

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри логістики
Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА
(підпис, власне ім'я та прізвище)
«01» червня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Організація логістичних процесів на складах маркетплейсу»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр і назва)
форма навчання денна

Здобувач: Сова Євген Володимирович
(підпис, дата)

Науковий керівник: Смерічевська Світлана Василівна
(підпис, дата)

Нормоконтролер: Смерічевська Світлана Василівна
(підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань*

Євгеній СОВА
(підпис) (власне ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня бакалавр
Форма навчання денна
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)
«13» травня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Сови Євгена Володимировича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Організація логістичних процесів на складах маркетплейсу» затверджена наказом ректора від 24 квітня 2024 р. № 624/ст.
2. Термін виконання роботи: з 13.05.2024 р. до 16.06.2024 р.
3. Дата подання роботи на випускову кафедру 01.06.2024 р.
4. Вихідні дані до роботи: загальна та статистична інформація компанії «Розетка», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з організації та управління логістичним обслуговуванням споживачів.
5. Зміст пояснювальної записки: необхідно: дослідити поняття та основні принципи складської логістики, дослідити специфіку логістики на складах маркетплейсів, оцінити сучасні тенденції та інновації в організації складських логістичних процесів, проаналізувати загальну організаційно-економічну діяльність компанії "Розетка", провести детальний аналіз логістичних процесів на складах маркетплейсу "Розетка".
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

7. Календарний план – графік

№ п/п	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	13.05.24-16.05.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	17.05.24-20.05.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розділу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	21.05.24-26.05.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	27.05.24-29.05.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, отримання допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	30.05.24-31.05.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	01.06.24	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	професор Смерічевська С.В	13.05.24	13.05.24
Розділ 2	професор Смерічевська С.В	17.05.24	17.05.24
Розділ 3	професор Смерічевська С.В	21.05.24	21.05.24

9. Дата видачі завдання «13» травня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____ Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання: _____ Свгеній СОВА
(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи на тему «Організація логістичних процесів на складах маркетплейсу» складає 89 сторінок та містить 14 рисунків, 12 таблиць, 5 використаних джерела.

ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЛОГІСТИКА НА СКЛАДАХ МАРКЕТПЛЕЙСІВ, ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ, МАРКЕТПЛЕЙС

У кваліфікаційній роботі проаналізовані існуючі логістичні процеси на складах маркетплейсів, виявленні проблеми та розроблені рекомендації для їх удосконалення з метою підвищення ефективності та зниження витрат.

В результаті дослідження було розроблено пропозицію щодо впровадження системи ERP. Оптимізація логістичного компоненту ERP дозволить "Розетці" максимально скористатися синергією всіх ланок ланцюжка поставок, забезпечуючи своєчасне та точне доставлення товарів.

Рекомендується використовувати матеріали даної кваліфікаційної роботи під час проведення наукових досліджень, в процесі навчання та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the qualification work on the topic "Organization of logistic processes at marketplace warehouses" is 89 pages and contains 14 figures, 12 tables, 56 sources used.

LOGISTICS ACTIVITY, WAREHOUSE LOGISTICS IN MARKETPLACES, LOGISTIC PROCESSES, MARKETPLACE

In the qualification work, existing logistic processes in marketplace warehouses were analyzed, problems were identified, and recommendations were developed for their improvement to enhance efficiency and reduce costs.

As a result of the research, a proposal was developed for the implementation of an ERP system. The optimization of the logistic component of ERP will allow "Rozetka" to fully leverage the synergy of all supply chain links, ensuring timely and accurate delivery of goods. It is recommended to use the materials of this qualification work during scientific research, in the learning process, and in the practical activities of logistics department specialists.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА СКЛАДАХ МАРКЕТПЛЕЙСУ.....	11
1.1 Поняття та основні принципи складської логістики	11
1.2. Специфіка логістики на складах маркетплейсів	15
1.3. Сучасні тенденції та інновації в організації складських логістичних процесів	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ТОВ «РОЗЕТКА»	26
2.1 Загальна організаційно-економічна діяльності компанії «Розетка».....	26
2.2. Аналіз логістичних процесів на складах маркетплейсу «Розетка».....	36
2.3. Ідентифікація проблем та можливостей оптимізації логістичних процесів в компанії електронної торгівлі.....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ ДЛЯ КОМПАНІЇ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ “РОЗЕТКА”	58
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення організації складських процесів в компанії “РОЗЕТКА”	58
3.2. Впровадження інформаційних технологій та програмного забезпечення для оптимізації управління запасами на складах маркетплейсу.....	61
3.3. Оцінка ефективності проектних пропозицій.....	67
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

ВСТУП

Актуальність дослідження логістичних процесів на складах маркетплейсу, зокрема в компанії "Розетка", випливає з необхідності адаптації сучасних підходів до управління великими обсягами товарів, що обслуговуються електронною комерцією. В умовах зростання онлайн-торгівлі та збільшення конкуренції, ефективне управління складськими логістичними процесами стає критично важливим для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів і мінімізації оперативних витрат. За таких обставин, дослідження та оптимізація цих процесів відіграють ключову роль у підтримці та покращенні конкурентоздатності компанії. Проблема, що розглядається у даній роботі, полягає у необхідності інтеграції сучасних інновацій та технологічних рішень, які можуть допомогти управляти складськими операціями більш ефективно. Традиційні методи вже не забезпечують необхідний рівень ефективності, і тому потрібні новітні підходи, що включають використання автоматизації, вдосконалені системи управління запасами та інтеграцію передових аналітичних інструментів.

Дослідження має значний вплив на розвиток галузі логістики, оскільки воно сприяє глибшому розумінню логістичних процесів в контексті сучасних маркетплейсів. Результати дослідження можуть бути використані для формулювання практичних рекомендацій, що дозволять покращити логістичну ефективність і, як наслідок, підвищити загальну продуктивність підприємства. Враховуючи широкий спектр впливу цих рекомендацій, можливо суттєве підвищення ефективності господарської діяльності на макроекономічному рівні, що є важливим для економіки країни в цілому.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та впровадження вдосконалень у логістичні процеси на складах маркетплейсу компанії «Розетка». Це буде досягнуто шляхом застосування сучасних методів і інструментів логістичного управління, базуючись на експериментальних дослідженнях та аналізі даних. Специфічні завдання, які було виконано в рамках цієї роботи, включають:

1. Проаналізовано поняття та основні принципи складської логістики.
2. Досліджено специфіку логістики на складах маркетплейсів.
3. Оцінено сучасні тенденції та інновації в організації складських логістичних процесів.
4. Проаналізовано загальну організаційно-економічну діяльність компанії "Розетка"
5. Проведено детальний аналіз логістичних процесів на складах маркетплейсу "Розетка".
6. Ідентифіковано проблеми та можливості для оптимізації логістичних процесів у компанії "Розетка".
7. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення організації складських процесів у компанії "Розетка".
8. Впроваджено інформаційні технології та програмне забезпечення для оптимізації управління запасами на складах маркетплейсу.
9. Оцінена ефективність запропонованих проектних рішень.

