет реального магазину, у якому здійснюється замовлення – ця пропозиція дозволить зменшити час формування замовлення, збільшення частоти оновлення інформації про запаси до одного разу на годину – ця пропозиція сприятиме зменшенню вірогідності ситуації, коли після здійснення замовлення буде виявлено, що обрані товари відсутні, можливість перегляду інформації про наявність аналогічної продукції в інших магазинах регіону в автоматичному режимі – ця пропозиція направлена на пошук магазину, у якому покупець зможе придбати одночасно усі необхідні йому товари, можливість комбінування замовлення з різних магазинів регіону за умови збільшення вартості та терміну доставки – пропозиція націлена на надання покупцю можливості отримати в одному замовленні усіх необхідних товарів, створення систем трекінгу замовлення – пропозиція, націлена на підвищення рівня контролю покупцем за процесом доставки замовлення, введення опції комбінування засобів платежу – пропозиція націлена на залучення клієнтів з різними фінансовими можливостями, створення опції персоналізації замовлення – пропозиція, спрямована на надання можливості покупцям використовувати продукцію, придбану у ТОВ «Спортмастер» в якості подарунку, перехід до системи передзамовлень, використання штучного інтелекту у процесі обслуговування клієнтів.

Окремим важливим елементом логістичного аутсорсингу ТОВ «Спортмастер» є надання необхідної підприємству аналітики – фахівці аутсорсингової компанії повинні мати достатньо навиків для того, щоб не лише отримувати статистику відвідування сайту, але і групувати її, робити попередні

висновки і у такому вигляді надавати клієнтам. На основі даних аутсорсера компанія зможе приймати рішення про асортимент, доцільність активізації або зменшення рекламної активності, необхідність прискорення темпів імпорту тощо.

За умови впровадження наданих нами рекомендацій у 2022 році очікуємо на тимчасове зниження ефективності діяльності підприємства внаслідок зростання логістичних та маркетингових витрат без істотного збільшення обсягів доходів, а також елективне покращення якості обслуговування споживачів. У 2023 – 2024 рр. відбудеться збільшення кількості клієнтів вищого цінового сегменту з огляду на максимальне задоволення їх потреб шляхом наближення логістичних сервісів до їх вимог. Формування та налагодження систем отримання і опрацювання інформації від аутсорсингової компанії сприятиме покращенню системи прийняття управлінських рішень, а також зростанню ефективності імпортних операцій. У подальшому, за умови дотримання запропонованої стратегії, відбудеться перехід ТОВ «Спортмастер» до нової філософії формування бізнесу, що базується на штучному інтелекті та роботизації. Матиме місце залучення аутсорсингової компанії до сфери управління стратегічним розвитком компанії та формування довгострокових конкурентних переваг, що у результаті призведе до підвищення ефективності міжнародного бізнесу та ділової активності компанії.

За умови збереження існуючих тенденцій можна очікувати, що обсяги доходів підприємства матимуть тенденцію до зростання, водночас з огляду на значне збільшення операційних витрат компанія у 2024 році може отримати збитки у обсязі 31,1 млн. грн. У той самий час у 2023 – 2024 рр. прогнозуємо зростання чистого доходу, яке дозволить компанії нарощувати прибутки і отримати у 2024 році 259, 4 млн. грн., що більше за показники 2020 – 2021 рр.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ТОВ «Спортмастер» є фінансово стійким прибутковим підприємством, основною проблемою якого є погіршення фінансових результатів в умовах коронакризи. Окрім цього підприємству доцільно звернути увагу на стратегію розвитку, оскільки потреба у ресурсах для фінансування розширення мережі зростає швидше за фінансові результати компанії.

На нинішньому етапі реалізації імпортої продукції забезпечує підприємству майже половину усіх доходів, при чому у 2020 р. відбулося незначне зростання частки доходів від продажу іноземних товарів. Наразі 59,6% поставок у закупівельних цінах здійснюється із країн Азії, при чому частка цього регіону зросла з 55,29%, а у 2018 р. складала 60,4% всіх поставок. 20,3% імпорту походить з Північної Америки, 10,6% – зі Східної та Центральної Європи, 9,49% - з Західної Європи. Підприємство імпортує з-за кордону одяг та взуття для спорту та активного відпочинку, товари для дітей, тренажери, товари для спортивних ігор.

