

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут неперервної освіти

Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«12» лютого 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Організація логістичних процесів віртуального підприємства»

зі спеціальності

073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

освітньо-професійна програма

«Логістика»

(шифр і назва)

форма навчання

заочна

Здобувач:

Протокович Владислав Олегович

(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник:

Гармаш Олег Миколайович

(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис, дата)

Нормоконтролер:

Гармаш Олег Миколайович

(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис, дата)

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі

немає запозичень з праць інших авторів

без відповідних посилань

Владислав ПРОТОВОКИЧ

(підпис)

(власне ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут неперервної освіти
Кафедра логістики

Освітнього ступеня бакалавр
Форма навчання заочна
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр найменування)
Освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«26» січня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Протокович Владислав Олегович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Організація логістичних процесів віртуального підприємства» затверджена наказом ректора від 28 грудня 2023 р. № 2607ст.
2. Термін виконання роботи: з 26.01.2024 р. до 29.02.2024 р.
3. Дата подання роботи на випускову кафедру 12.02.2024 р.
4. Вихідні дані до роботи: загальна та статистична інформація компанії «Rozetka», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з організації логістичних процесів віртуального підприємства.
5. Зміст пояснювальної записки: необхідно: дослідити теоретичні засади організації логістичних бізнес-процесів віртуального підприємства; провести аналіз логістичної діяльності віртуального підприємства «Rozetka»; розробити пропозиції щодо вдосконалення системи логістичного обслуговування клієнтів віртуального підприємства «Rozetka» та економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

7. Календарний план – графік

№ пп	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	26.01.24-29.01.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	30.01.24-02.02.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	03.02.24-07.02.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	08.02.24-09.02.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, отримання допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	10.02.24-11.02.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	12.02.24	виконано

Здобувач _____

(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доцент, Гармаш О.М.	26.01.24	26.01.24
Розділ 2	доцент, Гармаш О.М.	30.01.24	30.01.24
Розділ 3	доцент, Гармаш О.М.	03.02.24	03.02.24

9. Дата видачі завдання «26» січня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____
(підпис керівника)

Олег ГАРМАШ
(власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання: _____
(підпис здобувача)

Влад ПРОТOKOВИЧ
(власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи «Організація логістичних процесів віртуального підприємства» становить 84 сторінки та містить 6 рисунків, 7 таблиць, 53 використані джерела.

Ключові слова: ЛОГІСТИЧНИЙ ПРОЦЕС, СИСТЕМНИЙ ПІДХІД, МАТЕРІАЛЬНИЙ ПОТІК, ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА, ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПРОЦЕС, ПОКАЗНИКИ ІНТЕНСИВНОСТІ РОБОТИ, ABC-XYZ АНАЛІЗ, КОЕФІЦІЄНТ ОБОРОТНОСТІ.

У дипломній роботі розглянуті теоретико-методологічні засади організації логістичними процесами, проаналізована організаційно-економічна характеристика підприємства, проаналізовані матеріальні та інформаційні потоки на підприємстві, визначені критерії оцінки функціонування логістичного обслуговування, встановлені шляхи підвищення ефективності логістичних процесів, впроваджено застосування аналізу, метою якого є мінімізація та оптимізація складських ресурсів та площі.

Матеріали дипломної роботи рекомендується використовувати у практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the thesis "Organization of logistics processes of a virtual enterprise" is 84 pages and contains 6 figures, 7 tables, 53 used sources.

Keywords: LOGISTICS PROCESS, SYSTEM APPROACH, MATERIAL FLOW, LOGISTICS SYSTEM, TECHNOLOGICAL PROCESS, WORK INTENSITY INDICATORS, ABC-XYZ ANALYSIS, TURNOVER COEFFICIENT.

The thesis examines the theoretical and methodological principles of organizing logistics processes, analyzes the organizational and economic characteristics of the enterprise, analyzes the material and information flows at the enterprise, determines the criteria for evaluating the functioning of logistics services, establishes ways to improve the efficiency of logistics processes, implements the application of analysis, the goal of which is to minimize and optimization of warehouse resources and space.

The materials of the thesis are recommended to be used in the practical activities of specialists of logistics units.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВІРТУАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1 Роль і значення віртуальних підприємств в умовах сучасного економічного розвитку.....	12
1.2 Аналіз сучасних систем логістичного обслуговування клієнтів.....	26
1.3 Специфіка процесу логістичного обслуговування клієнтів інтернет- магазину.....	34
1.4 Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІРТУАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	41
2.1 Загальна характеристика інтернет-магазину «Rozetka».....	41
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану інтернет-магазину «Rozetka».....	47
2.3 Аналіз та перспективи розвитку систем логістичного обслуговування інтернет-магазину Rozetka.....	53
2.4 Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ВІРТУАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	59
3.1 Аналіз сучасних рішень організації систем логістичного обслуговування клієнтів віртуальних підприємств.....	59
3.2 Проектні пропозиції щодо вдосконалення системи логістичного обслуговування клієнтів інтернет-магазину «Rozetka» та їх оцінка ефективності.....	65
3.3 Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
Додаток А.....	83

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВП – віртуальні підприємства.

ЛЛС – ланка логістичної системи.

ЛО – логістичне обслуговування.

МТЗ – матеріально-технічне забезпечення.

СОУП – системами оперативного управління підприємствами.

CRM (Customer Relationship Management) – системи керування взаємодією зі споживачем.

ВСТУП

Істотні зміни в економіках провідних країн протягом останніх 20-ти років характеризуються посиленням значення системи розподілу товарів, зростанням відстані між виробниками і споживачами, істотним розширенням асортименту кінцевих виробів, цикл життя яких стає дедалі коротшим, а ринки розвиваються все інтенсивніше. За цих умов набуття тривалих конкурентних переваг лише традиційними способами є проблематичним з огляду на надто високу ціну їх досягнення. Мати низьку ціну, високу якість, функціонувати на глобальному рівні, досягнути глобальної марки (бути всесвітньо відомою фірмою) – навіть цього може не вистачити для отримання тривалих конкурентних переваг, однак цього можна досягти за умови забезпечення системного вирішення економічних проблем, що і є предметом логістики. Тільки орієнтація на повні витрати, повну вартість, повний цикл тощо дасть змогу отримати синергійний (інтегральний) результат у формі додаткових переваг у витратах, у користі для клієнта, в рівні його обслуговування. І це означає такий стратегічний напрям розвитку бізнесу, що обов'язково ґрунтується на логістичній концепції. Власне логістична стратегія може стати ключовим чинником, що забезпечить тривалу конкурентну перевагу.

Логістика – це новий науково-практичний напрямок, який активно розвивається останнім часом у нашій країні. Незважаючи на те, що її застосування зумовлене особливостями сучасного економічного розвитку, логістика ще не настільки активно затребувана вітчизняним бізнесом, як у закордонних країнах, де історія її розвитку нараховує біля півстоліття.

В країнах Західної Європи приблизно 98% часу виробництва товару з урахуванням доставки сировини і транспортування готової продукції припадає на проходження його каналами матеріально-технічного забезпечення і, здебільшого, на зберігання. Власне, на виробництво товарів витрачається лише 2% сумарного часу, а на транспортування – 5%. Крім того, у західноєвропейських країнах витрати на усі види діяльності по матеріально-

технічному забезпеченню (МТЗ) становлять близько 13% валового національного продукту.

Пошук шляхів скорочення витрат у цій галузі йде у напрямку вдосконалення управління постачанням, збутом, зберіганням товарів, поліпшенням маркетингової діяльності і взаємодії постачальників, споживачів та посередників, зміни технології руху матеріальних потоків тощо. Концепція інтеграції цих процесів дістала назву “логістика”.

За останнє десятиріччя у сфері реалізації готової продукції відбулись кардинальні зміни: перетворення ринку продавця на ринок покупця (для нього характерним є перевищення пропозиції над попитом); посилення конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання; поступове поширення концепції маркетингу з її “орієнтацією на споживача” і, як результат, - зростання насиченості, ширини, глибини товарного асортименту.

Ускладнилося прогнозування попиту, зросли матеріальні запаси, збільшилися складські та транспортні витрати. Гостро постала проблема раціонального планування, виробництва і збуту, які повинні бути зорієнтовані на задоволення попиту з мінімальними витратами. Виникла необхідність у посиленні координації між взаємопов'язаними видами діяльності, тобто організацією виробництва, збуту, закупівель, зберігання і транспортування як єдиного матеріального потоку.

Логістика повністю відповідає характеру виробничих відносин та надання послуг в Україні, для яких властиве співіснування ринкових і планомірних форм зв'язку виробництва та споживання.

Отже, дослідження теми організації логістичних процесів є досить актуальним в сучасних умовах.

Ціллю дослідження дипломної роботи є розробка пропозицій з вдосконалення організації логістичних процесів на підприємстві, знаходження та впровадження нових методів оцінки організації логістичних процесів, адаптації виробництва та управління споживчою логістикою в період зовнішніх стратегічних змін.

Відповідно до мети, задачами роботи є:

- розглянути сутність логістичної системи;
- охарактеризувати методи та способи оцінки ефективності логістичної системи;
- дослідити інформаційні технології в управлінні логістичними потоками підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічний стан підприємства;
- оцінити організацію матеріальних і інформаційних логістичних потоків на підприємстві;
- запропонувати та оцінити можливі напрямки покращення організації логістичної системи на складі підприємстві.

Об'єктом роботи є логістична система підприємства та формування логістичних процесів сфери споживання. Сьогоднішній стан економіки не дає підприємствам можливість достойно протистояти важкому зовнішньому середовищу, а потенціал підприємства зі складністю дозволяє реагувати на очікувані проблеми та можливості, навіть охоплюючи при цьому новий спектр споживчого ринку.

Предметом дипломної роботи є форми та методи функціонування логістичними системами, забезпечення досягнення її цілей корисних для суспільства і споживача та організація логістичних процесів на складі.

В роботі розглядалися системний та процесний підходи до управління, діалектичний підхід, методи аналізу та синтезу, дедукції, а також ряд спеціальних методів логістики, таких, як ABC-XYZ аналіз та ін.

Завданням дипломної роботи є врахування особливостей сфери споживання при розробці шляхів удосконалення логістичної системи, надання і споживання продуктів і послуг. Суть змін, що відбуваються сьогодні в бізнесі, полягає в переході від стабільних, централізованих, ієрархічних, корпоративних структур до інтелектуальної організації, заснованої на мережевих, динамічних моделях управління. Новий підхід, орієнтований на постійну реорганізацію

підприємства з адаптацією до кон'юнктури ринка, став певною альтернативою "функціональному" підходу, і полягає у наступному:

- організація – це не просто безліч департаментів, відділів, цехів і груп, а сукупність бізнес-процесів, і робота мусить бути організована навколо бізнес-процесів;

- не товари, а процеси їхнього створення приносять компаніям довгостроковий успіх;

- резерв підприємства з поліпшення його ключових показників (витрати, якість, швидкість реакції і т.д.) полягає в удосконалюванні його бізнес-процесів, подоланні їхньої фрагментарності і розірваності (технологічної, інформаційної, організаційної).

Класична система кооперації, що створювалась для довгострокового співробітництва, мала відносно стабільну структуру мережі і виробничу програму (були визначені виконавці робіт і види виробленої продукції на тривалий період часу). Основною метою класичної кооперації є створення системи взаємодії підприємств.

Однією з важливих тенденцій розвитку класичної системи кооперації є розвиток концепції віртуальних підприємств.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВІРТУАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Роль і значення віртуальних підприємств в умовах сучасного економічного розвитку

Впровадження інформаційних технологій в управління економікою країни на макро- та мікрорівнях є одним з головних чинників підвищення ефективності виробництва та забезпечення розвитку економіки.

В останній час умови функціонування підприємств суттєво змінилися. Розподіл світового ринку, комп'ютеризація ринкових відносин, постійне зростання взаємодії виробників, насиченість ринку матеріальними цінностями – все це веде до заміни економіки масового виробництва на економіку індивідуальних послуг. Рішуча роль переходить від виробника до клієнта. Стрімко змінюється ринок, де пропозиція не лише випереджає попит, але й формує його.

В сучасних умовах підприємства починають втрачати свою територіальну і просторову відокремленість. Якщо раніше підприємство мало стабільний ринок, певних постачальників, обмежені визначені вимоги щодо якості і надійності, продукція повільно зношувалася (майже не було поняття моральний знос, а фізичний знос міг тривати роками), то зараз з'явилися принципово нові економічні умови. Головною вимогою стала здатність підприємства миттєво реагувати на зміни вимог ринку та адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Традиційна вимога збільшення обсягів виробництва замінена більш складною, а саме вимогою задоволення бажань замовника щодо термінів та якості виготовлення та поставки товарів. Це призвело до необхідності перегляду багатьох традиційних аксіом організації підприємств.

Основне завдання підприємства в нових економічних умовах полягає у забезпеченні прибутковості та контролю за станом потоків ресурсів і процесів (товарів, фінансів, готівки, зобов'язань і ін.). Дана обставина, а також сьогоднішній достаток на товарних ринках ставлять процвітання підприємств в залежність вже не стільки від матеріальних ресурсів, скільки від ефективності організаційної структури і процедур управління. Це повністю відповідає і новій парадигмі виробництва – фокусуванню не на виробі, а на процесах, що висунуло на перший план проблему структурування виробничих відносин та процедури його зміни [28].

Суть змін, що відбуваються сьогодні в бізнесі, полягає в переході від стабільних, централізованих, ієрархічних, корпоративних структур до інтелектуальної організації, заснованої на мережевих, динамічних моделях управління. Новий підхід, орієнтований на постійну реорганізацію підприємства з адаптацією до кон'юнктури ринка, став певною альтернативою "функціональному" підходу, і полягає у наступному:

- організація – це не просто безліч департаментів, відділів, цехів і груп, а сукупність бізнес-процесів, і робота мусить бути організована навколо бізнес-процесів;

- не товари, а процеси їхнього створення приносять компаніям довгостроковий успіх;

- резерв підприємства з поліпшення його ключових показників (витрати, якість, швидкість реакції і т.д.) полягає в удосконалюванні його бізнес-процесів, подоланні їхньої фрагментарності і розірваності (технологічної, інформаційної, організаційної) [12].

Класична система кооперації, що створювалась для довгострокового співробітництва, мала відносно стабільну структуру мережі і виробничу програму (були визначені виконавці робіт і види виробленої продукції на тривалий період часу). Основною метою класичної кооперації є створення системи взаємодії підприємств.

Однією з важливих тенденцій розвитку класичної системи кооперації є розвиток концепції *віртуальних підприємств (ВП)*. Формуються поняття „*віртуального продукту*” (що наближається до поняття „послуга”) та поняття „*віртуального підприємства*” як певного розвитку поняття комп’ютерно-інтегрованого виробництва або комп’ютерно-інтегрованої організації. Ключовою проблемою стає перехід до віртуальних та мережових принципів організації підприємств [34].

На відміну від класичної схеми, заснованої на твердих, стабільних відносинах, концепція ВП має на увазі більш динамічне співробітництво. Інтернет – технології формують інформаційну інфраструктуру підтримки ВП. Вона повинна забезпечувати комунікацію і інтеграцію, спільне управління, включаючи моделювання взаємодії учасників і підтримку виконання робіт. З практичної точки зору, „віртуальне підприємство” являє собою мережу територіально віддалених вільно взаємодіючих агентів, що розробляють сумісний проект (або сукупність таких проектів), знаходячись між собою у відносинах партнерства, кооперації, співдружності, координації і т.п.

Віртуальне підприємство у широкому розумінні визначає найбільш прогресивну та ефективну форму організації підприємства, яка є найкращою щодо певних технічних та економічних умов. Віртуальне підприємство – основа сітьової економіки, воно не знає ні галузевих, ні відомчих бар’єрів, має відкриту організаційну структуру, прозорі кордони, внаслідок чого зростає значення партнерських відношень. Ідея створення віртуальних підприємств полягає у тому, щоб здійснити інтеграцію виробничих підприємств партнерів для реалізації проектів, які самотужки ні одне із підприємств реалізувати не може [17].