В кваліфікаційній роботі, об'єктом дослідження виступають логістичні процеси на складах маркетплейсу компанії "Розетка". Це охоплює всі аспекти організації складської діяльності, включаючи прийом, зберігання, комплектацію та відвантаження товарів.

Предметом дослідження в межах обраного об'єкта є аналіз та оптимізація логістичних процесів на складах компанії "Розетка".

У рамках кваліфікаційної роботи застосовувалися різні методи дослідження для досягнення мети та виконання завдань. Перш за все, проводиться літературний аналіз, який включає вивчення наукової літератури, статей, книг та інших видань, що охоплюють тему складської логістики та інновацій у цій галузі, для забезпечення теоретичної бази дослідження. Емпіричне дослідження також застосовується, включаючи спостереження та інтерв'ю з керівниками та співробітниками компанії "Розетка", з метою збору первинних даних про поточні логістичні процеси та їхні особливості. Глибокий аналіз конкретних проектів або інноваційних практик, впроваджених у компанії,

проводиться через кейс-стаді. Використання SWOT-аналізу дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, пов'язані з логістичними процесами в "Розетка", ідентифікувати ключові напрями для оптимізації та підвищення ефективності.

Робота складається із трьох основних розділів, які детально розглядають теоретичні основи, аналізують поточний стан логістичних процесів у компанії та пропонують конкретні напрями для їх вдосконалення. Такий підхід дозволяє комплексно підійти до вирішення проблеми, що є ключовим для досягнення цілей дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА СКЛАДАХ МАРКЕТПЛЕЙСУ

1.1 Поняття та основні принципи складської логістики

Складська логістика відіграє вирішальну роль у системі управління логістичними процесами будь-якої компанії. Вона спрямована на ефективність у зберіганні, обробці та переміщенні товарів. Основні завдання цієї логістики включають детальне планування використання ресурсів складу, організацію робочих процесів, а також контроль і управління всіма складськими операціями. Вона охоплює не тільки фізичні процеси розміщення та відвантаження товарів, але й управління інформаційними потоками, пов'язаними з товарними запасами. Ці операції вимагають чіткої координації між різними відділами компанії, такими як закупівлі, продажі та виробництво. Центральним елементом ефективної складської логістики є використання технологій для автоматизації складських процесів та покращення управління запасами. Складська логістика також включає забезпечення безпеки товарів на складі та їх захист від збитків. Важливою складовою є впровадження принципів оптимального розміщення товарів на складі, щоб мінімізувати час на їх обробку і відвантаження.

Складські приміщення є невід'ємною частиною процесу обігу матеріальних цінностей на кожному його етапі. Термін "склад" охоплює будівлі та споруди, а також різноманітні устаткування, які призначені для прийому, видачі, зберігання товарів та інших матеріальних цінностей і їх підготовки до відпуску споживачам. Ці функції роблять склад важливим елементом у ланцюгу постачання.

Товарний склад функціонує як організація, що не лише зберігає товари, але й надає пов'язані з цим послуги, використовуючи основи підприємницької діяльності. Це робить товарні склади місцями загального користування, де, згідно із законодавством та іншими нормативно-правовими актами, такими як

ліцензії, вони зобов'язані приймати товари до зберігання від усіх зацікавлених сторін, як зазначено в статті 956 Цивільного кодексу України [1].

Розглядаючи сучасну літературу, можна зустріти численні визначення терміну "склад", які варіюються залежно від контексту та специфіки використання. Ці визначення можна систематизувати та представити у вигляді таблиці 1.1 для зручності порівняння та аналізу.

Таблиця 1.1 – Різні підходи до визначення концепції "склад" за даними різних авторів

Автори	Визначення поняття "склад"
Петренко О. І.	Склад представляє собою комплексну технічну споруду, яка включає взаємопов'язані компоненти та виконує функції перетворення, накопичення, переробки та розподілу матеріальних потоків [2].
Колодізева Т. О.	Склад розглядається як обмежений та охоронюваний простір, адаптований для зберігання та обробки товарів з метою збереження їх якості та вирівнювання матеріалопотоків [3].
Крикавський Є.В.	Описує склад як ланку логістичного процесу, що є організаційно-функціональною структурою для складування та управління матеріальними запасами, які тимчасово вилучені з ужитку [4].
Короленко Н. В.	Склад визначається як складна технічна структура з численними взаємопов'язаними компонентами, що виконують перетворення, накопичення, переробку та розподіл матеріалів [5].
Трідід О. М.	Склад являє собою будівлю, споруду чи пристрій для приймання, розміщення та зберігання різних матеріалів, готування їх до виробничого споживання та безперебійного постачання [6].
Гринів Н. Т., Равліковська А. А.	Склад визначається як спеціалізоване стаціонарне чи пересувне місце для зберігання матеріалів, оснащене засобами механізації та автоматизації для забезпечення їхнього збереження [7].
Озарко К. С., Челомбитько В. В.	Описують склади як будівлі та споруди, які мають призначення для приймання, розміщення, часткової переробки та пакування товарів до їх споживання та відпуску [8].

Продовження таблиці 1.1

Афанас'єв К. М.	Склад описаний як місце для складування та зберігання товарів, створене зазвичай в окремому охоронюваному та пожежобезпечному приміщенні [9].
Білявський М.	Склад визначається як нежитлове простір, призначене для зберігання сировини, продукції, товарів, обладнане для забезпечення умов зберігання та зручності розвантаження та навантаження [10].

Джерело: складено автором на основі[1]

У сучасних умовах бізнесу, складська логістика все більше фокусується на інтеграції розширених технологічних рішень, які можуть значно підвищити ефективність складських операцій. Використання систем управління складом (Warehouse Management Systems, WMS) та автоматизованих систем обробки замовлень стає стандартом у галузі. Ці системи дозволяють оптимізувати маршрутизацію товарів усередині складу, прискорювати процес підбору та пакування замовлень, а також забезпечувати точність у веденні запасів. Також на популярності набирають роботизовані системи, такі як автоматичні навантажувачі та дрони для інвентаризації, що дозволяють зменшити людський фактор у помилках та підвищити безпеку на робочих місцях. Крім технологічного вдосконалення, зростає значення аналітики великих даних для прогнозування попиту та оптимального управління запасами. Ці пізні підходи роблять складську логістику не тільки центром зберігання товарів, а могутнім інструментом стратегічного управління в ланцюгах постачання [11].