Здійснені розрахунки засвідчили, що нині імпорт ТОВ «Спортмастер» є досить ефективним, і жодного разу протягом досліджуваного періоду показник ефективності не був нижчим за 1,2. Здійснення імпортних операцій справляє безперечно позитивний вплив на діяльність ТОВ «Спортмастер», оскільки забезпечує підприємству можливість пропонувати споживачам різноманітну продукцію (за спрямування, ціною, якістю), що є передумовою ринкового успіху. Водночас підприємство має вигідні умови поставки продукції в Україні, що дозволяє йому утримувати середньоринкові ціни і при цьому забезпечувати достатньо високий рівень рентабельності.

Логістичний аутсорсинг ТОВ «Спортмастер» використовує з моменту заснування, коли підприємство мало єдиний магазин. Зі збільшенням обсяги діяльності компанія кілька разів обговорювала можливість переходу до забезпечення логістики власними силами, проте такий проект вимагав значних інвестицій, і його не було організовано.

Логістичний аутсорсинг використовується ТОВ «Спортмастер» для усіх напрямків логістики. Вхідна логістика пов'язана із доставкою товарів від виробника (або посередника) до складу логістичного підприємства, і потім – до магазинів компанії. Вихідна логістика являє собою процес доставки продукції від підприємства до споживача, і протягом останніх років відіграє усі більше значення у діяльності підприємств торгівлі. При укладанні нових угод представники логістичної компанії зазвичай беруть участь у переговорах та обговорюють з партнерами опції поставки: на розгляд керівництву ТОВ «Спортмастер» зазвичай пропонуються кілька варіантів на різних умовах, після чого компанія обирає для себе оптимальний.

Що стосується вихідної логістики, то сьогодні ТОВ «Спортмастер» здебільшого здійснює доставку продукції споживачам. Для підвищення конкурентного статусу ТОВ «Спортмастер», і особливо в умовах динамічного розвитку електронної комерції, пов'язаного у тому числі з пандемією, досліджуваному підприємству необхідно синхронізувати безпосередню доставку клієнтам обраної продукції, а також забезпечення зручних умов оплати як самих товарів, так і їх доставки, а також додаткових сервісів (обмін, понаднормове зберігання, доставка на подарунок).

Наразі резерви вдосконалення логістичної складової підприємства пов'язані у першу чергу з вихідною логістикою, оскільки забезпечення потреб споживачів набуває виключного значення для торговельних підприємств. Водночас вдосконалення вихідної логістики дасть досліджуваному підприємству можливість підвищити ефективність міжнародної економічної діяльності. Завданнями у сфері вдосконалення онлайн-торгівлі підприємства є: вибір при здійсненні замовлення через Інтернет реального магазину, у якому здійснюється замовлення – ця пропозиція дозволить зменшити час формування замовлення, збільшення частоти оновлення інформації про запаси до одного разу на годину – ця пропозиція сприятиме зменшенню вірогідності ситуації, коли після здійснення замовлення буде виявлено, що обрані товари відсутні, можливість перегляду інформації про наявність аналогічної продукції в інших магазинах

регіону в автоматичному режимі – ця пропозиція направлена на пошук магазину, у якому покупець зможе придбати одночасно усі необхідні йому товари, можливість комбінування замовлення з різних магазинів регіону за умови збільшення вартості та терміну доставки – пропозиція націлена на надання покупцю можливості отримати в одному замовленні усіх необхідних товарів, створення систем трекінгу замовлення – пропозиція, націлена на підвищення рівня контролю покупцем за процесом доставки замовлення, введення опції комбінування засобів платежу – пропозиція націлена на залучення клієнтів з різними фінансовими можливостями, створення опції персоналізації замовлення – пропозиція, спрямована на надання можливості покупцям використовувати продукцію, придбану у ТОВ «Спортмастер» в якості подарунку, перехід до системи передзамовлень, використання штучного інтелекту у процесі обслуговування клієнтів.

Окремим важливим елементом логістичного аутсорсингу ТОВ «Спортмастер» є надання необхідної підприємству аналітики – фахівці аутсорсингової компанії повинні мати достатньо навиків для того, щоб не лише отримувати статистику відвідування сайту, але і групувати її, робити попередні висновки і у такому вигляді надавати клієнтам. На основі даних аутсорсера компанія зможе приймати рішення про асортимент, доцільність активізації або зменшення рекламної активності, необхідність прискорення темпів імпорту тощо.