Отже, розробка віртуального підприємства пов’язана із інтелектуальним моделюванням взаємодії складних, неоднорідних, віддалених між собою агентів. При цьому суттєво зростає значення побудови багаторівневих дружніх інтерфейсів між агентами. У першу чергу слід побудувати моделі взаємодії між замовниками та виконавцями, які б забезпечували необхідну гнучкість та

реактивність підприємства. При цьому важливе місце повинні займати моделі організації партнерських взаємовідносин у віртуальних підприємствах на основі багатозначних логік взаємодії окремих підприємств та їх підрозділів. В цілому віртуальне підприємство можна розглядати як мета підприємство (тобто підприємство над підприємствами), що поєднує цілі, ресурси, традиції та досвід кількох підприємств при розробці складних інноваційних проектів або при виробництві продукції світового рівня. Створення віртуального підприємства означає інтеграцію унікального досвіду, виробничих можливостей та передових технологій кількох підприємств-партнерів навколо деякого проекту, який не може бути виконаним жодним з цих підприємств окремо. Віртуальне підприємство не має жодних галузевих чи відомчих кордонів [29].

Віртуальне підприємство являє собою мережеву, комп'ютерно-опосередковану організаційну структуру, що складається з неоднорідних компонентів розташованих у різних місцях. Воно створюється шляхом об'єднання організаційно-технологічних ресурсів сукупності підприємств та їх інтеграції шляхом використання комп'ютерної мережі. Це призводить до формування гнучкої та динамічної організаційної системи, найбільш прилаштованої до реалізації вимог замовника. При цьому мається на увазі не повна відсутність базових структур у реальному фізичному просторі, а лише інтенсивна взаємодія реально існуючих спеціалістів та підрозділів різноманітних підприємств у віртуальному просторі. І така взаємодія реалізується на основі сучасних інформаційних та комунікаційних технологій. Включення замовників та виконавців у єдину незамкнену організаційну структуру розмиває та робить нечіткими межі між взаємодіючими підприємствами, сприяє поглибленню взаємодії між замовниками та виконавцями. Внаслідок цього виробнича функція може переходити на більш ранні стадії і навіть виконуватися окремими учасниками. Це дозволяє значно підвищити рівень кооперації та координації підприємств і, як наслідок, забезпечити конкурентоздатність продукції та прибуток [43].

Головними характеристиками віртуального підприємства є:

- інтеграція кращих технологій, засобів виробництва і досвіду у межах стратегічно розумних об'єднань;
- накопичення ресурсів навколо ключових бізнес-процесів;
- створення автономних робочих груп, що територіально віддалені;
- тимчасовий характер партнерських відносин, гнучкість, можливість переструктуризації;
- об'єднання функцій централізації і децентралізації в управлінні із перевагою елементів децентралізації;
- переважаюча вага координаційних зв'язків;
- широкий розподіл і перерозподіл повноважень влади;
- організація взаємодії спеціалістів на основі використання обчислювальної техніки;
- розробка неоднорідних комп'ютерних мереж і середовищ, застосування різноманітних програмних засобів [24].

Отже, найголовнішою перевагою віртуальних форм організацій є можливість обирати та використовувати найкращі ресурси, знання та здібності із найменшими витратами часу. Це забезпечує певні конкурентні переваги віртуальних підприємств, а саме можливість:

- зниження сукупних затрат;
- підвищення швидкості виконання ринкового замовлення;
- більш повного задоволення вимог замовника;
- гнучкої адаптації до зміни навколишнього середовища;
- зниження перепон для виходу на нові ринки [16].

З урахуванням особливостей практичного функціонування, віртуальне підприємство можна визначити як тимчасову коопераційну мережу підприємств (організацій), що володіють певними можливостями для найкращого виконання ринкового замовлення, і базується на єдиній інформаційній системі. При цьому віртуальне підприємство повинно забезпечувати реалізацію усього виробничого циклу виробу при умові що як

портфель замовлень, так і склад учасників виробничого процесу можуть змінюватися дуже швидко.

Віртуальні підприємства, як правило, орієнтуються не на задоволення вимог і потреб якогось «усередненого» сегмента ринку, а на виконання певних ринкових замовлень аж до задоволення певних запитів конкретних споживачів (замовників) і збільшують швидкість і якість виконання замовлення шляхом об'єднання ресурсів різних партнерів у єдину систему [26].

Якщо у старій економіці показником досягнень компанії був її розмір (капітал, активи, прибутки, число співробітників тощо), то у новій економіці, де виробництво орієнтоване на послуги і операції з нематеріальними активами, основним критерієм успіху є здатність компанії управляти своєю продуктивністю і ефективністю в умовах, що змінюються, а головним засобом виробництва стають корпоративні знання. Сьогодні знання - це не просто ще один ресурс з числа традиційних засобів виробництва, (до яких належать праця, капітал, земля), а єдине, що взагалі являє собою цінність, оскільки від них все більше і більше залежить управління капіталом та отримання прибутку. Слід особливо відзначити, що характерним для нового підприємства є зміщення поняття "засобу виробництва" з предметної області в область людських відносин [12].

Ефективність роботи підприємства в нових умовах, як правило, визначається корпоративним досвідом, тому головним ресурсом стають люди з їх професійними навичками. "Людський капітал" стає найбільш вагомим ресурсом, основною сферою накопичення і використання капіталовкладень.

З технологічної точки зору для створення організації, орієнтованої на клієнта, без надмірних штатів, з ефективним розподілом повноважень по всіх рівнях, потрібна розподілена "матрична" модель колективної взаємодії. Лише керівник в ході колективної взаємодії відбувається обмін ідеями, інформацією і знаннями. А організаційно-матрична структура побудови взаємовідносин застосовується для реалізації великої кількості віртуальних ланцюжків і "груп по інтересах", сфокусованих на рішенні конкретних задач.

Важливим принциповим моментом сьогодні є те, що функціонування нових підприємств (високопродуктивних, гнучких, інтегрованих в мережеві взаємодії, відкритих для інновацій, орієнтованих на клієнта і сервіси) можна забезпечити лише на основі використання нових інформаційних технологій і глобальних телекомунікаційних мереж. Розвиток глобальної інформаційної інфраструктури і зростання можливостей мережевого бізнесу створюють принципово нову ситуацію в економіці. Нові, засновані на мережах, підприємства та організаційні структури вже не орієнтуються на "піраміди" процесів бізнесу, а, володіючи перевагами горизонтальних структур і "матричним" стилем взаємодії, дозволяють економити ресурси, скорочувати час реакції на нові запити і забезпечувати зв'язки, що постійно оновлюються, із зовнішніми діловими партнерами. При цьому розширення контрактних відносин із сторонніми організаціями на виконання більшої частини робіт (аутсорсинг) і простота підключення нових партнерів до ділових і виробничих ланцюжків є принциповими відмінностями нової економіки. Тут слід особливо підкреслити, що об'єднані зусилля, що реалізуються в сучасних мережевих структурах, дають куди більше, ніж просто сума їх складових [44].

Надзвичайно актуальною стає проблема побудови корпоративної інформаційної структури (інфраструктури).

Нова архітектура інформаційних технологій для підприємства сьогодні вже ґрунтується на принципах, які орієнтовані на вимоги бізнесу, а не технологічних процесів. Враховуючи необхідність частих змін моделі ведення бізнесу до динамічно змінних економічних умов, корпоративна інформаційна структура (інфраструктура) сьогодні – це вісь, навколо якої обертаються всі технологічні процеси і процеси бізнесу на підприємстві. Інфраструктура перетворює підприємство на єдиний організм, в якому забезпечений доступ до всієї інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Нова інформаційна архітектура підприємства є, з одного боку, зручною платформою для інновацій, дозволяючи, зокрема, використовувати

організаційно-матричний стиль управління, а, з іншого, зберігати всі колишні можливості підприємства як такого (тобто незалежного економічного суб'єкта).

Спектр проблем, що підлягає розв'язку в межах віртуального виробництва надзвичайно широкий і різноманітний. За ступенем структурованості їх доцільно розподілити на структуровані, неструктуровані та слабо структуровані проблеми. Структурованими є проблеми, в яких найбільш істотні залежності подаються у вигляді формалізованих алгоритмів, що досить легко програмуються. До таких проблем належать облік та контроль, простий динамічний та структурний аналіз, оформлення документів, їх тиражування тощо. Структурованість проблем забезпечує формалізованість застосування математичних методів для розв'язку цих проблем. У неструктурованих проблемах переважно визначаються лише найважливіші ресурси, ознаки та характеристики, проте кількісні залежності між ними невідомі. До них належить значна частина проблем прогнозування, перспективного планування, організаційного управління. Розв'язок таких проблем вимагає неформальних процедур, що базуються на інформації з високим рівнем невизначеності, і здійснюється із використанням переважно евристичних методів. Слабо структуровані проблеми включають як формалізовані, так і неформалізовані залежності. Розв'язок неструктурованих та слабо структурованих проблем вимагає прийняття рішень в умовах неповної інформації, зокрема із застосуванням теорії нечітких множин. До слабо структурованих та неструктурованих проблем належать проблеми розподілу капіталу, вибір проектів проведення наукових досліджень, формування перспективних та поточних планових завдань, визначення стратегії розвитку виробництва, аналіз ризиків виконання певних проектів тощо. Більшість проблем, що вирішують керівники підприємств, належить саме до неструктурованих проблем, середній рівень керівництва вирішує переважно слабо структуровані проблеми, а технічні працівники – переважно структуровані проблеми [11].

Доцільно виділити наступні етапи створення віртуального підприємства: *проекування процесів, прив'язка до ресурсів, пошук ресурсів за контрактами,*

експлуатація створеного підприємства, моніторинг процесів, управління підприємством. Розглянемо докладніше кожен з виділених етапів [14].

Проектування процесів (BPR-business process reengineering) – здійснюється із використанням інструментальних засобів реінженірінгу бізнес – процесів для опису нових процесів. Отже, для формування оптимальної структури підприємства слід спочатку вибудувати і описати структуру бізнес – процесів та їхню взаємодію, а вже потім будувати організаційну структуру, яка б ефективно підтримувала ці бізнес – процеси. Бізнес – процес схематично можна представити у вигляді послідовності операцій (робіт, функцій), виконуваних окремими співробітниками з використанням тієї або іншої інформації (документів, повідомлень електронної пошти, баз даних і т.д.) і відповідно до деяких правил, які диктують порядок виконання роботи, визначають маршрути руху документів, строки виконання окремих функцій [7].

Прив'язка до ресурсів. Кожну функцію будь-якого процесу слід закріпити за певними ресурсами. По завершенню цього етапу маємо перелік необхідних ресурсів і для кожного з них – перелік функцій, які він мусить виконувати із описом входу, виходу та специфікаціями якості обслуговування [41].

Пошук ресурсів за контрактами. Стосовно віртуального підприємства головною проблемою є пошук ресурсів поза структурою підприємства. Спираючись на порівняння результатів або фінансових зобов'язань різних претендентів з еталонними показниками певної галузі, слід вибрати найкращого для кожного ресурсу з врахуванням складених специфікацій функцій. Особливий підхід стосується ресурсів, що мають критичне значення. Така організація забезпечує різке скорочення стартового капіталу для заснування нової справи, оскільки більшість необхідних ресурсів буде забезпечуватися на контрактній основі та оплачуватися по мірі надання послуг. До того ж такий підхід суттєво скорочує час, необхідний для початку експлуатації віртуального підприємства [32].

Експлуатація створеного підприємства. Головною проблемою цього етапу є здатність керівництва підприємства експлуатувати складні комплекси ресурсів, що підконтрольні багатьом різним і незалежним організаціям [17].

Моніторинг процесів. Відповідні механізми реєстрації повинні фіксувати кожну подію разом із датою, часом та учасниками події. Такий реєстраційний журнал може бути основою моніторингу та управління якістю послуг, які надає кожен суб'єкт віртуального підприємства [23].

Управління підприємством. Одним з головних завдань організації виробничої кооперації у вигляді ВП є розробка такого інтегрованого інформаційного простору і системи оперативного управління процесами і їх координації, які б дозволили в оперативному режимі здійснювати:

- прийом замовлення клієнта;
- перевірку можливості його виконання;
- розподіл робіт з виконання даного замовлення між окремими підприємствами-учасниками ВП.

Щодо планування, організації та координації діяльності віртуальних підприємств необхідні відповідні управлінські підходи, а саме вміння ідентифікувати та підключати необхідних співвиконавців, організувати процес створення та збуту продукції. Отже основними функціями управління віртуальним підприємством як мережею партнерів є:

- визначення вимог проекту (розробки);
- пошук та оцінка можливих партнерів (співвиконавців);
- визначення та розподіл виконавців, що оптимально відповідають сформульованим завданням;
- постійний моніторинг та перерозподіл (у випадку необхідності) виконавців та ресурсів по етапам виконання робіт.

Функціональне ядро управління віртуальним підприємством становить система оперативного управління ВП, пов'язана з виробничо-економічною системою класу ERP (у якій зберігаються і актуалізуються дані щодо виконання окремих процесів) із загальною базою даних (у якій зберігається інформація

про агентів-учасників ВП). Саме це функціональне ядро відповідає за управління замовленнями клієнтів і визначення можливостей їхньої ефективної реалізації агентами ВП.

З іншого боку, воно пов'язане із системами оперативного управління підприємствами (СОУП), якими володіє кожний агент ВП. Завданням СОУП є управління оперативною інформацією про процеси на окремих підприємствах і забезпечення нею систем функціонального ядра. Саме ядро перебуває у віданні центру управління (координаційного центру) [28].

Природно, що підприємства – партнери для ефективного функціонування всієї мережі повинні базуватися на погодженому господарському процесі. Коли ж, наприклад, для найкращої відповідності ринковим потребам у мережу поєднується безліч підприємств, найчастіше віддалених географічно, тоді очевидно, що таким підприємствам важко погодити свої дії без системи оперативної інформації і комунікацій. Отже, для рішення інформаційних проблем мережа повинна мати єдину інформаційну систему, засновану на широкому застосуванні нових інформаційних і комунікаційних технологій. Віртуальні підприємства функціонують на основі загальних баз даних (БД) щодо підприємств-учасників, їхніх функціональних можливостей і технологічних операцій. При організації інформаційної взаємодії між різними підприємствами принципове значення для забезпечення інформаційної сумісності мають використовувані класифікатори.

Одна з найважливіших проблем створення віртуального підприємства полягає у забезпеченні інтеграції документаційних систем та інформаційних технологій. Тісне співробітництво між організаціями у межах віртуального підприємства вимагає неперервного збереження інтегрованості інформації та єдності документаційної системи у процесі управління загальним проектом з метою отримання загальної картини діяльності учасників корпоративної системи. Основа віртуального підприємства – це інтеграційні інформаційно – документаційні технології, що забезпечують інтеграцію автоматизованих та інформаційно – документаційних систем різних рівнів та типів, забезпечуючи

неперервну інформаційну підтримку усього життєвого циклу продукції віртуального підприємства. Ефективність застосування інтеграційних технологій вимагає обов'язкового дотримання усіма учасниками віртуального підприємства певних жорстко регламентованих стандартів, принципів та правил, що об'єднуються у межах сучасних ІПВ – технологій (ІПВ – інформаційна підтримка виробу). Декілька світових фірм пропонують програмні засоби для задоволення потреб бізнес-співробітництва у межах віртуального підприємства, проте їх використання вимагає наявності достовірної та документально оформленої первинної інформації, а також повного документального супроводження усього життєвого циклу продукції підприємства. Враховуючи багаторівневий ієрархічний характер виробничо-управлінських зв'язків, слід забезпечити формування державної політики щодо інформаційно – документаційного забезпечення управління на основі єдиних принципів та платформ ІПВ – технологій та розробки типових проектних рішень.