Складська логістика відіграє вирішальну роль у загальній ефективності логістичних систем компаній. Вона охоплює широкий спектр діяльностей, починаючи від приймання товарів до їх зберігання та подальшої відправки. Завдяки стрімкому розвитку технологій та зростанню вимог замовників, управління складськими процесами вимагає не тільки високої точності, але й гнучкості у прийнятті оперативних рішень. Цілеспрямоване впровадження і дотримання принципів складської логістики дозволяє оптимізувати процеси, знизити витрати та підвищити рівень задоволення клієнтів [12].

Ефективне управління складською логістикою базується на декількох ключових принципах. Ці принципи забезпечують не тільки оперативність та ефективність складських операцій, але й враховують стратегічні цілі компанії у відношенні до загального ланцюга постачання. Основні принципи складської логістики включають представлені в таблиці 1.2

Таблиця 1.2 — Системні принципи складської логістики

Принцип	Опис	Переваги
Системний підхід	Складська логістика розглядається як інтегрована система, що включає взаємодію всіх елементів: складів, транспортних засобів, персоналу, інформаційних систем.	Підкреслює важливість координації між усіма частинами системи для ефективного управління.
Комплексність	Враховуються всі аспекти складської діяльності, охоплюючи процеси приймання, зберігання, відбору, упакування та відвантаження товарів.	Дозволяє створювати всебічні стратегії управління.
Ефективність	Фокусується на максимізації продуктивності при мінімальних витратах.	Оптимізує ресурси та процеси для досягнення високих показників роботи складу та зниження витрат.
Гнучкість	Забезпечує здатність системи швидко адаптуватися до змін умов ринку та вимог споживачів.	Гарантує гнучкість в управлінні запасами та реагуванні на коливання попиту.
Інтеграція	Забезпечує взаємодію складської логістики з іншими ланками логістичного ланцюга.	Синхронізує складські процеси з виробництвом, закупівлями, транспортуванням та продажами, а також використовує інтегровані технології для поліпшення загальної координації.
Орієнтація на клієнта	Встановлює пріоритет задоволення потреб клієнтів через якісне та своєчасне постачання товарів.	Зосереджується на підвищенні рівня обслуговування клієнтів та розробці складських процесів з урахуванням їх вимог та переваг.

Джерело: складено автором на основі [12]

Ці принципи складають основу для розробки ефективних стратегій управління складською логістикою, спрямованих на підвищення продуктивності, гнучкості та зорієнтованості на клієнта, що в сукупності сприяє загальному успіху логістичної системи компанії [13].

Отже, поняття складської логістики охоплює широкий спектр діяльностей, які забезпечують ефективне управління матеріальними потоками від приймання до відвантаження товарів. Цей процес включає приймання, зберігання, упаковку, комплектацію та відвантаження, а також інформаційне управління, що вимагає інтеграції із різними відділами підприємства. Основні принципи складської логістики, такі як системний підхід, комплексність, ефективність, гнучкість, інтеграція та орієнтація на клієнта, відіграють критичну роль у підтримці цілісності логістичної системи. Системний підхід дозволяє розглядати складську логістику як частину загальної логістичної системи, де всі елементи взаємопов'язані та взаємодіють для досягнення загальних цілей. Комплексність гарантує, що всі аспекти складської діяльності враховуються при прийнятті рішень. Ефективність спрямована на максимізацію продуктивності за мінімальних витрат, тоді як гнучкість забезпечує адаптацію до змін у ринкових умовах та вимогах споживачів. Інтеграція складської логістики з іншими ланками логістичного ланцюга підвищує її ефективність та сприяє кращій координації. Орієнтація на клієнта в кінцевому результаті сприяє підвищенню рівня задоволення споживачів, що є вирішальним для загального успіху підприємства.

1.2. Специфіка логістики на складах маркетплейсів

Маркетплейс — це онлайн-платформа, яка з'єднує продавців та покупців, дозволяючи різним торговцям пропонувати свої товари або послуги на спільному ресурсі. Маркетплейс функціонує як посередник, забезпечуючи інфраструктуру та інструменти для виконання торговельних операцій між сторонами. Він може включати широкий спектр товарів або спеціалізуватися на

певних категоріях, забезпечуючи платформу для зручного пошуку, порівняння та покупки товарів [14]. Складська логістика на маркетплейсах може варіюватися залежно від моделі бізнесу та потреб платформи, але загалом існують кілька основних видів представлених в таблиці 1.3

Таблиця 1.3 — Складська логістика на маркетплейсах

Тип складу	Опис	Переваги	Недоліки
Традиційні склади	Використовуються для довготривалого зберігання товарів.	Підходять для товарів, які не вимагають швидкого обігу.	Високі витрати на зберігання та обслуговування.
Склади крос-докінгу	Товари не зберігаються, а майже відразу відправляються покупцям.	Зменшують витрати на зберігання та скорочують час обробки замовлень.	Не підходять для товарів, які потребують тривалого зберігання.
Склади-розподільники (fulfillment centers)	Використовуються для швидкої обробки, пакування та відправлення замовлень.	Часто автоматизовані для підвищення ефективності процесів.	Високі початкові інвестиції.
Сезонні склади	Використовуються для тимчасового зберігання товарів у періоди піків продажів.	Допомагають впоратися зі збільшеним попитом без перевантаження основних складів.	Витрати на оренду та обслуговування тимчасових складів.
Drop-shipping	Продавець відправляє товар безпосередньо від виробника або дистриб'ютора покупцю, минаючи склад маркетплейсу.	Знижує витрати на логістику та управління запасами для продавців на маркетплейсі.	Втрата контролю над процесом доставки та обмежені можливості повернення товарів.

Джерело: складено автором на основі [14]

Кожен з цих видів складської логістики дозволяє маркетплейсам максимізувати ефективність, забезпечуючи швидкість обробки замовлень та адаптацію до змінних умов ринку, водночас задовольняючи вимоги та очікування покупців. Для маркетплейсів швидкість та ефективність логістичних

операцій відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та росту організації. Здатність швидко обробляти та доставляти замовлення безпосередньо впливає на задоволеність та лояльність клієнтів. Для оптимізації логістики та підвищення ефективності складських процесів, багато маркетплейсів впроваджують стратегію крос-докінгу [15].

У традиційній моделі складування процес обробки товарів розпочинається з їхнього прибуття на складські приміщення. Після прибуття, товари розвантажуються, реєструються в системі управління складом та сортуються згідно з категоріями або специфікаціями. Далі товари розміщуються на зберігання у відповідних зонах складу, де вони залишаються до моменту здійснення замовлення клієнтом. Коли замовлення надходить, товари знімаються зі зберігання, комплектуються згідно з вимогами покупця, пакуються і готуються до відвантаження. Цей ланцюжок операцій часто виявляється часомістким і може призводити до порушення термінів зберігання, що негативно впливає на якість товарів. Крім того, затримки у обробці замовлень або неправильне управління запасами можуть призвести до накопичення непроданих запасів, що створює додаткові фінансові навантаження на компанію. Така система вимагає високої точності у плануванні та управлінні запасами для мінімізації збитків та забезпечення високої ротації товарів. Оптимізація цих процесів може значно підвищити ефективність логістичних операцій та забезпечити кращу відповідність до потреб ринку та споживачів [16].