За умови впровадження наданих нами рекомендацій у 2022 році очікуємо на тимчасове зниження ефективності діяльності підприємства внаслідок зростання логістичних та маркетингових витрат без істотного збільшення обсягів доходів, а також елективне покращення якості обслуговування споживачів. У 2023 – 2024 рр. відбудеться збільшення кількості клієнтів вищого цінового сегменту з огляду на максимальне задоволення їх потреб шляхом наближення логістичних сервісів до їх вимог. Формування та налагодження систем отримання і опрацювання інформації від аутсорсингової компанії сприятиме покращенню системи прийняття управлінських рішень, а також зростанню ефективності

імпорتنих операцій. У подальшому, за умови дотримання запропонованої стратегії, відбудеться перехід ТОВ «Спортмастер» до нової філософії формування бізнесу, що базується на штучному інтелекті та роботизації. Матиме місце залучення аутсорсингової компанії до сфери управління стратегічним розвитком компанії та формування довгострокових конкурентних переваг, що у результаті призведе до підвищення ефективності міжнародного бізнесу та ділової активності компанії.

За умови збереження існуючих тенденцій можна очікувати, що обсяги доходів підприємства матимуть тенденцію до зростання, водночас з огляду на значне збільшення операційних витрат компанія у 2024 році може отримати збитки у обсязі 31,1 млн. грн. У той самий час у 2023 – 2024 рр. прогнозуємо зростання чистого доходу, яке дозволить компанії нарощувати прибутки і отримати у 2024 році 259, 4 млн. грн., що більше за показники 2020 – 2021 рр.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М. Модель управління матеріальними потоками в логістичних системах [Електронний ресурс] / Л. М. Ачкасова // Економіка транспортного комплексу. - 2021. - Вип. 37. - С. 36-48. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2021\\_37\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2021_37_5)
2. Біловодська О. А. Дослідження сутності логістичного аутсорсингу як чинника ефективного функціонування вітчизняних підприємств / О. А. Біловодська, Д. А. Латунова // Бізнес Інформ. - 2014. - № 12. - С. 485-489. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_12\\_74](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_12_74)
3. Вернюк Н. О. Інноваційні підходи до логістичного аутсорсингу як чинника глобальних конкурентних переваг [Електронний ресурс] / Н. О. Вернюк, І. М. Новак, Н. О. Петренко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2016. - Т. 21, Вип. 9. - С. 50-54. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2016\\_21\\_9\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_9_12)
4. Вернюк Н. О. Логістичний аутсорсинг як чинник глобальних конкурентних переваг [Електронний ресурс] / Н. О. Вернюк, І. М. Новак, О. О. Школьний // Актуальні проблеми економіки. - 2016. - № 7. - С. 184-193. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2016\\_7\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_7_21)
5. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття [Електронний ресурс] / Т. О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу. - 2021. - Вип. 37. - С. 48-60. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2021\\_37\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2021_37_6)
6. Данилюк Т. Логістичний аутсорсинг в системі управління підприємством: доходи та витрати провайдерів [Електронний ресурс] / Т. Данилюк, Л. Ющишина, А. Мохнюк // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - 2019. - № 3. - С. 55-62. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2019\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2019_3_9)
7. Догадайло Я. В. Діагностика економічної результативності логістичної діяльності організації [Електронний ресурс] / Я. В. Догадайло, О. П. Левченко, Ю. А. Бодра // Економіка транспортного комплексу. - 2021. - Вип. 37. - С. 76-94. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2021\\_37\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2021_37_8)
8. Завгородній К. В. Становлення логістичного аутсорсингу як інструменту управління регіональними трансформаціями [Електронний ресурс] / К. В. Завгородній // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2016. - Вип. 21(1). - С. 96-99. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2016\\_21\(1\)\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21(1)_27)
9. Калач Г. М. Особливості логістичних процесів підприємств електронної комерції [Електронний ресурс] / Г. М. Калач, Н. В. Онищук // Економічний вісник. Серія : Фінанси, облік, оподаткування. - 2021. - Вип. 7. - С. 42-51. - Режим доступу:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat\\_2021\\_7\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2021_7_6)