Аналіз діяльності віртуальних підприємств показав, що основними характеристиками віртуальної форми організації є:

- відкрита розподілена структура;
- гнучкість;
- пріоритет горизонтальних зв'язків;
- автономність і вузька спеціалізація членів мережі;
- високий статус інформаційних і кадрових засобів інтеграції [41].

Отже, найголовнішою перевагою віртуальних форм організацій є можливість обирати та використовувати найкращі ресурси, знання та здібності із найменшими витратами часу. Це забезпечує певні конкурентні переваги віртуальних підприємств, а саме можливість:

- зниження сукупних витрат;
- підвищення швидкості виконання ринкового замовлення;
- більш повного задоволення вимог замовника;
- гнучкої адаптації до зміни навколишнього середовища;

- зниження перепон для виходу на нові ринки [21].

Ефективність ВП полягає в підвищенні прибутку і обороту, зниженні витрат і ризиків, залученні нових замовлень за рахунок:

- підвищення ефективності використання ресурсів на основі погодженої взаємодії, спеціалізації, кооперації, координації і організації "наскрізних" бізнес-процесів, орієнтації на виконання індивідуальних замовлень клієнтів;
- скорочення тривалості циклу "попит-виробництво-продаж", зниження часу конструкторсько-технологічної підготовки виробництва, підвищення швидкості реакції на ринкові зміни;
 - узгодження рівня запасів з процесами продажів;
 - обліку зростаючої багатоваріантності продукції;
 - відповідності процесів, продукції і послуг промисловим стандартам;
 - відходу від витратного ціноутворення і прискорення капіталізації бізнесу;
- установа довірчих відносин з партнерами по бізнесу.

Проте поряд з перерахованими вище перевагами, віртуальні підприємства мають і певні недоліки, зокрема:

- надмірна економічна залежність від партнерів, що пов'язана з вузькою спеціалізацією членів мережі;
- практична відсутність соціальної і матеріальної підтримки своїх партнерів внаслідок відмови від класичних довгострокових договірних форм і звичайних трудових відносин;
 - небезпека надмірного ускладнення, що впливає, зокрема, з різномірності членів підприємства, неясності відносно членства в ній, відкритості мереж, динаміки самоорганізації та можливо недостатньої мотивації діяльності учасників мережі.
- створення віртуального підприємства змушує враховувати можливість появи додаткових ризиків. Урахування факторів ризику має свої особливості на всіх етапах життєвого циклу кооперації [19].

Стосовно до фаз ухвалення рішення про кооперацію і вибір партнерів найбільшу актуальність здобувають питання організаційних ризиків. На стадіях планування робіт і реалізації особливе значення мають операційні ризики. До основних ризиків кооперації належать збільшення залежності від партнерів по бізнесу, ризик втрати ноу-хау і конкурентних позицій. Причина виникнення організаційних ризиків у системі кооперації ВП пов'язана з різними принципами корпоративного управління учасників ВП, різними цілями і завданнями ведення бізнесу, різними фінансовими циклами компаній і т.д. Кооперація не тільки сприяє поділу ризиків між учасниками і зниженню невизначеності, але і генерує нові ризики, пов'язані із взаємодією підприємств. Вплив перерахованих вище властивостей залежить від організаційної форми кооперації [11].

Відмова від перевічених часом організаційно-управлінських принципів вимагає розробку певних замінників, а саме принципів мережевої культури, взаємоповаги та клімату довіри. Проте такі принципи знаходяться лише у стадії розробки і фундаментальні наукові дослідження тут значно відстають від практичного досвіду, залишаються відкритими чимало питань організації та функціонування віртуальних підприємств. За рівнем розробки вони поки не можуть служити достатньою базою для відшкодування скасованих принципів.

Найважливішою складовою моделі нового підприємства є також розробка адекватної системи мотивації праці співробітників. Сьогодні, як ніколи раніше, виробничі процеси і процеси бізнесу супроводжуються створенням значного побічного продукту – інтелектуальної власності, яка може бути використана в комерційних цілях і в глобальних масштабах. Особливе це актуально для сфери інтелектуальної праці. З одного боку, цілком зрозуміло, що процеси бізнесу на новому підприємстві не можуть здійснюватися немотивованими працівниками. З іншого боку, створення інфраструктури, яка забезпечувала б постійне поліпшення умов праці, підвищення кваліфікації і перенавчання, пристосування до безперервних змін характеру роботи, нове розуміння кар'єри і нові

можливості винагороди, – все це ще належить сформулювати і реалізувати у вигляді нових принципів, правил та систем організації праці.

Слід зазначити, що створення віртуального підприємства вимагає суттєвих змін психології та діяльності персоналу, зокрема розвитку колективної мотивації, комунікативних якостей, самоконтролю, ініціативності, відповідальності, здатності самостійно приймати рішення [31].

Отже, розгортання віртуальних економічних структур разом із розв'язком питань організації їх управління та аналізом ефективності функціонування дозволить значно підняти рівень управління економічними процесами в умовах динамічних ринків.

1.2. Аналіз сучасних систем логістичного обслуговування клієнтів

Очевидно, що різні споживачі бажають купувати різні товари. Для того щоб задовольнити різні потреби організації-виробники й організації-продавці прагнуть виявити групи споживачів, які швидше за все, позитивно відреагують на пропоновані продукти та які приносять компанії найбільший прибуток.

Тут доречно згадати відомий закон Парето, що в даному контексті виглядатиме наступним чином: 20% споживачів приносять компанії 80% прибутку, а 80% споживачів приносять компанії лише 20% прибутку. Проте, це не означає, що від останньої групи споживачів потрібно зовсім відмовитися.

Хоча при більш детальному аналізі може виявитися й така група клієнтів, подальша співпраця з якими не бажана (якщо витрати на їхнє обслуговування перевищують доходи, отримані від них) [18].

Сегментація споживачів полягає в поділі їх на відносно чіткі групи, для яких необхідно використовувати певні стратегії обслуговування, що дасть можливість отримувати максимальний прибуток за мінімальних витрат. Системи обробки замовлень, доставки й у цілому логістичного обслуговування

в різних сегментах ринку можуть значно різнитися як за вимогами, так і за певними параметрами.

Сегментація проводиться на основі аналізу характеристик клієнтів.

Майже на всіх сучасних підприємствах створюється база даних клієнтів, що дає можливість структурувати ринки та знаходити споживачів під конкретну товарну пропозицію. Класичний маркетинг пропонує проводити географічну, демографічну та геодемографічну сегментацію, іноді використовується психографічна сегментація, заснована на аналізі само сприйняття клієнтів / споживачів. Це дає ключ до попиту на продукт, але не визначає важливих клієнтів. Для визначення найбільш привабливих клієнтів варто по-іншому підходити до вивчення цих питань.

На практиці, найбільш розповсюджений розподіл клієнтів за кількістю й обсягом споживаних клієнтом послуг. Приміром, постачальники програмного забезпечення поділяють клієнтів за частотою придбання нових версій програмного продукту та ліцензій. Банки — за кількістю банківських продуктів, що використовуються одним клієнтом (наприклад, розрахунковий рахунок, зарплатні картки й депозит). Автомобільні компанії поділяють клієнтів за частотою звертання до фірмових СТО. Ключовим параметром сегментації клієнтів у рекламному агентстві є річний бюджет клієнта на рекламу тощо [17].

Логістичний підхід до сегментування клієнтської бази компанії передбачає використання ABC і XYZ-аналізів.

Аналіз ABC проводиться на основі прибутковості клієнтів за певний проміжок часу, що розглядається, й обсягу продукції або послуг, що були ними замовлені за це період:

- група А – клієнти, частка яких у прибутку складає до 80%, а в обсягу продукції – до 20%;
- група В – клієнти, частка яких у прибутку складає до 15%, а в обсягу продукції – до 30%;

- група С – клієнти, частка яких у прибутку складає до 5%, а в обсягу продукції – до 50%;

Аналіз XYZ проводиться з урахуванням стабільності відносин із певним клієнтом:

- група Х – клієнти, взаємовідносини з якими носять стабільний характер і легко прогножуються ($0\% < v < 10\%$);

- група Y – клієнти, взаємовідносини з якими мають деякі коливання ($10\% < v < 25\%$);

- група Z – клієнти, взаємовідносини з якими носять випадковий характер ($25\% < v < 100\%$).

Де v – коефіцієнт варіації транзакцій за окремими споживачами [28].

На основі проведених ABC і XYZ-аналізів будується матриця ABC-XYZ (табл. 1.1) і розробляються певні рекомендації щодо обслуговування кожного отриманого сегмента споживачів.

Таблиця 1.1 – Матриця ABC — XYZ

	А	В	С
Х	Висока прибутковість споживачів	Середня прибутковість споживачів	Низька прибутковість споживачів
	Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Високий ступінь надійності прогнозу споживання
Y	Висока прибутковість споживачів	Середня прибутковість споживачів	Низька прибутковість споживачів
	Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Середній ступінь надійності прогнозу споживання
Z	Висока прибутковість споживачів	Середня прибутковість споживачів	Низька прибутковість споживачів
	Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Низький ступінь надійності прогнозу споживання

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Споживачі, що входять до груп AX, AY і AZ – найприбутковіші клієнти. Обслуговування цих споживачів варто проводити на найвищому рівні, розробляти індивідуалізовані програми обслуговування й намагатися завоювати їхню лояльність. Для споживачів групи AZ варто виявити причини такого сильного коливання споживання продукції та створити всі умови для стабілізації.

Споживачі, які потратили до груп VX, VY і VZ, також досить прибуткові. Їхнє обслуговування варто проводити з використанням додаткових послуг і створювати умови для підвищення прибутковості. Для споживачів групи VZ також варто виявити причини сильного коливання споживання продукції та намагатися їх ліквідувати [19].

Споживачі груп CX, CY і CZ – найменш прибуткові клієнти. Потрібно мінімізувати витрати на їхнє обслуговування. А при перевищенні витрат над прибутками варто відмовитися від співпраці з цими клієнтами, особливо це стосується споживачів групи CZ.

Результати ABC – XYZ-аналізів можна використовувати для розподілу ресурсів у сферах маркетингу, продажу й обслуговування відповідно до "важливості" того чи іншого клієнта.

Сегментування клієнтів можна також здійснити за такими показниками, як рентабельність клієнта. Матриця рентабельності клієнта зображена на рис. 1.1.

Створювати – це відносно дешеві в обслуговуванні клієнти, але в них низькі показники обсягу чистих продажів. Необхідно відповісти на наступні питання: Чи може обсяг продажів бути збільшений без пропорційного збільшення витрат на обслуговування? Чи можуть менеджери з продажів сконцентруватися на пошуку способів впливу на закупівлі цих клієнтів, для того, щоб зробити цих клієнтів більш прибутковим?



Рисунок 1.1 – Матриця рентабельності клієнтів

Джерело: систематизовано автором.

Небезпечна зона – цих клієнтів потрібно ретельно проаналізувати. Необхідно відповісти на наступні: Чи існує якась перспектива як збільшення обсягу чистих продажів, так і зниження витрат на обслуговування? Чи існують стратегічні причини для збереження цих клієнтів? Чи потрібні вони компанії, навіть якщо їхній внесок у прибуток низький?

Для кожного квадранта цієї матриці можна дати наступні рекомендації:

Знижувати собівартість – ці клієнти можуть стати більш рентабельними, якщо витрати на їхнє обслуговування можуть знижуватись. «Costengineer» означає модифікацію виробничого процесу з ціллю зниження собівартості продукції при збереженні функційних особливостей. Необхідно відповісти на наступні питання: Чи існують якісь можливості збільшення рентабельності? Чи можна консолідувати поставки? Чи стане доставка більш економічною, якщо в цьому ж районі з'являться й інші клієнти? Чи існує більш дешевий спосіб одержання замовлень від цих клієнтів, наприклад, продажі телефоном?

Зберігати – клієнти з великим обсягом чистих продажів, які відносно недорогі в обслуговуванні, цінуються на вагу золота. Стратегія взаємин із цими клієнтами повинна полягати у прагненні до таких відносин; коли клієнт не

захоче шукати альтернативних постачальників. У той же час необхідно постійно шукати можливості розвивати обсяг бізнесу з цими клієнтами, зберігаючи, однак, суворий контроль над витратами [21].

Правильна сегментація клієнтів та оцінка потенціалу кожного сегмента дозволяють побудувати кілька різних стратегій обслуговування, спрямованих на збільшення прибутку:

- фокусування уваги на існуючих клієнтах замість спроб залучити нових; утримання “прибуткових” клієнтів і скорочення видатків на “неприбуткових” (наприклад, скорочення видатків на рекламу, спрямовану на “неприбуткову” групу споживачів);

- розробка спеціалізованих пропозицій для кожної групи споживачів, виходячи з обсягів продажів цієї групи, витрат на її обслуговування й виробництво для неї товарів і послуг;

- уведення ефективної політики взаємодії зі споживачами, що припускає чітке розуміння того, яких споживачів компанія має намір залучити та як вона може це зробити; впровадження CRM (Customer Relationship Management) – системи керування взаємодією зі споживачем; посилення підготовки персоналу, що безпосередньо контактує з клієнтом.

Існує сім типів клієнтів, що рекомендуються експертами для розвитку відносин:

1. Витрачають багато й часто. Це група, що має підвищений інтерес до продукції компанії. Це найцінніша категорія, але досить обмежена. При аналізі легко визначається (обсяг продукції, сплачена сума, кількість замовлень). Вони мають найвищу пріоритетність для фірми, і вона, насамперед, орієнтується на них.

2. Клієнти, що в перспективі можуть витратити багато й часто. Відбір клієнтів до цієї категорії повинен бути дуже ретельним і делікатним. При аналізі варто враховувати багато факторів (історія покупок, кредитна історія, соціальний стан тощо).

3. Клієнти, що не входять до цільової групи клієнтів конкурента. Групи клієнтів, не помічені конкурентом (за віком, соціальним станом та іншими ознаками).

4. Клієнти в секторах індустрії, що розвиваються. Сюди належать галузі, у яких заробляють "швидкі" гроші. У свій час це був сегмент торгівлі комп'ютерами, побутовою технікою, мобільними телефонами. У цьому плані перспективно виглядає електронна комерція. Вони роблять "швидкі гроші", відповідно їхні потреби зростають іще швидше. Особлива увага в таких секторах приділяється сервісу, тому значні кошти вкладаються в розвиток зручної та надійної інфраструктури при обмеженому часі.

5. Клієнти високого рівня освіти й інформованості. Їх характеризує наявність передових технологій, високий рівень знань у своєму бізнесі. Важливі для постачальника тим, що в співробітництві з ними можливе спільне підвищення кваліфікації, реалізація спільних експериментів, установлення стандартів спільної діяльності.

6. Клієнти, схильні до відданості фірмі. Це дуже важлива група, але їхній вибір часто ґрунтується на суб'єктивних перевагах. Потрібно прагнути всіма силами зберігати близькість і гарні відносини.

7. Клієнти, схожі на тих, що мають значення. При сегментації клієнтів можна випустити або сплутати з іншими категоріями доволі важливих клієнтів.

Вони можуть замовляти невеликі партії. Але ця величина замовлень утворюються через невиконання зобов'язань постачальника. Це ще раз доводить важливість найбільш повних знань про кожного клієнта [12].

Проте, є певні категорії клієнтів, подальше співробітництво з якими й залучення подібних не бажане:

1. Клієнти, що не потребують у продуктів компанії. Якщо продукція не відповідає профілю діяльності клієнтів, не потрібно її пропонувати, а тим паче нав'язувати. Як мінімум, результатом буде зіпсований настрій і негативна інформація про компанію. В окремих випадках слід домовитися про умови повернення товару.

2. Не платники. Буває, що клієнт систематично не сплачує рахунки ввизначений термін. Важливою є перевірка історії діяльності, особливо це стосується нових клієнтів. Можлива й наступна модель: клієнт замовляє багатотоварних груп, щоб отримати знижку за окремою групою. Після виставлення рахунку оплата проводиться тільки "бажаного" товару.