Крос-докінг відрізняється від традиційних методів складування. Згідно з цією методикою, товари, що надходять від постачальників, не направляються на довготривале зберігання. Замість цього, вони розміщуються на транзитному складі, де відбувається їх негайна комплектація та відправлення. Таким чином, час перебування товарів на складі мінімізується. Цей підхід дозволяє значно знизити витрати на складські операції на 20-30%, що сприяє швидшій доставці товарів споживачам, які отримують свої замовлення у найкоротші терміни (рис 1.1) [17].

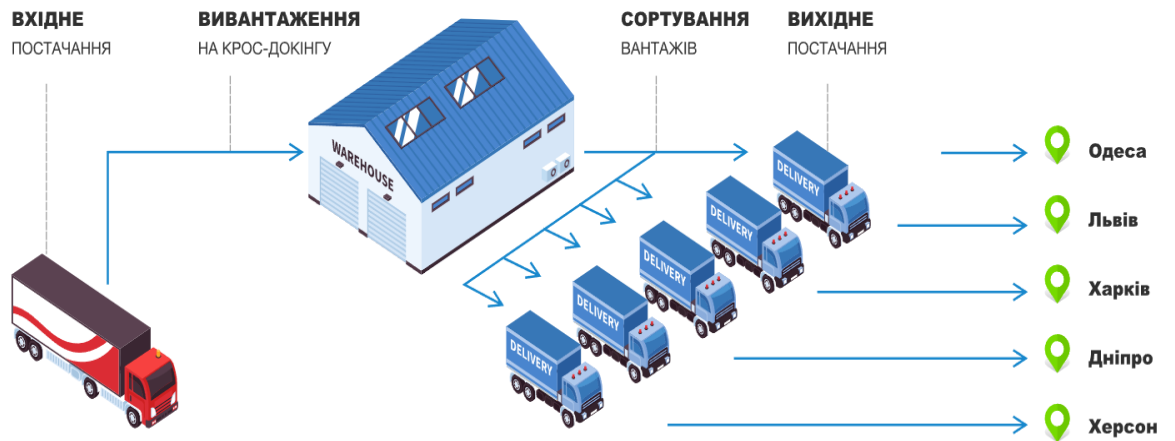


Рисунок 1.1 — Схема складування Крос-докінг

Джерело [18]

Склади-розподільники, відомі також як fulfillment centers, є критичною складовою сучасних логістичних операцій, особливо в контексті електронної комерції. Ці склади спеціалізуються на швидкій обробці, пакуванні та відправленні замовлень до кінцевих споживачів. Для досягнення високої швидкості та точності, більшість цих складів автоматизовані, що дозволяє значно підвищити продуктивність робочих процесів. Автоматизація включає використання роботизованих систем для підбору та сортування товарів, автоматичних конвеєрів і сортувальних машин, які мінімізують потребу в ручній праці та знижують ймовірність помилок. Це також сприяє підвищенню загальної ефективності ланцюга постачання, оскільки замовлення обробляються та доставляються споживачам швидше, що підвищує задоволеність клієнтів та їхню лояльність. Використання складів-розподільників дозволяє компаніям ефективно масштабувати свою діяльність, адаптуючись до змін у попиті та забезпечуючи швидку доставку продукції по всьому світу. Таким чином, склади-розподільники стають ключовим елементом у стратегіях логістики багатьох компаній, орієнтованих на забезпечення високого рівня сервісу та ефективності в обслуговуванні клієнтів[19].Сезонні склади відіграють важливу роль у логістиці маркетплейсів, особливо під час періодів пікових продажів, таких як святкові сезони або спеціальні розпродажі. Ці склади призначені для

тимчасового зберігання додаткових товарних запасів, що допомагає маркетплейсам ефективно реагувати на збільшений попит, мінімізуючи ризики, пов'язані з перевантаженням постійних складських приміщень. Використання сезонних складів дозволяє підтримувати оптимальний рівень запасів, забезпечуючи швидке поповнення товарів та зниження часу доставки замовлень. Такий підхід забезпечує більшу гнучкість у логістичній системі та допомагає уникнути витрат, пов'язаних з довгостроковим зберіганням непотрібних запасів у міжсезоння. Сезонні склади можуть бути розташовані в стратегічно важливих локаціях, що дозволяє оптимізувати логістичні маршрути і скоротити витрати на транспортування. Це не тільки покращує оперативність обслуговування клієнтів маркетплейсу, але й знижує екологічний вплив за рахунок зменшення кількості транспортних перевезень. Завдяки сезонним складам, маркетплейси можуть більш ефективно управляти своїми ресурсами, підвищуючи загальну ефективність логістичних операцій та задоволеність споживачів [20]. Drop-shipping є популярною логістичною моделлю на маркетплейсах, де товари відправляються покупцям безпосередньо від виробника або дистриб'ютора, обминаючи склади самого маркетплейсу (рис. 1.2). Цей метод значно знижує витрати на зберігання та управління запасами для продавців, оскільки вони не потребують власних складських просторів або не займаються безпосередньою обробкою товарів. Замість того, продавці фокусуються на маркетингу та обслуговуванні клієнтів, покладаючи логістичні операції на зовнішніх партнерів. Drop-shipping дозволяє швидко адаптуватися до змін у попиті, а також пропонувати широкий асортимент товарів без значних витрат на їх попереднє закупівлю. Така модель особливо вигідна для малих та середніх продавців на маркетплейсах, дозволяючи їм конкурувати з більшими гравцями, мінімізуючи при цьому ризики та початкові інвестиції [21].