10. Концептуальні основи формування логістичної системи підприємства [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5318>
11. Коровіна О. В. Аутсорсинг логістичної функції підприємства: стратегічний контекст [Електронний ресурс] / О. В. Коровіна, І. В. Шаповалова // Торгівля і ринок України. - 2019. - № 1. - С. 41-52. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru\\_2019\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2019_1_7)
12. Кузьменко О. Ю. Вплив пандемії на розвиток логістики: досвід ЄС та проблематика в Україні [Електронний ресурс] / О. Ю. Кузьменко, В. С. Кузьменко, В. П. Кухтіна // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. - 2021. - № 25. - С. 90-99. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2021\\_25\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_25_12)
13. Курбацька Л. М. Удосконалення логістичних систем для забезпечення принципів стійкого розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Курбацька, І. Г. Кадирус, О. А. Савенко, К. В. Нечипоренко // Агросвіт. - 2021. - № 7-8. - С. 60-66.
14. Кустріч Л. О. Логістика та інновації: концепція, стратегія управління та взаємодія [Електронний ресурс] / Л. О. Кустріч, М. О. Гоменюк // Бізнес Інформ. - 2021. - № 1. - С. 89-96.
15. Ляшок Н. Ю. Логістичний аутсорсинг як спосіб підвищення ефективності бізнесу [Електронний ресурс] / Н. Ю. Ляшок, А. В. Ганцура // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2017. - Вип. 26(1). - С. 95-97. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2017\\_26\(1\)\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_26(1)_22)
16. Нікішина О. В. Теоретичний базис механізмів формування ефективної логістики товарних ринків [Електронний ресурс] / О. В. Нікішина // Економіка харчової промисловості. - 2021. - Т. 13, Вип. 1. - С. 12-23. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2021\\_13\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2021_13_1_3)
17. Петренко О. І. Основні проблеми впровадження логістичного аутсорсингу на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / О. І. Петренко, В. В. Суско // Водний транспорт. - 2016. - Вип. 2. - С. 115-123. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt\\_2016\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2016_2_19)
18. Соколов М. О. Аутсорсинг логістичних функцій як механізм забезпечення ефективної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / М. О. Соколов, Я. В. Колодка // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2016. - Вип. 1. - С. 90-93. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna\\_ekon\\_2016\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2016_1_21)
19. Телішевська О. Б. Логістичний аутсорсинг як шлях оптимізування витрат логістичних бізнес-процесів [Електронний ресурс] / О. Б. Телішевська, В. В. Овчарук, Р. З. Будинський // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 22. - С. 120-123. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2017\\_22\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_22_28)
20. Халахур Ю. Л. Аутсорсинг як інструмент успішної логістики підприємства [Електронний

- ресурс] / Ю. Л. Халахур // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2020. - № 2. - С. 165-169. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2020\\_2\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_2_30)
21. Харсун Л. Корпоративна соціальна відповідальність логістичного бізнесу [Електронний ресурс] / Л. Харсун // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2021. - № 4. - С. 56-67.
  22. П'ятницька Г. Т. Моделювання результативного управління логістичними процесами підприємства торгівлі [Електронний ресурс] / Г. Т. П'ятницька, М. Б. Шевчун // Бізнес Інформ. - 2021. - № 7. - С. 234-241.
  23. Герасимова Л. М. Логістика та підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Герасимова, О. А. Зеленіна // Економіка. Фінанси. Право. - 2021. - № 6(2). - С. 14-20.
  24. Пітель Н. Я. Концепція логістичного забезпечення зовнішньоторговельних зв'язків [Електронний ресурс] / Н. Я. Пітель // Бізнес-навігатор. - 2020. - Вип. 1. - С. 43-48. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2020\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_1_9)
  25. Гоменюк М. О. Розвиток системи логістичного обслуговування на засадах клієнтоорієнтованості [Електронний ресурс] / М. О. Гоменюк // Економіка та держава. - 2020. - № 4. - С. 182-186.
  26. Гринчак Н. А. Статистичні аспекти обчислення та застосування індексу ефективності логістики [Електронний ресурс] / Н. А. Гринчак // Економіка та держава. - 2020. - № 3. - С. 138-143.
  27. Фоміченко І. П. Смарт-логістика: концептуальні засади та перспективи розвитку в Україні [Електронний ресурс] / І. П. Фоміченко, С. О. Баркова // Економічний вісник Донбасу. - 2020. - № 1. - С. 63-71. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2020\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2020_1_12)
  28. Павлова В. А. Інноваційність в логістичних процесах торговельних підприємств [Електронний ресурс] / В. А. Павлова, В. М. Орлова, А. А. Сімаганов // Європейський вектор економічного розвитку. - 2020. - № 1. - С. 129-140. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever\\_2020\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2020_1_13)
  29. Третяк В. П. Сучасна практика управління закупівельною логістикою на підприємстві [Електронний ресурс] / В. П. Третяк, Ю. О. Гармаш // Бізнес Інформ. - 2020. - № 4. - С. 200-205. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_4\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_4_25)
  30. Percentage of 3PL users who outsource logistics services as of 2020, ranked by the most frequently outsourced services [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/660142/transportation-and-logistics-most-outsourced-services/>
  31. Third-party logistics market size in 2019, by region [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/254875/third-party-logistics-revenue-size-by-region/>