3. Не економічні користувачі. Це ті клієнти, які вимагають рівень обслуговування, що набагато перевищує масштаби їхніх замовлень. Вони можуть цілком заволодіти телефонними лініями й часом технічного та сервісного відділу або наполягати на наданні їм постійної підтримки. Сюди належать також ті клієнти, що навмисно замовляють великі партії товару, а потім частину повертають. Такі клієнти заперечують будь-як процедуру відшкодування витрат, прагнуть знайти виключення в політиці компанії. Варто чітко пояснити політику фірми: якщо буде це – очікуйте цього. Якщо потенційний клієнт попадає в цю категорію – необхідно підвищувати ціни, щоб виключити подальші турботи.

4. Клієнти, що прагнуть купити дешевше. Особливо багато представників цієї групи спостерігається при проведенні акцій і зниженні цін на певні товарні групи. Після їхнього завершення ці клієнти або просто йдуть до конкурентів, або вимагають перегляду цінової політики щодо них. Тому багато організацій уникають пропозиції "спеціальних" цін як способу стимулювання продажів.

5. Клієнти з груп високого ризику. Поняття "високого ризику" досить широке: нестабільність у компанії клієнта, висока текучка кадрів, ризик банкрутства або поглинання тощо. Звичайно, у таких випадках багато компаній поводяться досить активно. Часто постачальники не в змозі відмовитися від багатообіцяючої пропозиції, після якої – отримують збитки. Якщо нестабільність переживає постійний клієнт – варто досить делікатно підійти до ситуації, із огляду на величину ризику [28].

Таким чином, класифікувавши своїх клієнтів, компанії одержують можливість запропонувати більш індивідуалізований пакет продукції з супутніми та додатковими послугами, зробити правильний вибір щодо

необхідності утримання клієнта, мінімізувати можливість помилки та підвищити рентабельність підприємства.

1.3. Специфіка процесу логістичного обслуговування клієнтів інтернет-магазину

Після сегментування важливо для кожного обраного сегмента ринку розробити аналітичні показники обслуговування клієнта, які називають стандартами обслуговування.

Рішення клієнта про закупівлю обраного товару ґрунтується загалом на трьох передумовах:

- потреба закупівлі, детермінована споживчими властивостями виробу;
- акцептована клієнтом ціна закупівлі, яка є результатом ринкового вибору;
- запропоновані виробником (постачальником) стандарти обслуговування клієнта [16].

Тобто клієнт купує разом із товаром певний набір стандартів обслуговування клієнта, які становлять невід'ємний компонент ринкової трансакції.

Стандарти обслуговування гарантують клієнтам задекларований підприємством-постачальником перелік благ, які вони можуть отримати водночас із товаром. Стандарти обслуговування визначають правила роботи працівників сервісного комплексу і ґрунтуються на часових критеріях, показниках надійності й показниках, пов'язаних із втратами та пошкодженнями.

Оскільки стандарти обслуговування є аналітичними показниками, їх найчастіше подають числовими значеннями. Щоб отримати вимірні аспекти, необхідним є попередній етап ідентифікації проблем і специфікації завдань, які

є предметом обслуговування клієнта. У цьому сенсі прикладами логістичних стандартів обслуговування клієнта є:

1. Щонайменше 98 % правильно реалізованих замовлень – на рівні гуртової торгівлі.

2. Обслуговування повернень упродовж 30 днів – на рівні роздрібною торгівлі.

3. Цикл поставки виробу до п'яти днів – для виробничих підприємств.

4. Пунктуальність польотів щонайменше 90 % – для авіаційних перевізників.

5. Подавання страви впродовж п'яти хвилин із моменту прийняття замовлення - для ресторанів.

6. Показник рекламаций, пошкодження посилок – 5 % за рік – для автомобільних перевізників. Згідно з фазовою структурою процесів обслуговування споживачів, стандарти обслуговування будують для послідовних трьох фаз як:

- стандарти передпродажного обслуговування;
- стандарти обслуговування під час продажу;
- стандарти після продажного обслуговування [27].

Наприклад, основними критеріями ефективності обслуговування у сфері після продажного обслуговування є:

1) здатність швидко відреагувати на прохання про допомогу – це найважливіший критерій ефективності;

2) ефективність виконання замовлень щодо заміни деталей, а також замовлення надзвичайного характеру;

3) швидкість ремонту обладнання;

4) технічна компетентність робітників обслуговування.

У сфері збуту продукції ці критерії дещо інші:

- швидкість і надійність поставок;
- "наявність" товару на різних стадіях процесу реалізації;

- "гнучкість" обслуговування, тобто вміння виконувати екстраординарні замовлення й витратити мінімальний час, реагуючи на подію;
- "комерційні здібності" агентів фірми, тобто вміння створити й утримати "клімат" довіри з клієнтами.

Як елементи логістичного обслуговування втілюють у стандарти обслуговування демонструє табл. 1.2

Стандарти – це гарантія якості запропонованого обслуговування клієнта.

Створюючи їх, логістичні менеджери повинні пам'ятати, що хороший стандарт – це такий, який вимірює аспекти обслуговування, істотні з погляду клієнта. Для цього з'ясовують очікування своїх клієнтів, а у деяких випадках можуть також допомогти їх сформуванню. Працівники служби обслуговування клієнта повинні подбати, щоб стандарти мали числовий вираз, щоби мати можливість регулярно їх вимірювати, аналізувати відхилення, коригувати, пропонуючи клієнту відповідний рівень послуг, адже керувати можна лише тими елементами, які можна виміряти.

Таблиця 1.2 – Елементи та стандарти обслуговування споживача

№ з/п	Елементи обслуговування	Короткий опис	Типові стандарти
1	2	3	4
1	Наявність товару в запасах	Найпростіший показник обслуговування споживача. Виражає відсоток наявності запасів (відповідно до рівня попиту) деяких основних одиниць	Відсоток наявності основних одиниць
2	Час виконання замовлення	Час від подання замовлення до отримання товару. Вимірюється в одиницях часу й відхиленні від стандартної або планової тривалості циклу	Швидкість і послідовність

Кінець таблиці 1.2

1	2	3	4
Нерідко наявність товару й час виконання замовлень об'єднуються в один стандарт.			
3	Гнучкість поставок	Спроможність системи реагувати на спеціальні або не очікувані потреби споживачів. Оцінка здатності прискорювати виконання замовлення чи замінювати товари	Час реагування на спеціальні замовлення
4	Інформаційне забезпечення системи дистрибуції	Здатність інформаційної системи підприємства реагувати точно і своєчасно на запити споживачів	Швидкість, точність і детальність повідомлення
5	Система ліквідації помилок і недоліків у дистрибуції	Ефективність процедур і час, необхідний для відновлення функціонування системи дистрибуції (наприклад, скарги, помилки під час оформлення накладних, пошкодження в дорозі тощо)	Час реагування на помилки та час усування недоліків
6	Після продажне обслуговування	Ефективність надання послуг після доставки (технічні консультації, запасні частини, модернізація обладнання тощо)	Час і якість реагування на проблему

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Вихідним пунктом комплексної розробки стандартів логістичного обслуговування є обґрунтування базового рівня обслуговування з урахуванням витрат на нього згідно з очікуваннями клієнтів. Обраний базовий рівень надалі можна деталізувати за різними критеріями (рис. 1.2).

Проте, деталізуючи стандарти обслуговування клієнта, треба уникати впровадження стандартів із високим ступенем агрегації, оскільки це може спотворити картину асортименту послуг, пропонованих клієнтам.



Рисунок 1.2 – Приклади стандартів логістичного обслуговування клієнта

Джерело: систематизовано автором

На практиці однаково трактувати усіх клієнтів неможливо, а часто й не бажано. У деклараціях зобов'язань кожний клієнт є анонімним. Тому, готуючись до процесу обслуговування, не зайвим буде створити базу знань про клієнтів і правил їхньої класифікації. База знань повинна охоплювати реєстри клієнтів:

- 1) які є юридичними особами, із якими укладено довгострокові угоди, із оцінкою їхньої платоспроможності;
- 2) які складають замовлення з випередженням;
- 3) які здійснюють поточні закупівлі (із опцією анонімних закупівель);
- 4) потенційних, тобто які складають опції замовлень, а також запити про продукти;
- 5) яким відмовлено у прийнятті замовлення [18].

За допомогою сучасних інформаційних систем можна без проблем реєструвати майже кожну транзакцію з урахуванням багатьох, важливих із логістичної точки зору, аспектів. Інформацію про клієнта складають, пам'ятаючи про принцип конфіденційності особистих даних, вона водночас має надавати змогу позитивно вирізняти клієнтів, які заслуговують на підвищений

рівень обслуговування, а також виявляти таких, трансакції з якими є ризиковані для підприємства.

В умовах ринкової конкуренції придатною стає інформація щодо так званих потенційних клієнтів, а також тих, замовлення яких із будь-яких причинне потрапили до планів або звітів із реалізації. Безумовно, не кожний клієнт, який бажає отримати лише інформацію про товари й умови закупівель, стане реальним клієнтом. Однак, реєструючи навіть кількість запитань про товар, отримуємо інформацію про ступінь попиту, а реєстрація відмов надається для інформації про формування ринку [27].

Для логістичних планів цікавими є також дані про локалізацію клієнтів.

Дані цього типу є необхідними для планування центрів дистрибуції й мережі поставок продуктів.

Готовність до несення додаткових витрат із метою отримання й утримання клієнта через відповідний рівень обслуговування призводить до диференціації клієнтів. Оминаючи індивідуальні аспекти обслуговування окремих клієнтів, звернемо увагу на системні положення, важливі для логістики дистрибуції. Особливо істотним є те, якими стануть наші зобов'язання стосовно клієнта у сфері основних параметрів обслуговування. Із цією метою можна узалежнити суб'єктивно визнану важливість клієнта з категорією трансакції, яка ним здійснюється. Параметром трансакції може бути вартість закупівлі, величина оборотів із цим клієнтом за певний термін тощо.

Обслуговування споживача передбачає врахування індивідуальних потреб клієнтів персоналом підприємства. Тому важливо виявити пріоритети у політиці обслуговування, оскільки забезпечувати максимальний рівень обслуговування для всіх споживачів економічно не вигідно. Як свідчить практика, прибуток зазвичай залежить від невеликої кількості споживачів, які купують порівняно незначну кількість вартісних товарів.

1.4. Висновки до розділу 1

В розділі розглянуто розвиток концепції віртуальних підприємств, як однією з важливих тенденцій розвитку класичної системи кооперації.

Зазначено, що розробка віртуального підприємства пов'язана із інтелектуальним моделюванням взаємодії складних, неоднорідних, віддалених між собою агентів. При цьому суттєво зростає значення побудови багаторівневих дружніх інтерфейсів між агентами.

Розглянуто головні характеристики віртуального підприємства та спектр проблем, що підлягає розв'язку в межах віртуального виробництва.

Розкрито аналіз сучасних систем логістичного обслуговування клієнтів та специфіку процесу логістичного обслуговування клієнтів інтернет-магазину.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІРТУАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика інтернет-магазину «Rozetka»

ROZETKA – найбільший онлайн-ритейлер у країні. З 2005 року ми втілюємо маленькі мрії та грандіозні плани мільйонів людей. У нас можна знайти буквально все. Ми продаємо за справедливою ціною та надаємо гарантію, бо вважаємо, що онлайн-шопінг має бути максимально зручним і безпечним. І щоразу, коли хтось натискає «Купити», ми розуміємо, що робимо потрібну справу.

Наша мета – бути корисними. Ми віримо, що речі існують для того, щоб робити життя простішим, приємнішим і добрішим. Тому й пошук тієї самої речі повинен бути швидким, зручним і приємним. Ми не просто продаємо побутову техніку, електроніку, прикраси або вино. Ми допомагаємо знайти саме те, що треба, в одному місці та без зайвих хвилювань, щоб ви не витрачали життя на пошуки, а просто жили щасливо. Rozetka – це універсальна відповідь на будь-який запит, початок пошуку та його кінцева зупинка, справжній помічник. Ми назавжди позбавляємо своїх покупців від неприємних компромісів, виконуємо бажання і даємо змогу мріяти сміливіше. Завдяки розумному пошуку та чесному сервісу ми робимо життя наших клієнтів трішки кращим просто зараз.

Щастя починається з простих речей. І ми допомагаємо ці речі знайти: закоханим підказуємо, чим здивувати один одного; спортивних мотивуємо ніколи не здаватись і швидше прогресувати; хазяйновитим даємо можливість створити справжній затишок. Ми хочемо, щоб ви знали, що шукаєте, і могли аргументувати свій вибір. Для цього ми знімаємо відеоогляди, пишемо статті та відстежуємо новинки.

Щоб мрії здійснювалися легко. Ми відкриваємо величезні офлайн-магазини, щоб ви могли прийти, потримати в руках і протестувати вподобаний продукт. Ми хочемо, щоб у нас був найкращий у світі сервіс, тому навчасмо співробітників не тільки технічній частині справи, а й роботі з клієнтом.

- 3.9 млн доступних до покупки товарів
- 81% покупців повертаються
- 789 млн користувачів відвідали Rozetka
- 2.5 млн відвідувачів в день

Зручна доставка .І звичайно, будь-який товар можна замовити з доставкою. Ми доставляємо замовлення по Києву протягом одного дня, а по Україні – на наступний день. Усе – без передоплати, якщо потрібно – у кредит. Оплата готівкова або безготівкова – як вам зручніше.

Ми хочемо, щоб у наших клієнтів взагалі ніколи не виникало запитання «де знайти щось потрібне». Тому сьогодні ми не тільки найбільший онлайн-ритейлер, а ще й майданчик для продавців. Хтось почне з нами свій перший бізнес (або розширить наявний), а хтось – привезе в Україну продукти, яких поки що немає. Це вигідно всім: і покупцям, і продавцям, і навіть нам – адже так ми допоможемо більшій кількості людей стати трохи щасливішими.

Історія розвитку. Сімейна пара Ірина і Владислав Чечоткіни після народження дитини розуміють, що більше не хочуть ні на кого працювати, а значить, потрібно запускати власну справу.

Свою роль зіграв і декрет Ірини – вона дуже діяльна людина, просто сидіти вдома з немовлям їй не влаштовувало. Саме вона і стала ініціатором першого бізнесу – інтернет-магазину з продажу парфумерії та косметики.

На той час основне місце роботи Владислава – компанія старшого брата SkyLine. У неї він прийшов на другому курсі університету, в 1996 році. SkyLine займалася комп'ютерами і комплектуючими, а Владислав – продажами. У 2004-му Чечоткін був топовим продавником з відповідною зарплатою. Вистачало і на життя, і відкладати.

Цей період, як згадує сам Чечоткін, був найскладнішим фізично. З 9 до 18

він працює в SkyLine, потім приходить додому, займається дитиною, сім'єю, а потім до 4 ранку створює контент на сайті, роздає завдання програмістам. Передоплата за сайт проєкту інтернет-магазину з продажу парфумерії та косметики відбулася в серпні. \$15 тис. пішли на розробку «движка». Загальні інвестиції для запуску і роботи протягом пів року склали \$250 тис. власних заощаджень.

На початку 2005 року офіційні представники парфумерних будинків помічають діяльність цього сайту в мережі і забороняють продавати свої товари.

Чечоткіни вирішують продовжити розпочате, але вже в знайомій сфері техніки, де є експертиза і розуміння ринку. Так серед функцій Владислава – продаж, маркетинг, стратегія, у Ірини – вирішення логістичних та операційних питань.

Назву Rozetka придумав Владислав, адже планувалося продавати все, що можна увімкнути в розетку.

Вже в червні 2005 року офіційно відкривають інтернет-магазин, а через тиждень продається перший товар – мобільний телефон Samsung.

Помітний прибуток магазину приносить продаж саме мобільних телефонів, комп'ютерів, ноутбуків та іншої комп'ютерної техніки.

Ще немає соціальних мереж, тому компанія активно використовує для просування форуми, контекстну рекламу, шукає підрядників, які можуть не тільки взяти на себе виконання завдань, але і своєю експертизою допомогти в стратегічному розвитку.