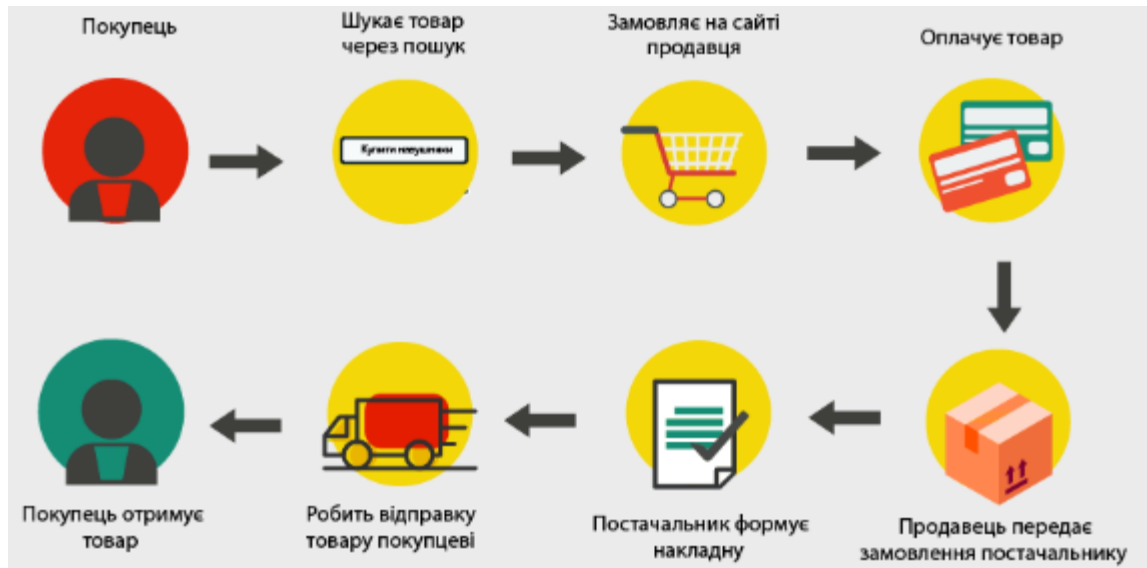


Рисунок 1.2 — Схема роботи Drop-shipping

Джерело [22]

Специфіка логістики на складах маркетплейсів вимагає від компаній гнучкості та інноваційності в підходах до управління товарними потоками. Методи, такі як крос-докінг та drop-shipping, дозволяють оптимізувати процеси з мінімальним залученням складських ресурсів, знижуючи витрати та скорочуючи час доставки товарів до кінцевих споживачів. Сезонні склади та автоматизовані склади-розподільники допомагають ефективно реагувати на коливання попиту та забезпечувати високу швидкість обслуговування замовлень. Використання передових технологій інтеграції та автоматизації є критично важливим для підтримання ефективності логістичних процесів на маркетплейсах. Загалом, особливості складської логістики на маркетплейсах підкреслюють необхідність адаптації та інновацій у відповідь на динамічні умови ринку та змінні вимоги споживачів.

1.3. Сучасні тенденції та інновації в організації складських логістичних процесів

Логістика на складах України зіштовхується з рядом викликів, які стримують її розвиток і ефективність. Однією з основних проблем є значний

дефіцит кваліфікованих кадрів, що частково пов'язано з відсутністю сучасних навчальних програм у галузі складської логістики. Крім того, еміграція кваліфікованого персоналу за кордон призводить до загального дефіциту робочих рук. Інфраструктура логістики в країні залишається недостатньо розвиненою, а багато підприємств використовують застарілі технології та методики складування. Це погіршує ситуацію, веде до затримок у транспортуванні, а також до втрат або псування вантажів [23].

Тим не менш, існують позитивні тенденції, які вказують на можливість покращення ситуації. Зростання автоматизації та впровадження сучасних цифрових технологій можуть значно зменшити кількість помилок і підвищити швидкість обробки замовлень. Розвиток логістичних компаній, що забезпечують професійні складські послуги, стимулює конкуренцію та підвищує якість обслуговування клієнтів. Це дає надію на подальше поліпшення логістичної інфраструктури та збільшення ефективності складських операцій на території України [24].

Протягом перших шести місяців повномасштабного конфлікту в Україні, на території Київської області було зруйновано приблизно 382 000 м² складських просторів та логістичних комплексів. Один із найбільших українських логістичних центрів класу А був знищений в результаті російських обстрілів. Відповіддю українського бізнесу на ці події стало переміщення виробничих потужностей на захід країни, що перетворило цей регіон на новий логістичний хаб. Це поставило перед українськими компаніями та менеджерами складської логістики ряд викликів:

1. Знищення ключових логістичних центрів і складських приміщень;
2. Необхідність оптимізації використання складського простору, підвищення швидкості та якості обслуговування, мінімізація помилок;
3. Запровадження заходів щодо економії енергії;
4. Необхідність постійного оновлення складських кадрів;
5. Зростання вартості сировини, матеріалів та готової продукції[25].

На третій рік війни відбувається активізація відновлення виробничих потужностей, збільшення обсягів продажів і зміни у їх структурі. Особливо важливим напрямком стає обробка гуманітарних вантажів, а також впровадження крос-докінгу на складах для ефективного розподілу товарів.

Інновації в організації складських логістичних процесів відіграють ключову роль у зменшенні витрат та підвищенні ефективності використання складських просторів. Це особливо актуально в умовах зростання попиту на складські площі та відповідного збільшення їх вартості. Використання передових технологій дозволяє оптимізувати витрати та максимально ефективно використовувати наявний простір. Самонесучі склади (рис. 1.3) стали відповіддю на потребу зменшення витрат на утримання складу. Вони вирізняються відсутністю необхідності витрат на додаткове освітлення, опалення та інші комунальні послуги, забезпечуючи високу ефективність використання простору без потреби в стелажах та складських працівниках[26].

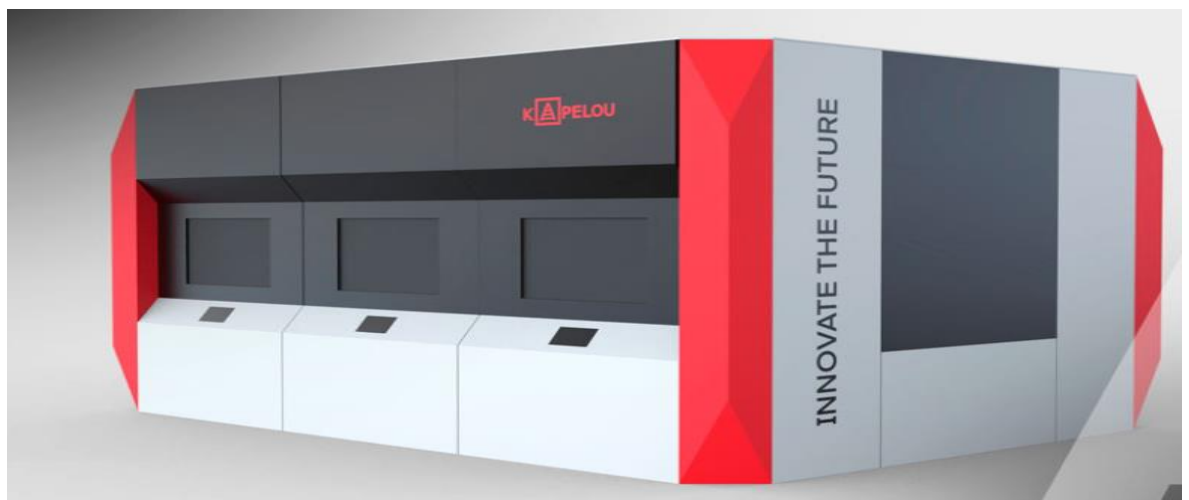


Рисунок 1.3 — Приклад самонесучого складу

Джерело [27]

Ця система дозволяє зберігати велику кількість SKU на мінімальній площі і автоматично обробляти замовлення без залучення людської праці. Склад оснащено камерами, програмним забезпеченням, можливістю вертикального масштабування для збереження простору та клімат-контролем, що робить її ідеальним рішенням для товарів, які потребують спеціальних умов зберігання, включно з продуктами харчування та медикаментами [28].