На відміну від конкурентів, Чечоткіни повертають в бізнес 90% прибутку компанії: на розвиток інтернет-магазину і складські приміщення.

У цей період Rozetka активно рухає вперед ІТ-ринок України і сферу роздрібних продажів.

На сайті працює тільки російськомовна версія, що запускає першу хвилю невдоволення громадськості. Українська версія з'явиться тільки в 2016 році... Але про це розповімо пізніше.

На початку року в Києві відкривається перший повноцінний магазин. На площі в 120 кв. м продають побутову, орг- і комп'ютерну техніку.

Влітку з'являється ще одна офлайн-точка продажів, але вона закривається вже в жовтні, тому що економічна криза в країні призводить до падіння продажів на 37%.

Наслідки глобальної фінансової кризи Україна сповна відчула на собі восени. Тоді курс долара з 5,6 грн у вересні збільшився до 6,8 грн у листопаді. У другій половині грудня – до 10 грн. Тільки наприкінці січня 2009-го курс стабілізувався на рівні 8,3 грн за долар.

Rozetka приймає серйозне рішення: незважаючи на складнощі, закуповувати більше техніки у виробників. Так компанія зберігає ціну максимально доступною для клієнтів і незбитковою для самого бізнесу.

Виплата постачальникам відбувається через два тижні після відвантаження товару, в той час як конкуренти затримують розрахунок до 3 місяців.

У команді працює 300 осіб. Всі вони зберігають свої робочі місця і забезпечують покупцям стабільний сервіс.

Це призводить до зростання популярності Rozetka на ринку. Компанія стає лідером у сегменті електроніки.

Економічна криза «зрізає» ціни на розміщення телевізійної реклами. Тому в березні Rozetka робить нетиповий хід для компаній роздрібною торгівлі – запускає 10-секундну рекламу на ТБ. Це коштувало менше ніж \$100 тис.

Компанія також вперше приміряє на себе модель маркетплейсу – на майданчику стартують продажі товарів іншого інтернет-магазину.

Платформа розширює асортимент: тепер тут можна купити аксесуари для спорту, туристичне спорядження, парфумерію, косметику, одяг, іграшки, книги.

Маржа цих товарів приваблива – від 30% в сегменті книг до 200% в сегменті парфумерії.

При продажу електроніки маржа становить лише 15%.

Дедалі більше товарів Rozetka належать партнерським компаніям, які

оплачують своє розміщення на її віртуальних вітринах. Асортимент майданчика обчислюється десятками тисяч пропозицій. Над новими завданнями тепер працює штат в 1 тис. осіб.

До кінця 2011-го оборот компанії становить \$130 млн, а кількість товарів на сайті сягає 65 тис. позицій.

На сайті з'являється новий функціонал, який дозволяє іншим продавцям комфортно представляти свої товари на майданчику Rozetka, і остаточно перетворюючи її на маркетплейс. Також відбувається запуск тестової версії сайту українською мовою.

У Броварах (Київська область) з'являється склад на 49 тис. кв. м. За його допомогою компанії вдається скоротити витрати на логістику шляхом встановлення автоматизованих ліній подачі товарів.

У списку найбільш інноваційних компаній країни, на думку Forbes Україна, Rozetka посідає 10 місце. На сайт в 2016 році щомісяця заходить 30-40 млн користувачів.

Rozetka практично пішла від позиціонування «супермаркет техніки» – на початку року в продаж надходять ліки і косметичні засоби.

У листопаді відкривається гіпермаркет на Петрівці (сьогодні Почайна. – Ред.) з торговим залом на 4 тис. кв. м і складом на 2 тис. кв. м., вартістю \$2,5 млн. Він поєднує в собі вітрини, послуги офлайн-магазину і цілодобову видачу онлайн-замовлень.

В цей же період на ринок виводиться новий вигляд назви і слоган, який фокусує покупця на тому, що будь-яка покупка на платформі приносить радість – «Щоразу що треба». Працювали над стратегією разом маркетинговим агентством Fedoriv.

До грудня продажі перевалили за 3 млн угод, виручка зросла на 24,5% і склала 6 млрд грн, а чистий прибуток зріс на 9% до 8,91 млн грн.

Восени Антимонопольний комітет України дозволив Rozetka придбати 54% частки в бізнесі групи компаній EVO.

Так ритейлер отримує контроль над маркетплейсами Prom.ua, Bigl.ua,

Shafa.ua, Crafta.ua, Kabanchik.net, Zakupki.prom.ua, Satu.kz, Deal.by, хоч і не втручається в їхню операційну роботу. Сума угоди склала \$12-15 млн.

З'являється ще один магазин, вже в новій стилістиці від Fedoriv – в будівлі Київського Головоштамту. Тут 1510 кв. м, два зали, 26 вікон для видачі, 11 терміналів самообслуговування, 2 стійки інформації та 8 кас.

У рейтингу ста найдорожчих торгових марок України від журналу «Новое время» Rozetka посідає третє місце з оцінкою бренду в \$244 млн, поступившись компанії «Моршинська» (\$533 млн) і «Нова Пошта» (\$285 млн).

Компанія виходить на Молдавський ринок. У Кишиневі відкривається магазин і сервісний центр, доставкою товарів займається «Нова пошта».

У гіпермаркеті на Почайні з'являється віртуальне туристичне агентство Rozetka Travel. Відвідувач магазину може купити авіаквиток, забронювати житло, знайти тур у найбільших операторів України за 15 хвилин без комісії за пошук пропозиції.

У річних звітах говориться, що Rozetka прийняла 20 млн замовлень за минулі 12 місяців, загальна виручка склала 12,2 млрд грн.

На початок року в компанії працює близько 3,8 тис. співробітників, відкрито 7 тис. товарних категорій і розміщено 10 млн найменувань. Крім онлайн-платформи, функціонує 2 магазини в Києві та Одесі, а також 11 точок самовивозу.

Сайт Rozetka – у п'ятірці найбільш відвідуваних сайтів України.

Запуск послуги «Доставка продуктів додому», активні продажі товарів для фітнесу та творчості, настільних ігор і книг сприяють тому, що в перші пів року пандемії ритейлер отримує таку саму виручку, як і за весь попередній рік.

У жовтні з'являється RZTK – власна торгова марка для лінійки товарів (дрібна побуттехніка, товари для дачі, інструменти та ін.). Товари виробляються в Китаї за корейськими технологіями. Сервісне обслуговування у всіх магазинах і точках видачі в Україні.

До кінця року працює 67 пунктів самовивозу і запускається послуга адресної доставки.

Активно розширюється мережа точок самовивозу: на початку року працює вже 105 в 42 містах України. Внутрішній штат зростає до 5,2 тис. співробітників.

Rozetka, яка 11 років ніяк не могла додати на сайт українську, сьогодні «топить» за державну мову.

Rozetka закриває російськомовний основний YouTube-канал з аудиторією 1,2 млн і в січні 2021 року запускає з нуля україномовний.

З липня в тестовому режимі працює послуга фулфілменту для продавців маркетплейсу Rozetka. У послугу входить прийом і зберігання товарів і вантажів, маркування та стікерування, видача в офлайн-магазинах.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану інтернет-магазину «Rozetka»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Розетка.УА» (скорочена назва ТОВ «Розетка.УА», надалі - «Компанія») є юридичною особою, зареєстрованою відповідно до законодавства України, код ЄДРПОУ 37193071, і є окремим платником всіх податків та зборів на загальній системі оподаткування.

Станом на 31 грудня 2021 року безпосередньою материнською компанією ТОВ «Розетка. УА» була Теманія Ентерпрайзиз Лтд, країна резидентства - Республіка Кіпр.

Компанія здійснює діяльність в Україні відповідно до наступних видів економічної діяльності:

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах

45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям

46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення

46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням

47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах

47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах

47.72 Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах

47.77 Роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність 63.12 Веб-портали

73.11 Рекламні агентства

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

Компанія була зареєстрована 24 червня 2010 року. З часом Компанія трансформувалася в мультикатегорійний онлайн-супермаркет. З 2016 року Компанія починає працювати як маркетплейс, пропонуючи свою платформу для торгівлі стороннім продавцям. У 2021 році основна діяльність Компанії лежала у сфері роздрібної торгівлі через веб-сторінку rozetka.com.ua та надання послуг маркетплейсу.

Структура інтернет-магазину містить такі розділи:

1. Каталог товарів з функцією замовлення, який включає в себе:
 - перелік товарів;

- ціну товару;
- наявність у постачальника або на складі;
- повний опис, фото та відео товару;
- астрофіт, для швидкого вибору необхідного розміру.

2. Розділ про компанію, який містить ділову та корисну інформацію для клієнтів та партнерів:

- про нас;
- питання та відповіді;
- контакти;
- бонусний рахунок;
- оплата;
- доставка;
- вибір розміру;
- повернення;
- гарантія.

інтернет-магазин має такі функціональні можливості:

- новини;
- статті;
- розсилка активних акцій;
- замовлення товарів;
- питання та відповіді;
- зворотній зв'язок;
- пошукова система;
- бонусна програма.

Компанія «Розетка.УА» має таку організаційну структуру:

– Директор. Це ключовий співробітник інтернет-бізнесу. Від його бачення залежить стратегія і тактика розвитку проекту. Директор розподіляє зони відповідальності, контролює ефективність роботи кожного відділу аж до співробітника.

- Фінансовий відділ
- Бухгалтерія
- Юристи
- Відділ маркетингу: директор маркетингу, інтернет-маркетологи,
- SEO фахівець, SMO фахівець.
- - Технічний відділ: відділ ІТ, WEB-дизайнер, програмісти, контент менеджер.

- Кадрова служба
- Клієнтська підтримка
- Виробництво
- Відділ закупівлі: категорійний менеджер, бренд менеджер, аналітик
- Продакшн: фотограф, фоторедактор, копірайт, контент-менеджер
- Транспортний відділ: начальник логістики, менеджер логістики
- Склад: керівник складу, відділ прийому, відділ браку, комірник.

Згідно організаційної структури, бачимо складну систему. Всі відділи тісно між собою пов'язані та працюють на користь компанії, досягаючи спільної мети.

Підприємство є прибутковим, працює стабільно, розширюючи та відкриває нові проекти. Спостерігається ріст грошових коштів на рахунках підприємства, економічні показники діяльності компанії представлено в табл.2.1.

На основі поданих даних можна зробити кілька важливих висновків щодо фінансового стану підприємства за роки 2020 і 2021:

1. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції: У 2021 році чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 120,1% порівняно з 2020 роком, досягнувши 21 172 647 тис. грн. Це свідчить про ефективність стратегій продажу та попит на продукцію.

2. Загальний дохід: Сукупний дохід підприємства зростає на 30,6% в порівнянні з попереднім роком. Однак, слід звернути увагу на те, що темп

зростання не відображає дуже позитивну картину, і можливо, є причиною для подальшого дослідження та аналізу.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності компанії за 2020-2021 рік, тис грн

Показники	2020 рік	2021 рік	Абсолютні величини, тис грн	Темпи росту, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17 629 595	21 172 647	3 543 052	120,1
Сукупний дохід	111 011	33 962	-77 049	30,6
Елементи операційних витрат	2 212 991	3 231 861	1 018 870	146
Реалізації продукції	21 337 670	25 131 574	3 793 904	117,8
Баланс оборотних і необоротних активів	2 734 853	4 232 749	1 497 896	154,8
Валовий прибуток	2 345 147	3 236 826	891 679	138
Фінансовий результат від операційної діяльності	149 800	40 778	-109 022	27
Отримання позик	94 500	230 200	135 700	243,6
Залишок коштів на кінець року	65 658	139 820	74 162	213

Джерело: складено автором за даними внутрішньої звітності підприємства

3. Операційні витрати: Елементи операційних витрат значно зросли на 146% у порівнянні з 2020 роком, що може свідчити про збільшення витрат на виробництво чи інші операційні витрати.

4. Реалізація продукції: Обсяг реалізації продукції зріс на 117,8%, що свідчить про позитивний розвиток ринку та популярність продукції.

5. Баланс оборотних і необоротних активів: Загальний баланс оборотних і необоротних активів збільшився на 154,8%, що може свідчити про розширення бізнесу та збільшення його потужностей.

6. Валовий прибуток: Валовий прибуток підприємства зрос на 138%, що свідчить про збільшення ефективності виробництва та збільшення прибутковості.

7. Фінансовий результат та отримання позик: Фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 27%, що може бути викликано рядом факторів, таких як збільшення витрат. Отримання позик зросло на 243,6%, що може свідчити про необхідність додаткового фінансування для підтримки росту.

8. Залишок коштів на кінець року: Залишок коштів на кінець року збільшився на 213%, що може свідчити про позитивний фінансовий результат та збільшення ліквідності підприємства.

Хоча деякі показники свідчать про позитивний розвиток підприємства, наявність негативних аспектів, зокрема зменшення фінансового результату від операційної діяльності, вимагає докладного аналізу. Аналіз цих аспектів допоможе виробити ефективні заходи для оптимізації операцій та збільшення прибутковості, щоб забезпечити стабільний та стійкий розвиток у майбутньому.

2.3. Аналіз та перспективи розвитку систем логістичного обслуговування інтернет-магазину «Rozetka»

Розвиток систем логістичного обслуговування інтернет-магазину «Rozetka» тісно пов'язан з розвитком інтернету. На початку XXI століття інтернет мережа в державі мала не великі темпи розвитку, а деяка частина населення – лише базове знання щодо користування нею.

Дослідження розвитку систем логістичного обслуговування інтернет-магазину виявило тенденцію до фокусування уваги фахівців на взаємозв'язок кількості комп'ютерів на підприємствах. Доступність компаній до інтернет мережі та відсоток населення охопленого глобальною мережею. В наукових джерелах тлумаченню факторів впливу розвитку систем логістичного обслуговування приділяють особливу увагу. Але в зв'язку з тим, що в наукових джерелах немає результатів комплексної оцінки систем логістичного обслуговування інтернет-магазину з'являється необхідність в розробці методів комплексного аналізу систем логістичного обслуговування на території України. За допомогою даного аналізу існує можливість оцінити загальний стан систем логістичного обслуговування, удосконалити механізм роботи та визначити перспективи розвитку [21].

На сьогоднішній день детально оцінити та надати аналіз розвитку систем логістичного обслуговування інтернет-магазину неможливо, так як відсутні необхідні інструменти для отримання статистичної інформації. Статистичні служби використовують не всі підприємства та деякі не надають реальну інформацію щодо своєї діяльності, тому представлена статистична інформація не є повноцінною та достатньою.

Головним критерієм інтернет-магазину є прибуток. Але не менш важливим для росту інтернет-магазину є задоволення потреби споживача. Найважливішими факторами в виборі інтернет-магазину є найменша ціна серед інших онлайн платформ, чітка, достовірна та доступна інформація на сайті, зручне замовлення, швидка доставка, витримані строки доставки товару,

відсутність дефекту при доставці, повнота замовлення, безпомилкове оформлення супровідних документів.

При дотриманні цих факторів споживач буде задоволеним та залишиться постійним клієнтом. Одним из важливіших факторів вибору споживача інтернет-магазину зв'язана з доставкою товару. Доставка замовлення є ключовим питанням в управлінні бізнес процесом інтернет-магазину, тому на вирішення цього питання приділяється значна увага. Основні бізнес-процеси інтернет-магазину співпадають з бізнес-процесами звичайного магазину, але існують особливості. В традиційному магазині клієнт обирає та щомиті взмозі купити товар з полиці, в інтернет-магазині покупець обирає товар який наявності або попередньо замовивши товар зі складу [17].

Функціонування та роботу інтернет-магазину «Розетка.УА» як взаємодію покупця і продавця можна описати такими кроками:

1. Ознайомлення з пропозиціями, вибір товару на сайті через акції або каталог. Додавання замовлення до віртуального кошику.
2. Заповнити на сайті інформацію для замовлення товару – короткі відомості про покупця, контактна інформація, спосіб доставки та спосіб оплати.
3. Оплата товару здійснюється за двома напрямками: оплата замовлення онлайн, через сайт за допомогою банківської карти або оплата при отриманні.
4. Сповіщення на електронну пошту щодо підтвердження замовлення.
5. Після закінчення акції, формування замовлення.
6. Відправка замовлення постачальнику.
7. Підтвердження постачальником наявності необхідної кількості товарів у замовленні. У разі фізичної відсутності необхідної кількості товару клієнту відправляється «вибачення» у грошовому еквіваленті на його особистий рахунок на сайті.
8. Постачальник доставляє замовлення на склад компанії «Розетка.УА» протягом 2-х днів. Постачальник доставляє товар самостійно доставивши на склад компанії або за допомогою служби доставки.
9. При отриманні товару на склад, працівники складу перераховують,

перевіряють на якість, приймають, формують до відправки заказу клієнту.

10. Відправка замовлення клієнту за допомогою логістичних компаній.

11. Доставка замовлення до вказаного місця. Клієнт сплачує замовлення (якщо оплата не проводилась онлайн), перевірка на якість, відсутність пошкоджень та правильність замовлення. Якщо виявився дефект при транспортуванні замовлення, компанія виставляє претензію до служби доставки, вимагає компенсацію та здійснює «відмову» від товару та повернення коштів.

12. Отримане та оплачене замовлення вважається успішно виконаним. Інтернет-магазин «Rozetka» заснований та працює на території України. Включає в себе необхідні для функціонування підсистеми управління запасами: збут, маркетинг, склад, інформація, фінанси, сервіс, транспорт [11].

На рис. 2.1 зображено структуру інтернет-магазину, як логістичну систему. Розглянемо логістичну підсистему як окрему логістичну операцію. На рисунку представлено перетин спільних операцій, об'єднання їх в одне ціле. Перетин означає існування спільних для них операцій у випадку, коли одна логістична підсистема обслуговує усі процеси іншої логістичної підсистеми, то останню розглядаємо як підмножину першої. Рух матеріального потоку від постачальника до споживача через складську та збутову підсистему інтернет-магазину.

Складська та збутова підсистема пов'язана та обслуговує логістику управління запасами компанії. Збутова логістика пов'язана з маркетинговою логістикою та взаємо працює з транспортною логістикою та логістикою управління запасами. Всі процеси логістичних підсистем охоплює сервісна логістика. Фінансова та інформаційна логістики охоплюють усі логістичні підсистеми, тому що логістична підсистема не зможе функціонувати без фінансових ресурсів і відповідної інформації. Розглянувши структуру роботи інтернет-магазину «Rozetka», охарактеризуємо головні принципи функціонування окремої підсистеми. Визначимо особливості роботи економіко-математичних моделей і методів, інформаційних технологій. Визначимо

проблему, яку необхідно вирішити для підвищення ефективності функціонування всіх підсистем як єдиного цілого.

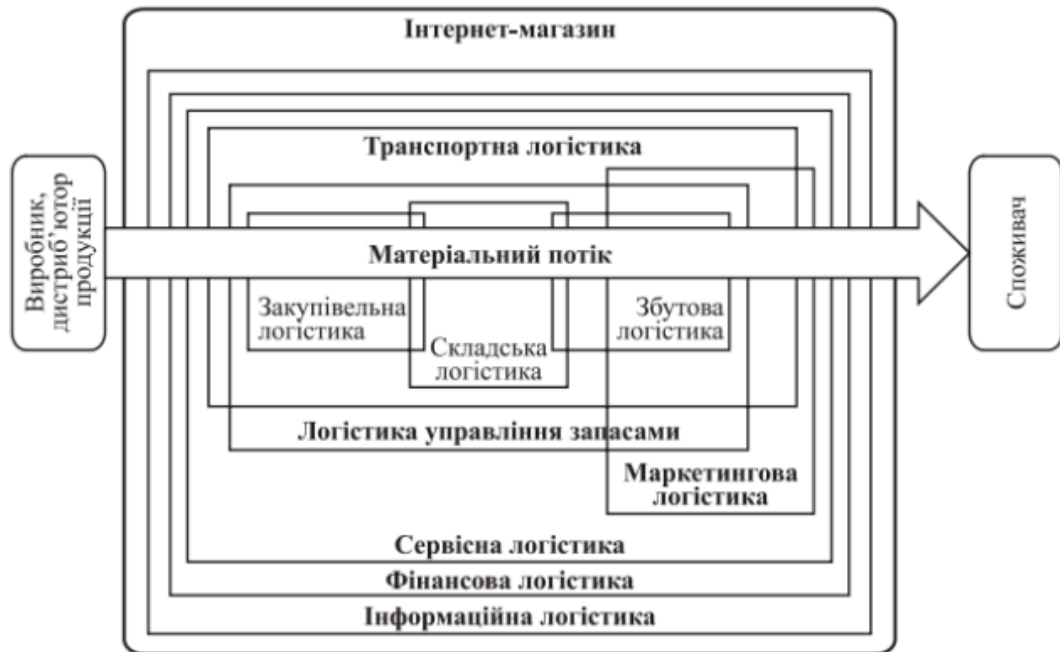


Рисунок 2.1 – Структура інтернет-магазину «Rozetka»

Джерело: систематизовано автором

За рахунок оптимізації доставки закупівельна логістика є основним джерелом резерву економічних вигод інтернет-магазину. Гарантом на ринку слугує зменшення вартості та часу доставки, мінімальна закупівельна ціна товару. Найважливішим в закупівельній логістиці є вибір постачальника. Головним аспектом при виборі постачальника є надійність постачання, ціна та якість продукції.

2.4. Висновки до розділу 2

Загальна характеристика інтернет-магазину "Rozetka" надає інформацію про його статус найбільшого онлайн-ритейлера в Україні та акцентує увагу на принципах, які визначають його діяльність. Магазин визначає свою мету як бажання бути корисними та полегшувати життя клієнтів, пропонуючи широкий асортимент товарів з різних категорій.

"Rozetka" прагне зробити пошук товарів швидким, зручним та приємним, надаючи універсальний відгук на будь-який запит. Важливим елементом стратегії є створення затишку для клієнтів, підтримка їхніх інтересів та пошук оптимальних рішень.

Підкреслимо також важливість щастя в простих речах, а "Rozetka" визначає себе як помічника в реалізації мрій, спрощуючи процес вибору та покупки. Магазин активно застосовує різноманітні методи для допомоги клієнтам у виборі, такі як відеоогляди, статті та відстеження новинок.

В цьому розділі подані також ключові статистичні дані, які свідчать про високу активність та популярність "Rozetka". Зручна доставка, різноманітні способи оплати та величезний асортимент товарів роблять магазин привабливим для різних категорій покупців.

Усі ці елементи вказують на те, що "Rozetka" вдається створити імідж надійного та зручного місця для покупок, де клієнти можуть отримати не лише товари, але й задоволення від самого процесу покупки.

Також я можу стверджувати, що розвиток систем логістичного обслуговування інтернет-магазину "Rozetka" тісно пов'язаний з еволюцією інтернету в Україні. Визначено, що доступність інтернет-мережі та технологічний рівень компаній є ключовими чинниками впливу на стратегії розвитку логістичного обслуговування.

В даному розділі я висловив необхідність комплексного аналізу систем логістичного обслуговування та вказав на відсутність повноцінної статистичної

інформації, що може ускладнити оцінку розвитку цих систем.

Також треба підкреслити важливість факторів задоволення споживача для успішного функціонування інтернет-магазину, включаючи цінову конкурентоспроможність, якість інформації та зручність обслуговування.

Я описав роль ключових логістичних підсистем в процесах замовлення, оплати та доставки товарів. Виділив необхідність використання економіко-математичних моделей і інформаційних технологій для вирішення завдань і підвищення ефективності роботи цих систем.

Загальною тенденцією цього розділу є акцент на інноваційних рішеннях, технологічному розвитку та аналізі для забезпечення стабільного та ефективного розвитку логістичного обслуговування інтернет-магазину "Rozetka".

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ВІРТУАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Аналіз сучасних рішень організації систем логістичного обслуговування клієнтів віртуальних підприємств

В основі сучасних рішень організації систем логістичного обслуговування лежить якість логістичного обслуговування споживачів.

Сучасні умови функціонування підприємства «Rozetka» характеризуються впровадженням європейських стандартів вантажоперероблення, транспортування та складування; створенням на їхній базі сучасних логістичних центрів, що можуть надавати якісні логістичні послуги. Задоволення кінцевого споживача залежить від рівня обслуговування на кожному етапі процесу руху матеріальних потоків від виробника до споживача.

Маючи ціль забезпечення якісної організації систем логістичного обслуговування необхідно проводити аналіз складових процесу логістичного обслуговування. Водночас найбільш складним та актуальним питанням є оцінка якості логістичного обслуговування (сервісу). Якість визначається як сукупність властивостей і характеристик обслуговування, які спроможні задовольняти зумовлені або передбачувані потреби споживачів, виконувати конкретні їхні вимоги. Необхідним є точність оцінювання якості логістичного обслуговування (сервісу) з метою зведення до мінімуму розходжень між очікуваним та фактичним його рівнем. Незважаючи на важливість логістичного обслуговування та забезпечення його якості, досі відсутній єдиний ефективний метод оцінювання.

На сьогоднішній день питання щодо оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів вирішені недосконало. Здебільшого увага

акцентується на розробці окремих показників та критеріїв оцінювання логістичного обслуговування (логістичного сервісу).

Для оцінювання якості логістичного обслуговування найчастіше застосовуються такі критерії:

- надійність постачання,
- повний час від отримання замовлення до постачання партії товарів,
- гнучкість постачання,
- наявність запасів на складі постачальника,
- можливість надання кредитів та ін.

Можна погодитися, що всі перелічені критерії різноманітні і стосуються оцінки різних властивостей або характеристик якості. Однак їхнє застосування в такому вигляді, як певного набору, не має системності, не показує, наскільки фактичний рівень окремих властивостей відповідає заявленим вимогам споживачів тощо.

З метою узагальнення оцінки системи логістичного обслуговування (сервісу), як з позиції постачальника, так і з позиції утримувача послуг, використовується такий показник, як рівень логістичного обслуговування, що встановлюється як співвідношення між кількісною оцінкою обсягу логістичного сервісу, що фактично надається, та оцінкою практично можливого обсягу логістичного сервісу.

Для оцінки рівня логістичного обслуговування вибираються найбільш значущі види послуг, тобто послуги, надання яких пов'язане із значними витратами, а ненадання з істотними втратами на ринку.

Також великого поширення набув метод розрахунку інтегрального показника якості логістичного сервісу, що узагальнює такі критерії:

- бездефіцитність попиту,
- норма насичення попиту,
- повнота охоплення замовленнями,
- оперативність виконання замовлення,
- безперервність виконання логістичних послуг,

- гнучкість логістичного обслуговування,
- рівень задоволення запитів клієнтів.

Існує багато пропозицій оцінювати логістичне обслуговування споживачів товарів за трьома показниками:

- доступність,
- функціональність,
- надійність.

Доступність характеризує наявність запасів там, де вони потрібні споживачам; забезпечується за рахунок локально сконцентрованих складських об'єктів із залученням надійного, мобільного транспорту.

Функціональність містить: тривалість (час обслуговування, інтервал часу між надходженням замовлення на постачання продукції й отриманням замовленої продукції споживачем), стійкість (безвідмовність), гнучкість і адаптованість, спосіб і форму розміщення замовлення.

Надійність обслуговування пов'язують зі здатністю дотримуватися планового рівня доступності запасів і функціональності логістичних операцій.

На підставі цих показників працівники формують відповідні системи оцінки. В дипломній роботі достатньо докладно й обґрунтовано надано підхід до оцінки якості логістичного сервісу. Водночас формування показників, на основі яких проводитиметься оцінка якості послуг, відбувається на основі підходу Д. Бауерсокса, який виокремлює три рівні логістичного сервісу.

Базовий рівень сервісу – мінімальний рівень логістичної підтримки, що надається всім споживачам. Додатковий рівень пов'язаний із послугами, які характеризуються унікальними чи особливими діями, що здійснюються фірмами поодиночі або спільно заради підвищення своєї ефективності та загалом спрямовані на зміцнення договірних відносин.

Для вимірювання якості базового рівня сервісу використовуються такі показники (табл. 3.1).

Варто зауважити, що представлені показники характеризують загалом систему логістичного обслуговування, представляють загальну інформацію про

відповідний рівень обслуговування; не акцентується увага на якості використаних ресурсів, окремих характеристиках процесу логістичного обслуговування тощо

Таблиця 3.1 – Показники оцінки якості базового рівня сервісу

Показник	Сутність показника	Формула для оцінки за певним показником
1	2	3
<i>Доступність обслуговування</i>		
Імовірність дефіциту	Показує, як часто може виникати нестача запасів; це показник наявності продукту для доправлення споживачам	$P = \frac{1}{n} * \sum \frac{S}{Q} * 100,$ <p>де P – імовірність дефіциту товарів у розрахунковому періоді; S – оптимальна частота дефіциту запасів товарів у розрахунковому періоді; n – загальна кількість номенклатурних одиниць товарів; Q – кількість замовлень за кожною номенклатурною одиницею одиниць товарів.</p> $S = \frac{Ch_1}{Cd_1},$ <p>де Ch_1 – середні витрати на зберігання на складі 1 одиниці запасів товарів; Cd_1 – середні збитки внаслідок дефіциту 1 одиниці запасів.</p>
Норма насичення попиту	Показує масштаби чи наслідки дефіциту в різні періоди часу	$D_n = \frac{D_e}{D}$ <p>де D_n – норма насичення попиту на певну номенклатурну одиницю продукції в розрахунковому періоді; D_e – загальна наявна кількість замовленої одиниці товару в розрахунковому періоді; D – загальний попит на певну одиницю товару в періоді.</p>

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Повнота охоплення замовленнями	Показує, як часто складається ситуація, коли всі запаси інноваційної продукції фірми замовлені споживачами	$C = \frac{1}{n} * \sum \frac{O_a}{O} * 100,$ <p>де C – повнота охоплення замовленнями продукції в розрахунковому періоді; O_a – загальна кількість повністю задоволених замовлень певної номенклатурної одиниці продукції в розрахунковому періоді; O – загальна кількість замовлень певної номенклатурної одиниці продукції в розрахунковому періоді.</p>
<i>Функціональність</i>		
Швидкість постачання	Вимірюється часом від отримання замовлення до його виконання (доставки споживачеві)	Цей показник порівнюється із середнім значенням по галузі: <ul style="list-style-type: none"> • час постачань менший за середній більше ніж на 10 %; • час постачань менший за середній менше ніж на 10 %; • час постачань дорівнює середньому; • час постачань перевищує середнє не більше ніж на 10 %; • час постачань перевищує середнє більше ніж на 10 %.
Безперебійність постачання	Означає здатність фірми дотримуватися очікуваних термінів виконання замовлення протягом багатьох функціональних циклів	$K = \frac{1}{n} * \sum \frac{Q_t}{Q} \Rightarrow 1,$ <p>де K – безперебійність постачання продукції в розрахунковому періоді; Q_t – кількість замовлень певної номенклатурної одиниці продукції, виконаних в строк у розрахунковому періоді; Q – загальна кількість замовлень певної номенклатурної одиниці продукції в розрахунковому періоді.</p>

Кінець таблиці 3.1

1	2	3
Гнучкість постачання	Означає здатність компанії задовольняти виняткові запити споживачів	$F = \frac{Q_h}{Q_c} \Rightarrow 1,$ <p>де F – гнучкість постачання продукції в розрахунковому періоді; Q_h – задоволені вимоги споживачів щодо модифікації логістичного сервісу в процесі постачання продукції в розрахунковому періоді; Q_c – загальна кількість вимог щодо модифікації логістичного сервісу під час постачання продукції в розрахунковому періоді.</p>
Рівень недоліків сервісу	Мінімізація всіх виняткових ситуацій або запобігання їм	$Y = \frac{Q_r}{Q_c} \Rightarrow \min,$ <p>де Y – рівень недоліків логістичного сервісу в процесі постачання продукції в розрахунковому періоді; Q_r – кількість заявок з приводу недоліків обслуговування під час постачання продукції в розрахунковому періоді.</p>
<i>Надійність надання сервісу</i>		
Надійність надання сервісу	Сукупність оптимальних вище розглянутих показників оцінки доступності та функціональності сервісу	$f(P, D_n, C, T, K, F, Y) \rightarrow \text{opt}$ <p>У реальних логістичних системах цей показник не повинен становити менше ніж 95 % (на 100 замовлень тільки в п'яти випадках можуть бути допущені помилки).</p>

Джерело: систематизовано автором

Як методи, що використовуються для оцінки логістичного обслуговування споживачів, найчастіше використовують розрахунково-аналітичний (на базі часткових показників, Табл. 3.1); інтегральний, що

об'єднує часткові показники та ін.