Сучасна складська логістика активно інтегрує інноваційні технології, що дозволяють ефективно вирішувати виклики галузі та підвищувати продуктивність. Одним із ключових напрямків є автоматизація складських процесів з використанням системи "Goods-to-Person". Ця система змінює традиційний підхід до обробки замовлень, мінімізуючи потребу в переміщенні працівників по складу. Завдяки автоматизації, товари доставляються прямо до робочих станцій, значно скорочуючи час на комплектацію замовлень. Це не тільки оптимізує робочий час персоналу, але й зменшує фізичне навантаження на них. За рахунок таких технологій можливе збільшення обсягів обробки без додаткових витрат на збільшення персоналу. В результаті, складські операції стають швидшими, точнішими та економічніше ефективними [29].

Застосування автоматизованих систем зберігання та видачі, таких як Automated Storage and Retrieval Systems, підвищує точність і швидкість обслуговування замовлень, одночасно збільшуючи щільність зберігання товарів. Система GNOM, яка є частиною цих технологій, дозволяє автоматично транспортувати товари до місць відбору та пакування, зменшуючи ручну працю та помилки, пов'язані з традиційними методами.

Основні переваги автоматизованих систем зберігання та видачі, зокрема AS/RS приносять наступні переваги в сучасну складську логістику:

1. Автоматизація мінімізує людські помилки у процесах підбору та розміщення товарів, забезпечуючи високу точність у виконанні замовлень.
2. Автоматичні системи зберігання значно скорочують час, необхідний для обробки одного замовлення, завдяки швидкому доступу до товарів і їх видачі.
3. AS/RS дозволяє більш ефективно використовувати вертикальний простір складу, збільшуючи щільність зберігання без потреби в розширенні горизонтальних площ.
4. Система GNOM, яка є частиною технологій AS/RS, автоматично транспортує товари до зон відбору та пакування, знижуючи потребу в ручній праці та втомі співробітників.

5. Автоматизація складських процесів зменшує загальні витрати на управління складом, зокрема на зарплату, обслуговування та необхідність в заміні помилково відібраних товарів.
6. Автоматизовані системи зменшують ризик травматизму на робочому місці, оскільки зменшують фізичне навантаження на працівників та мінімізують інтеракції з важкими предметами [30].

Впровадження буфер-секвенсера значно оптимізує процеси видачі замовлень на сучасних складах, забезпечуючи здатність швидко реагувати на пікові навантаження. Це обладнання, здатне обробляти велику кількість лотків на годину, значно підвищує швидкість складських операцій та ефективність виконання замовлень. Одночасно, завдяки автоматизації, зменшується необхідність залучення персоналу до рутинних процесів комплектації, що дозволяє знижувати витрати на оплату праці та мінімізувати людські помилки [31].

Ці інновації в складській логістиці відкривають нові можливості для підвищення загальної продуктивності та ефективності управління складом. Вони дозволяють підприємствам оптимізувати витрати та забезпечити вищий рівень обслуговування клієнтів, адаптуючи складські процеси до зростаючих вимог ринку. Завдяки автоматизації та застосуванню передових технологій, компанії можуть швидше реагувати на зміни в попиті та ефективніше управляти ресурсами, що забезпечує важливу конкурентну перевагу у динамічному бізнес-середовищі. В результаті, впровадження таких технологій, як буфер-секвенсер, стає критично важливим для оптимізації логістичних ланцюгів [32].

Сучасні тенденції та інновації в організації складських логістичних процесів свідчать про активне впровадження новітніх технологій, які радикально трансформують галузь. Автоматизація та роботизація стають стандартом для збільшення ефективності, точності та швидкості виконання складських операцій. Системи типу AS/RS та "Goods-to-Person" мінімізують потребу в ручній праці, знижують помилки і покращують управління запасами. Інтеграція з інформаційними системами дозволяє комплексно управляти всіма процесами

складу в режимі реального часу. Використання блокчейн технологій забезпечує високий рівень прозорості та безпеки ланцюгів постачання. Інтернет речей (IoT) вносить значний вклад у моніторинг та оптимізацію складської інфраструктури. Екологічні ініціативи та зелена логістика підкреслюють зосередження на сталому розвитку і відповідальному споживанні ресурсів. Штучний інтелект та машинне навчання відкривають можливості для прогнозування попиту і автоматизації складських задач. Такі інновації не лише спрощують поточні операції, а й формують майбутнє складської логістики, забезпечуючи її адаптацію до змінних умов ринку.

Висновки за розділом 1

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти організації логістичних процесів на складах маркетплейсів. Під час аналізу було визначено основні концепції та принципи складської логістики, які включають системний підхід, комплексність, ефективність, гнучкість, інтеграцію та орієнтацію на клієнта. Ці принципи слугують фундаментом для розуміння складської діяльності та її важливості в структурі загальної логістичної системи маркетплейсу. Була досліджена специфіка логістики на складах маркетплейсів, де особлива увага приділяється методам як крос-докінг, що дозволяє мінімізувати час зберігання товарів на складі та оптимізувати процеси доставки. Це допомагає маркетплейсам забезпечити високу швидкість обробки замовлень і підвищити рівень задоволення споживачів. На завершення, висвітлено сучасні тенденції та інновації, які впливають на логістику складів. Особлива увага приділена технологічним інноваціям таким як автоматизація, використання роботів, інтеграція Інтернету речей та блокчейн технологій, що сприяє більшій прозорості та ефективності складських операцій. Таким чином, розділ наголошує на необхідності глибокого розуміння та інтеграції сучасних логістичних підходів і технологій для ефективного управління складськими процесами на маркетплейсах, що є критично важливим.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ТОВ «РОЗЕТКА»

2.1 Загальна організаційно-економічна діяльності компанії «Розетка»

Компанія «Розетка» була заснована у 2005 році подружжям Іриною та Владиславом Чечоткініми. Ідея створення бізнесу виникла у Ірини під час декретної відпустки, коли вона вирішила не обмежуватися лише домашніми обов'язками. Початковий капітал у розмірі \$250 тис. було інвестовано в розробку та запуск онлайн-платформи для продажу парфумерії та косметики. Проте, після заборони офіційних дистриб'юторів на продаж їхніх товарів онлайн, Чечоткіні переорієнтувалися на продаж електроніки та побутової техніки [33].