Інколи використовується збалансована система показників оцінки якості логістичних послуг, у якій визначено такі групи показників: якість фінансового забезпечення логістичного сервісу, якість внутрішніх бізнес-процесів; якість роботи з контрагентами, якість персоналу підприємства. Узагальнення цих груп показників дозволяє визначити інтегральний коефіцієнт якості логістичних послуг, і на його підставі надати комплексну характеристику логістичного сервісу, виявити «вузькі місця» у логістичній системі та розробити шляхи їхнього усунення.

Також на підприємстві запропонований методичний підхід до оцінювання якості транспортно-логістичного обслуговування споживачів передбачає використання методу нечітких множин. У цьому випадку розглядається ланцюжок «ресурси – система – процеси – результати», що формується в результаті взаємопов'язаних видів діяльності, ресурсів і відповідної системи. Підхід передбачає встановлення показників, що спрямовані на оцінювання окремих характеристик процесу; ураховується критичність відмови процесу транспортно-логістичного обслуговування для отримання запланованого результату та впливу неякісного функціонування процесу на реалізацію інших процесів.

3.2 Проектні пропозиції щодо вдосконалення системи логістичного обслуговування клієнтів інтернет-магазину «Rozetka» та їх оцінка ефективності

Аналіз методів оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів, які використовуються на нашому підприємстві, дозволив встановити відсутність обґрунтованого переліку критеріїв, показників оцінки якості логістичного обслуговування та використовуваних методів їхнього

розрахунку й оцінювання. Усе це засвідчувало необхідність розробки нового методичного підходу до оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів.

В основу нової методики оцінки якості логістичного обслуговування споживачів пропонується покласти теоретичні положення процесного підходу, згідно з яким якість процесу характеризується результативністю, ефективністю та адаптивністю (рис. 3.1).

Результативність відображає ступінь відповідності фактичного результату логістичного обслуговування – надання логістичної послуги очікуваному (плановому, тому що вимагає споживач). Результативність характеризується якістю, точністю часу та тривалістю виконання логістичної послуги. Зокрема під логістичною послугою будемо розуміти результат логістичної діяльності, спрямованої на задоволення потреб споживачів із забезпеченням необхідного товару в необхідній кількості, необхідної якості, у необхідному місці, у необхідний час, із необхідною інформацією за мінімально можливою ціною.

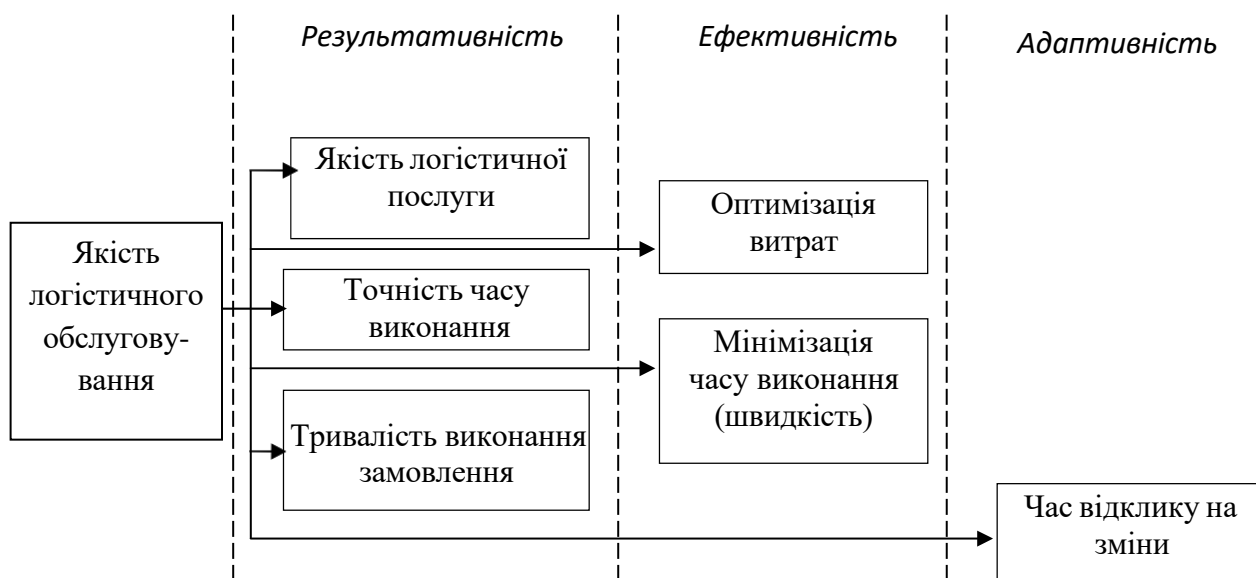


Рисунок 3.1 – Складові оцінки якості логістичного обслуговування споживачів

Джерело: систематизовано автором

Характеристиками якості логістичної послуги можуть бути прийняті різні їхні види (це залежить від вимог споживача та встановлюється на попередніх етапах, пов'язаних із замовленням логістичного обслуговування). Наприклад, до таких характеристик може належати:

- гарантована надійність постачання, незалежно від зміни умов;
- можливість доправлення за першою вимогою споживача;
- наявність потрібних запасів у логістичній системі;
- відповідність виконання замовлень вимогам споживачів;
- зручність подання замовлення в логістичній системі в будь-який час;
- об'єктивність цін на логістичні послуги;
- регулярність інформування клієнтів про рівень і структуру витрат на логістичне обслуговування;
- наявність у логістичній системі можливостей надання постійним клієнтам товарних кредитів, знижок у вигляді логістичних послуг, що надаються безкоштовно;
- висока ефективність технології вантажоперероблення на складах та інших трансформаційних об'єктах логістичної системи;
- забезпечення високої якості пакування товарної продукції;
- прогресуюча можливість здійснення пакетних і контейнерних перевезень;
- можливість надання кредитів тощо.

Ефективність логістичного обслуговування відображає, наскільки використовуються виділені ресурси. Її можна оцінити як відношення вихідних ресурсів процесу логістичного обслуговування до вхідних, тобто $E = \text{вихід}/\text{вхід}$. Як правило, ефективність визначається через витрати часу та ресурсів, які мають бути мінімізовані, тобто через мінімізацію витрат та швидкості виконання замовлення споживача.

Адаптивність – пристосування до змін умов за рахунок зовнішніх і внутрішніх причин. Адаптивність логістичного обслуговування характеризується швидкістю відклик на зміни вимог споживачів або умов постачання тощо.

Водночас час відклику необхідно диференціювати за видами змін:

- зміни форми замовлення;
- зміни способу передачі замовлення;
- зміни виду тари та упаковки;
- відкликання заявки на постачання;
- отримання клієнтом інформації про стан його замовлення;
- відношення до скарг за умови некомплектних постачань та ін.

Методом оцінки якості логістичного обслуговування споживачів за представленими вище показниками пропонується обрати кваліметричний із використанням інтервальних шкал вимірювання.

Вибір кваліметричного підходу до оцінки якості логістичного обслуговування споживачів обумовлюється проявом його змісту, ознак, основних характеристик у відповідних принципах кваліметрії (табл. 3.2).

Загальна схема моделі кваліметричного оцінювання якості логістичного обслуговування наведена на рис. 3.2.

На першому етапі обґрунтовуються цілі проведення оцінки якості логістичного обслуговування: для чого потрібна, яким чином будуть використані результати, з чиїх позицій виконується та ін.

Далі, на другому етапі, формується перелік показників оцінювання якості логістичного обслуговування за відповідними факторами: результативність, ефективність і адаптивність. За кожним з них розробляється факторно-критеріальна модель, у якій надається характеристика за певними критеріями (ознаками), що є кількісними показниками якості кожного фактора (етап 3).

Таблиця 3.2 – Обґрунтування використання кваліметричного підходу до оцінки якості логістичного обслуговування

Методологічні принципи кваліметрії	Відповідність принципу характеристикам логістичного обслуговування (ЛО)
1	2
Якість повинна розглядатися як складна властивість об'єкта	Якість ЛО – це <i>сукупність властивостей логістичної послуги та процесу обслуговування</i> , що спрямовані та дозволяють задовольняти певні вимоги споживачів та певні суспільні потреби
Якість є ієрархічною сукупністю властивостей, що представляє інтерес для споживача	Якість ЛО є <i>ієрархічним, багаторівневим комплексом характеристик процесу та результату обслуговування</i> , які належать до здатності задовольняти потреби та вимоги споживачів
Кваліметрична оцінка якості не може бути отримана без наявності еталона для порівняння, без базових значень показників визначальних властивостей та якості загалом	Для оцінки якості ЛО як відповідності певним вимогам споживачів <i>потрібна відповідна база значень показників (еталон)</i>
Окремі властивості можуть отримувати чисельні характеристики	<i>Абсолютні показники не дають змоги оцінити властивість, визначити рівень якості ЛО</i>
Різні шкали абсолютних показників властивостей якості мають бути трансформовані в одну загальну шкалу	Необхідно перевести всі прості властивості ЛО зі шкал з різною розмірністю в шкалу, що має єдину розмірність.

Кінець таблиці 3.2

1	2
Під час визначення комплексного показника якості кожен показник окремої властивості має бути скоригований коефіцієнтом його вагомості (значущості)	<i>Для оцінки якості ЛО необхідно враховувати вагомість характеристик, що характеризує міру впливу кожної властивості на якість ЛО загалом.</i>
Сума вагомостей властивостей одного рівня є величина постійна – const, яка дорівнює 1,0 (одиниці).	<i>Сума вагомостей показників якості ЛО повинна дорівнювати 1,0.</i>

Джерело: систематизовано автором



Рисунок 3.2 – Модель кваліметричної оцінки якості логістичного обслуговування споживачів

Джерело: складено автором

Отже, факторно-критеріальною моделлю оцінки якості логістичного обслуговування є комплекс взаємопов'язаних факторів та критеріїв, за якими визначається ступінь відповідності зазначеного процесу встановленим цілям, стандартам та вимогам споживачів.

Фактор результативності (Φ_1) характеризує якість наданих логістичних послуг, їхня тривалість та точність часу обслуговування (табл. 3.3).

Фактор ефективності (Φ_2) оцінюється шляхом порівняння фактичних показників витрат на обслуговування та часу виконання обслуговування із запланованими:

$$E_i = \frac{K_{\Phi_i}}{K_{n_i}}, \quad (3.1)$$

де K_{Φ_i} , K_{n_i} – відповідно фактичні та планові показники витрат на обслуговування або часу на його виконання.

Фактор адаптивності (Φ_3) характеризує можливість внесення різних видів змін у процес обслуговування споживачів (табл. 3.4).

Ступінь прояву елементів адаптивності оцінюється за такою шкалою:

- «неможливо або не задовольняє» – 0,00;
- «майже неможливо або задовольняє нижче ніж на 50 %» – 0,25;
- «можливо або задовольняє на 50 %» – 0,50;
- «можливо або задовольняє вище ніж на 50 %» – 0,75;
- «завжди можливо або задовольняє на 100 %» – 1,00.

Визначення вагомості факторів якості логістичного обслуговування та їх складових (4 етап) виконується шляхом проведення експертних опитувань. У цьому випадку передбачається оцінка важливості факторів якості та їх складових.

Таблиця 3.3 – Факторно-критеріальна модель оцінки результативності логістичного обслуговування (Φ_1)

Критерії – елементи якості 1-го рівня	Ваговий коефіцієнт	Критерії – елементи якості ЛО 2-го рівня	Ступінь проявлення критеріїв	
			характеристика	оцінка
1	2	3	4	5
$\Phi_{1.1}$. Якість логістичної послуги	0,2	1.1.1. Гарантована надійність постачання незалежно від зміни умов	Надання гарантій щодо повного переліку послуг та етапів обслуговування	1
			Надання часткових гарантій	0,5
			Відсутність гарантій обслуговування	0
	0,1	1.1.2. Можливість доправлення за першою вимогою споживача	Завжди	1
			Інколи, за певних умов	0,5
			Ніколи	0
	0,15	1.1.3. Наявність потрібних запасів у логістичній системі	В повному обсязі	1
			Частково	0,5
			Відсутні	0
	0,15	1.1.4. Відповідність виконання замовлень вимогам споживачів	Договір повністю відповідає вимогам, які зазначені в договорі	1
			В оформленні договору є незначні помилки	0,5
			Договір не відповідає нормативним вимогам	0
	0,1	1.1.5. Зручність подання замовлення в логістичній системі в будь-який час	Не виникає труднощів під час подання заявки	1
			Подання заявки супроводжується неістотними труднощами	0,5
			Існують значні проблеми в поданні заявки	0
	0,2	1.1.6. Об'єктивність цін на логістичні послуги	Завжди об'єктивні, на середньому ринковому рівні	1
			Ціни на деякі послуги перевищують середньоринкові значення	0,5
			Необ'єктивні	0

Кінець таблиці 3.3

1	2	3	4	5
	0,1	1.1.7. Регулярність інформування клієнтів про рівень і структуру витрат на логістичне обслуговування	Регулярне та вчасне отримання інформації споживачем	1
			Недостовірне та невчасне отримання інформації споживачем	0,5
			Споживач рідко отримує вчасно інформацію	0
Ф _{1.2.} Точність часу обслуговування	0,6	1.2.1. Відповідність обслуговування за встановленим часом	Фактичний час виконання процесу менший за нормативний	1
			Фактичний час виконання процесу дорівнює нормативному	0,5
			Фактичний час виконання процесу більший за нормативний	0
	0,4	1.2.2. Відповідність Обслуговування за технологією	Повністю дотримується технологія	1
			С незначні помилки в дотриманні технології	0,5
			Значні помилки в дотриманні технології	0
Ф _{1.3.} Тривалість виконання обслуговування	0,45	1.3.1. Вчасність	Вчасне виконання початку та тривалості робіт	1
			Незначні труднощі у виконанні початку та тривалості робіт	0,5
			Невчасне виконання початку та тривалості робіт	0
	0,55	1.3.2. Відсутність відмов під час виконання обслуговування	Виникнення випадкових недоліків у технології виконання процесу, що обумовлено причинами, які не залежать від підприємства	1
			Часті відмови процесу, що спричинені об'єктивними причинами	0,5
			Відмови процесу постійно повторюються	0

Джерело: систематизовано автором

Таблиця 3.4 – Факторно-критеріальна модель оцінки адаптивності (Φ_3)

Критерії – елементи адаптивності	Ваговий коефіцієнт	Ступінь прояву К
1	2	3
Зміни форми замовлення	0,10	
Зміни способу передачі замовлення	0,10	
Зміни виду тари та упаковки	0,25	
Відкликання заявки на постачання	0,25	
Отримання клієнтом інформації про стан його замовлення	0,10	
Ставлення до скарг за умови некомплектних постачань та неякісного обслуговування	0,20	

Джерело: систематизовано автором

На наступному 5 етапі встановлюється два інтервали значень факторів якості обслуговування: стандартний та вищий. Інтервальна шкала виміру одиничних показників якості будується таким чином:

– мінімальне допустиме значення параметра $\Phi_{\text{доп}}$ відповідає найменшому (найбільшому) допустимому стандартному значенню й оцінюється у відносних одиницях як $\Phi_{\text{доп}} = 0,75$ (відповідно до вище розроблених шкал);

– оптимальна «верхня» межа інтервалу значень параметра встановлюється з перевищенням $\Phi_{\text{доп}}$ на 10–30 %, отже якщо оцінка виконується за відповідними характеристиками відразу в балах, то $\Phi_{\text{опт}} = 0,82$ (або 0,97) відн.од.;

– граничне значення балів $\Phi_{\text{гр}}$ розраховується між мінімальним стандартним і оптимальним значеннями:

Отже, кваліметрична шкала інтервалів буде мати такий загальний вигляд (рис. 3.3).

Якщо сума всіх фактично отриманих оцінок логістичного обслуговування за всіма факторами більша за граничний рівень, то таке логістичне обслуговування належить до категорії вищого рівня якості (етап 6). Якщо ж сума фактично виставлених оцінок менша або дорівнює сумі граничних за усіма оціненими факторами, але більша від суми допустимої оцінки, то

логістичне обслуговування вважається рівнем стандартної якості. У разі якщо значення хоча б одного фактора виявиться меншим, ніж допустимий, то, очевидно, що оцінюване логістичне обслуговування необхідно визнати як неякісне.

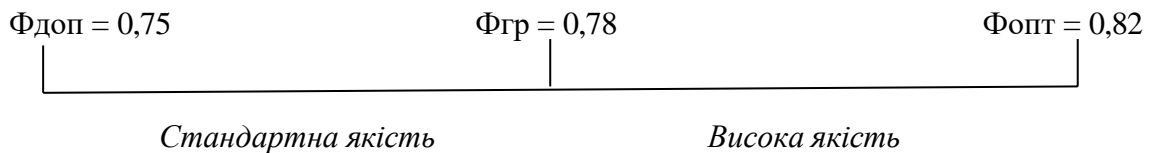


Рисунок 3.3 – Інтервальна шкала оцінок параметрів якості логістичного обслуговування

Джерело: запропоновано автором

Отже, розроблений методичний підхід до оцінки якості логістичного обслуговування споживачів шляхом застосування методу кваліметричного оцінювання з використанням інтервальних шкал вимірювання є на сучасному етапі більш ефективний. Оцінювання якості логістичного обслуговування здійснюється за відповідними факторами (результативність, ефективність і адаптивність), за кожним з яких розроблено факторно-критеріальну модель, у якій надається характеристика за певними критеріями (ознаками), що є кількісними показниками якості кожного фактора.

3.3. Висновки до розділу 3

Розділ був присвячений удосконаленню системи та методів оцінки логістичного обслуговування споживачів. Здійснено обґрунтування необхідності змін в логістичному обслуговуванні. Проведена розробка рекомендацій у вигляді методичного підходу до формування логістичного обслуговування, які враховують необхідність проведення змін в процесі з метою забезпечення якісного обслуговування клієнтури та кінцевих споживачів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В сучасних умовах підприємства починають втрачати свою територіальну і просторову відокремленість. Якщо раніше підприємство мало стабільний ринок, певних постачальників, обмежені визначені вимоги щодо якості і надійності, продукція повільно зношувалася (майже не було поняття моральний знос, а фізичний знос міг тривати роками), то зараз з'явилися принципово нові економічні умови. Головною вимогою стала здатність підприємства миттєво реагувати на зміни вимог ринку та адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Традиційна вимога збільшення обсягів виробництва замінена більш складною, а саме вимогою задоволення бажань замовника щодо термінів та якості виготовлення та поставки товарів. Це призвело до необхідності перегляду багатьох традиційних аксіом організації підприємств.

Суть змін, що відбуваються сьогодні в бізнесі, полягає в переході від стабільних, централізованих, ієрархічних, корпоративних структур до інтелектуальної організації, заснованої на мережевих, динамічних моделях управління. Новий підхід, орієнтований на постійну реорганізацію підприємства з адаптацією до кон'юнктури ринку, став певною альтернативою "функціональному" підходу, і полягає у наступному: – організація – це не просто безліч департаментів, відділів, цехів і груп, а сукупність бізнес-процесів, і робота мусить бути організована навколо бізнес-процесів; – не товари, а процеси їхнього створення приносять компаніям довгостроковий успіх; – резерв підприємства з поліпшення його ключових показників (витрати, якість, швидкість реакції і т.д.) полягає в удосконалюванні його бізнес-процесів, подоланні їхньої фрагментарності і розірваності (технологічної, інформаційної, організаційної).

Класична система кооперації, що створювалась для довгострокового співробітництва, мала відносно стабільну структуру мережі і виробничу програму (були визначені виконавці робіт і види виробленої продукції на

тривалий період часу). Основною метою класичної кооперації є створення системи взаємодії підприємств. Однією з важливих тенденцій розвитку класичної системи кооперації є розвиток концепції віртуальних підприємств (ВП).

Теоретичний розділ дипломної роботи був присвячений:

- визначенню тенденцій розвитку віртуального підприємств;
- освітленню головних характеристик віртуального підприємства;
- перевагам віртуальних форм організацій;
- ефективності роботи віртуальних підприємств.

В розділі були виділені етапи створення віртуального підприємства.

Освітлювалася специфіка процесу логістичного обслуговування клієнтів інтернет-магазину. Розглядалися елементи та стандарти обслуговування споживача.

Вихідним пунктом комплексної розробки стандартів логістичного обслуговування є обґрунтування базового рівня обслуговування з урахуванням витрат на нього згідно з очікуваннями клієнтів. Обраний базовий рівень надалі можна деталізувати за різними критеріями

Аналітичний розділ дозволив розкрити сутність діяльності найбільшого онлайн-ритейлера «Rozetka»

В цьому розділі подані також ключові статистичні дані, які свідчать про високу активність та популярність "Rozetka". Зручна доставка, різноманітні способи оплати та величезний асортимент товарів роблять магазин привабливим для різних категорій покупців.

В даному розділі підкреслено необхідність комплексного аналізу систем логістичного обслуговування та вказав на відсутність повноцінної статистичної інформації, що може ускладнити оцінку розвитку цих систем.

Також підкреслено важливі фактори задоволення споживача для успішного функціонування інтернет-магазину, включаючи цінову конкурентоспроможність, якість інформації та зручність обслуговування.

В проектній частині дипломної роботи розроблений методичний підхід до

оцінки якості логістичного обслуговування споживачів шляхом застосування методу кваліметричного оцінювання з використанням інтервальних шкал вимірювання є на сучасному етапі більш ефективний. Оцінювання якості логістичного обслуговування здійснюється за відповідними факторами (результативність, ефективність і адаптивність), за кожним з яких розроблено факторно-критеріальну модель, у якій надається характеристика за певними критеріями (ознаками), що є кількісними показниками якості кожного фактора.

Напрямами наступних досліджень є подальше розроблення методів та підходів до забезпечення та підвищення якості логістичного обслуговування споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності: навч. посіб. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. 350 с.
2. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2008. 94 с.
3. Амітан В.Н, Ларіна Р.Р., Пілюшенко В.Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах: навч. посіб. Донецьк: Юго-Восток Лтд, 2003. 73 с.
4. Бакаєв О.О., Пономаренко Л.А. Теоретичні засади логістики. навч. посіб. Київ: 2003. 489 с.
5. Балабанова Л.В., Германчук А.М. Комерційна діяльність: Маркетинг і логістика. навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 288 с.
6. Бедрій Я.І., Тарнавський Є.М., Тригуб С.М., Ходаковський В.Ф. Основи логістики: Київ: Олді, 2018, 260 с.
7. Войнаренко М. Управління матеріально-технічним забезпеченням: менеджмент постачально-збутових процесів. Хмельницький: ХДУ, 2003. 111 с.
8. Габрієлова Т., Литвиненко С., Баннов О. Організація та технологія доставки спеціальних категорій вантажів. Київ: Кондор, 2018, 416 с.
9. Горбенко О. Логістика. навч. посіб. Київ: Знання, 2014, 270 с.
10. Глогусь О. Логістика. навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 1998. 166 с.
11. Григорак М.Ю., Костюченко Л.В., Соколова О.Є. Логістична інфраструктура: навч. посіб. Київ: Логос, 2013. 400 с.
12. Григорак М.Ю., Карпунь О.В. Логістичне обслуговування. навч. посібник. Київ: НАУ-друк, 2008. 160 с.
13. Гуторов О.І., Лебединська О.І., Прозорова Н.В. Логістика: навч. посіб. Харків: Міськдрук. 2011. 322 с.
14. Кальченко А. Логістика. Київ: КНЕУ, 2000. 148 с.

15. Кальченко А. Логістика. Київ: КНЕУ, 2003. 284 с.
16. Кальченко А. Основи логістики. Київ: «Знання», 1999. 135 с.
17. Карпунь О. В. Організаційно-економічний механізм логістичного управління системою пасажирського сервісу авіакомпанії: автореф. дис... канд. екон. наук. Київ, 2006. 20 с.
18. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: Теорія та практика. навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
19. Коляда О.П., Докуніхін В.З. Логістичні системи доставки специфічних вантажів. Київ: Університет "Україна", 2021. 531 с.
20. Кривов'язюк І., Смерічевський С., Кулик Ю. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств. Київ: Кондор, 2018, 385 с.
21. Крикавський Є. Логістика для економістів. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2004. 448 с.
22. Крикавський Є. Логістика та розвиток організації: монографія. Львів: ДУ "Львівська політехніка", 1999. 148с.
23. Крикавський Є. Логістика підприємства: навч. посіб. Львів: Вид-во ДУ "Львівська політехніка", 1996. 160 с.
24. Крикавський Є. Логістика: Основи теорії. Львів: Інтелект-Захід, 2004. 416 с.
25. Крикавський Є.В., Похильченко О.А. Економіка логістики: Львів: Львівська політехніка, 2014. 640 с.
26. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., Чернописька Н.В. Логістика: компендіум і практикум. Київ: Кондор, 2006. 340 с.
27. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок. Львів: «Львівська політехніка», 2020. 848 с.
28. Крикавський, Є. В., Чернописька Н. В. Логістичні системи: підручник. Львів: Львівська політехніка, 2019. 288 с.
29. Логістика: навч. посіб. / В.П. Волков та ін. Запоріжжя: ЗНУ, 2010. 356 с.

30. Макарова М. Електронна комерція. Київ: Академія, 2002. 272 с.
31. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика: підручник. Київ: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с
32. Міщенко А. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: „Центр навчальної літератури“, 2004. 324 с.
33. Окландер М. Логістика. Київ: Зовнішня торгівля, 2005. 232 с.
34. Окландер М. Логістична система підприємства: Одеса: «Астопринт», 2004. 309 с.
35. Окландер М.А., Хромов О.П. Промислова логістика. Київ: ЦНЛ, 2004. 222 с.
36. Організація та проектування логістичних систем: підручник / М.П. Денисенка та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 336 с.
37. Парсяк В. Маркетинг: від теорії до практики. Київ: Наукова думка, 2007. 256 с.
38. Петрущенков С.П., Петрущенко Н.В. Культура споживання: навч. посіб. Київ: Магістр-S, 2001. 192 с.
39. Пономарьова Ю. Логістика. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.
40. Рославцев Д. Конспект лекцій з курсу «Логістичне обслуговування». Харків: ХНАМГ, 2012. 117 с.
41. Смирчинський В.В., Смирчинський А.В. Основи логістичного менеджменту. навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 239 с.
42. Смирнов І. Логістика: просторово-територіальний вимір. Київ: ВГЛ "Обрії", 2004. 335 с.
43. Сумець О. Основи операційного менеджменту. Київ: ВД "Професіонал", 2004. 416с.
44. Таньков К.М., Тридід О.М., Колодизева Т.О. Виробнича логістика: навч. посіб. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. 352 с.
45. Торговельна логістика. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2004. 40 с.

46. Тридід О.М., Голофаєва І.П. Управління ризиками в логістиці. навч. посіб. Харків: 2006. 92 с.
47. Управління логістичними системами: навч. посіб. / В.П. Волков та ін.. Запоріжжя: ЗНУ, 2012. 260 с.
48. Федорова В.О., Блага В.В. Логістика: навч. посіб. Харків: ФОП Бровін О.В., 2019. 153 с.
49. Хромов О. Логістика. навч. посіб. Київ: Бурун книга, 2012. 127 с.
50. Чухрай Н. Логістичне обслуговування: підручн. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 292 с.
51. <http://www.buklib.net>
52. <http://www.logist.org.ua>
53. <http://www.management.com.ua>

ДОДАТОК А

Стаття 1	Код рядка 2	Приміт -ка	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19	21 172 647	17 629 595
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	20	(17 935 821)	(15 284 448)
Валовий:				
прибуток	2090		3 236 826	2 345 147
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	24	35 813	17 644
Адміністративні витрати	2130	21	(90 710)	(40 365)
Витрати на збут	2150	22	(3 122 790)	(2 138 071)
Інші операційні витрати	2180	23	(18 361)	(34 555)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		40 778	149 800
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	25	618	1 082
Інші доходи	2240		-	-
Фінансові витрати	2250	25	(6 121)	(6 199)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	26	(1 965)	(3 752)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		33 310	140 931
збиток	2295		-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	18	(652)	29 920
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		33 962	111 011
збиток	2355		-	-

Стаття 1	Код рядка 2	Приміт -ка	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		33 962	111 011

Стаття 1	Код рядка 2	Приміт- ка	За звітний період 3	За аналогічний період попередньо го року 4
Матеріальні витрати	2500		10 797	2 755
Витрати на оплату праці	2505		82 771	30 081
Відрахування на соціальні заходи	2510		16 654	5 697
Амортизація	2515		9 243	9 004
Інші операційні витрати	2520		3 112 396	2 165 454
Разом	2550		3 231 861	2 212 991

Стаття 1	Код рядка 2	Приміт- ка	За звітний період 3	За аналогічний період попередньо го року 4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності				
Надходження від:				
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000		25 131 574	21 337 670
Повернення податків і зборів у тому числі податку на додану вартість	3005 3006		-	-
Цільового фінансування	3010		-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		-	-
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		5	5
Надходження від операційної оренди	3040		14 538	6 451
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		802 978	600 668
Інші надходження	3095		14 005	6 557
Витрачання на оплату: товарів (робіт, послуг)	3100		(25 803 279)	(21 877 269)
Праці	3105		(60 918)	(21 033)
Відрахувань на соціальні заходи	3110		(16 675)	(5 690)
Зобов'язань з податків і зборів	3115		(91 226)	(94 643)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		(15 916)	(22 112)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		(46 460)	(62 095)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		(28 850)	(10 436)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		-	-
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		-	-
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		-	-
Інші витрачання	3190		(788)	(1 913)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195		(9 786)	(49 197)
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності				
Надходження від реалізації:				
необоротних активів	3205		-	-
Надходження від отриманих:				
відсотків	3215		618	1 152
дивідендів	3220		-	-
Надходження від погашення позик	3230		-	-
Інші надходження	3250		-	-
Витрачання на придбання:				
необоротних активів	3260		(2 195)	(1 846)
Витрачання на надання позик	3275		-	-
Інші платежі	3290		-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295		(1 577)	(694)

Стаття 1	Код рядка 2	Приміт -ка	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності				
Надходження від:				
Власного капіталу	3300		-	-
Отримання позик	3305	16	230 200	94 500
Інші надходження	3340		-	-
Витрачання на:				
Погашення позик	3350	16	(126 700)	(32 460)
Сплату дивідендів	3355		-	-
Витрачання на сплату відсотків	3360	16	(6 121)	(6 199)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	16	(9 149)	(6 875)
Інші платежі	3390		-	(1 837)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395		88 230	47 129
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400		76 867	(2 762)
Залишок коштів на початок року	3405	12	65 658	67 390
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		(2 705)	1 030
Залишок коштів на кінець року	3415	12	139 820	65 658