Розвиток компанії значно прискорився з введенням інноваційних логістичних рішень та активним використанням інтернет-реклами. Вже у перший рік своєї діяльності «Розетка» змогла значно збільшити свої продажі завдяки ефективному маркетингу та якісному сервісу. У 2006 році компанія вкладала 90% своїх прибутків у розвиток та розширення, що дозволило швидко наростити асортимент та покращити логістику [34].

З настанням глобальної фінансової кризи у 2008 році, «Розетка» прийняла стратегічне рішення не знижувати обсяги закупівель, що допомогло утримати стабільні ціни для клієнтів. Незважаючи на економічні труднощі, компанія не тільки зберегла всі робочі місця, але й змогла збільшити продажі, що забезпечило їй лідируючі позиції на ринку. У наступні роки «Розетка» продовжувала розширювати свою діяльність, збільшуючи асортимент товарів та розвиваючи нові напрямки, такі як ринок спортивних товарів та аксесуарів. Особлива увага приділялася розвитку інфраструктури та логістики, що дозволило компанії ефективно масштабуватися і збільшити свій оборот до \$130 млн до 2011 року [35].

Під час політичних та економічних криз в Україні компанія змогла адаптуватися до нових умов, забезпечуючи стабільність та продовжуючи розвиватися. Це включало інвестиції від американського інвестиційного фонду Horizon Capital, що сприяло подальшому розширенню та оновленню бізнесу. Компанія активно інвестувала у технологічні нововведення та оптимізацію процесів, що дозволило забезпечити високий рівень задоволення потреб своїх клієнтів.

До початку війни компанія налічувала 270 магазинів і 8000 працівників. Станом на 2024 рік число магазинів збільшилося до 402, але кількість працівників скоротилася до 5625. Незважаючи на значні втрати внаслідок війни, зокрема знищення 26 магазинів, компанія відчула значне падіння обсягів продажів відразу після початку бойових дій: 23 березня 2022 року оборот склав всього 23 млн гривень, що становить лише 1% від січневих 4 млрд гривень. Втім, з часом ситуація покращилася, і до кінця березня оборот збільшився до 35 млн гривень. Після кризи, Rozetka вдалося частково відновити продажі, особливо після відновлення роботи «Нової пошти» наприкінці квітня. Раніше Rozetka відкрила три нові точки видачі товарів, збільшивши загальну кількість до 402 в 118 містах. Очікується, що до кінця року кількість точок видачі зросте до 500 [36].

Rozetka, як один із провідних маркетплейсів в Україні, підтримує широкий асортимент товарів, адаптуючись до змінних запитів споживачів та ринкових тенденцій. Найбільшу популярність серед категорій товарів мають мобільні телефони і ноутбуки, де користувачі часто шукають останні моделі відомих брендів, таких як Samsung, Xiaomi, та Apple. Телефони та смартфони не тільки зберігають високий попит, але й показують динаміку зростання за інтересами користувачів у розширенні функціональних можливостей і технічних характеристик. Телевізори становлять ще одну популярну категорію, з високим попитом на продукцію від брендів, як Ergo і LG, що надають різноманітність вибору від економічних моделей до висококласних смарт-телевізорів. Ціна

телевізорів варіюється, що дозволяє кожному покупцю знайти оптимальне рішення за своїми потребами та бюджетом[37].

Сегмент ноутбуків також є дуже затребуваним на Rozetka, де покупці мають можливість вибрати між різноманітними конфігураціями та ціновими категоріями від виробників, таких як Acer і Lenovo. Це дозволяє задовольнити потреби як студентів, так і професіоналів, що шукають високу продуктивність для робочих завдань[38].

На Rozetka також зростає популярність алкогольних напоїв, особливо віскі, що свідчить про розширення ринкових можливостей маркетплейсу за рахунок диверсифікації товарів. Це не тільки збільшує доходи платформи, але й робить її більш привабливою для різних сегментів покупців, від молоді до старших людей, що цінують якість і різноманітність вибору. Rozetka демонструє, що вона не лише продавець товарів, але й ключовий гравець у розвитку електронної комерції в Україні, надаючи платформу для різних роздрібних продавців та виробників, тим самим сприяючи розширенню ринку і збільшенню конкурентоспроможності[39].

Rozetka виступає як провідний маркетплейс в Україні, маючи значний вплив на ринку електронної комерції завдяки своїй розгалуженій мережі товарів та послуг. Її ринкова частка, особливо в категоріях портативної електроніки та ноутбуків, значно зросла, досягаючи понад 50%, а в категорії мобільних телефонів — приблизно 30%. Це свідчить про її домінування та впізнаваність серед споживачів. Головними конкурентами Rozetka на українському ринку є такі платформи як Allo.ua, Prom.ua, і Hotline.ua, які також пропонують широкий спектр електроніки та побутової техніки. Allo.ua спеціалізується на мобільних телефонах, ноутбуках та інших електронних товарах, займаючи високі позиції на ринку. Prom.ua виступає як універсальний маркетплейс із великим асортиментом товарів різноманітних категорій, від побутової техніки до одягу та аксесуарів. Hotline.ua є платформою для порівняння цін та характеристик товарів, що дозволяє споживачам знаходити оптимальні пропозиції[40].

Ці платформи, хоч і є конкурентами Rozetka, все ж таки допомагають підтримувати здорове конкурентне середовище на ринку, стимулюючи поліпшення сервісу та розширення асортименту товарів. Кожна з них пропонує унікальні переваги та спеціалізації, що дозволяє споживачам вибирати серед ширшого спектру опцій. Таким чином, динаміка та еволюція ринку електронної комерції в Україні зумовлюється не тільки внутрішніми стратегіями компаній, але й взаємодією між основними гравцями, які прагнуть забезпечити найкращий досвід для своїх клієнтів [41].

Основою успіху Rozetka є не лише великий вибір товарів, а й надійна система підтримки післяпродажного сервісу та швидке реагування на звернення клієнтів. Сервісні відділи забезпечують якісне обслуговування та вирішення будь-яких виникаючих питань, підтримуючи тим самим високий імідж компанії на ринку. Електронна система керування дозволяє відслідковувати всі замовлення в реальному часі, що веде до оптимізації процесів видачі та повернення товарів. Завдяки цьому компанія має змогу пропонувати не тільки широкий вибір товарів, але й конкурентні ціни, а також забезпечувати високу доступність товарів для покупців. Активне впровадження новітніх технологій та постійне оновлення асортименту підтримують динамічне зростання та розвиток Rozetka на українському ринку. Rozetka також активно працює над розширенням своєї онлайн-присутності, інвестуючи у маркетинг та рекламу, щоб привертати нових клієнтів та утримувати існуючу клієнтську базу. Все це разом складає стратегічний підхід до ведення бізнесу, який дозволяє компанії залишатися лідером на ринку електронної комерції в Україні[42].

Rozetka, як провідний онлайн-ритейлер України, зарекомендувала себе як платформа з величезним асортиментом товарів та послуг. Її успіх базується на добре організованій структурі (рис. 2.2), яка охоплює центральний офіс, який координує загальну стратегію та операційні процеси компанії. Розгалужена мережа складів по всій країні забезпечує зберігання та ефективну логістику товарів, що дозволяє виконувати замовлення з максимальною оперативністю. Централізована система складів відіграє ключову роль у швидкому сортуванні та

відправленні товарів, забезпечуючи таким чином високу швидкість доставки. Крім того, обслуговуючі пункти розкидані по стратегічних локаціях, де клієнти можуть зручно отримати свої покупки. Пункти видачі товарів, розміщені у різних регіонах, дозволяють Rozetka бути ближчою до своїх клієнтів та підтримувати високий рівень задоволення споживачів. Вони також виконують функції повернення товарів та надання додаткових послуг, що є зручним для покупців.



Рисунок 2.2 — Організаційна структура підприємства ТОВ «Розетка. УА»

Джерело [43]

Фінансова звітність за 2023 рік надає значну інформацію, яка відображає економічний стан компанії. Основні економічні показники, такі як зростання активів, капіталу, прибутковості та маржі, вимагають детального аналізу. За 2023

рік компанія продемонструвала вражаюче зростання активів на 33.38%, що свідчить про розширення її ресурсної бази та зміцнення фінансового стану. Таке зростання, зокрема, відбулося завдяки значним інвестиціям у основні засоби, що виявилось у збільшенні їх вартості з 62,180 млн грн на початку року до 72,045 млн грн на його закінчення. Подальше дослідження фінансових звітів показує, що первісна вартість основних засобів зросла з 138,578 млн грн до 174,099 млн грн, що вказує на активні капіталовкладення у фізичні активи, необхідні для розширення виробничих і оперативних потужностей. Однак, слід зауважити, що паралельно зі збільшенням вартості активів відбулося і зростання амортизації, що свідчить про інтенсивне використання обладнання та потребу у його оновленні або модернізації. Ці дані відображають не тільки поточний економічний стан компанії, але й її стратегічні інвестиції в основні засоби, що є важливим для підтримання та збільшення виробничих потужностей і може впливати на майбутнє зростання і конкурентоспроможність [44].

Наведений нижче графік (рис. 2.1) відображає зміни у вартості та первісній вартості основних засобів компанії протягом 2023 року, демонструючи фокус на розширенні та модернізації фізичних активів. Ці дані важливі для оцінки стратегічного підходу компанії до інвестування в свої виробничі потужності та підтримки довгострокового зростання.

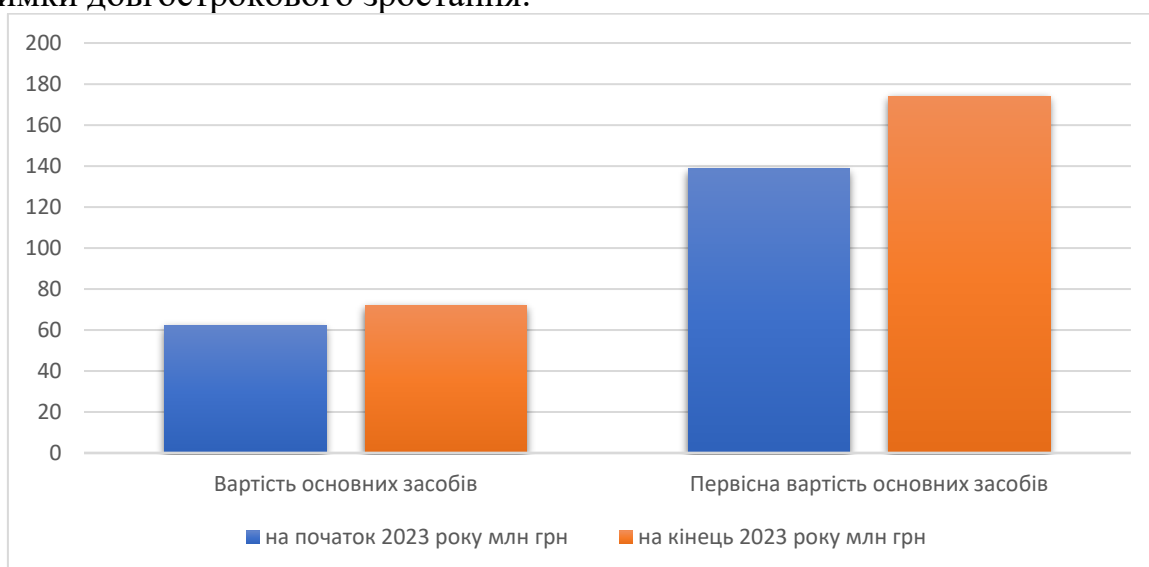


Рисунок 2.1 — Динаміка змін у вартості та первісній вартості основних засобів компанії протягом 2023 року

Джерело [45]

Збільшення власного капіталу на 3.61% є свідченням стабільного, але помірною збільшення вартості активів, якими володіють акціонери. Однак, показник не демонструє високого темпу зростання, що може бути ознакою консервативної політики реінвестицій або високих виплат дивідендів.

Валовий прибуток компанії склав 4,663,963 тис. грн., що при чистому доході від реалізації 25,463,875 тис. грн. дає валову маржу в 18.32%. Цей показник вищий за багато індустріальних стандартів і вказує на ефективне управління витратами на виробництво та доставку товарів. Проте, чиста маржа дуже низька—лише 0.05%, що свідчить про значні операційні витрати та інші витрати, які забирають більшу частину прибутку.

Адміністративні витрати та витрати на збут значно зросли, що може бути пов'язано з розширенням мережі магазинів та складнощами в логістиці. Адміністративні витрати збільшилися з 167,524 тис. грн. до 181,245 тис. грн., а витрати на збут з 2,996,497 тис. грн. до 4,356,271 тис. грн., що може свідчити про інвестиції в маркетинг та збільшення штату співробітників.

В табл.1.1 представлені основні економічні показники діяльності підприємства за 2022 та 2023 роки.

У 2023 році загальні активи підприємства зазнали значного зростання. Це підкреслює зміцнення фінансового стану компанії, відображаючи збільшення вартості її ресурсів. Зокрема, оборотні активи, які включають такі елементи, як запаси, дебіторська заборгованість та грошові кошти, зросли від 3,563 млрд грн у 2022 році до 4,773 млрд грн у 2023 році. Це зростання оборотних активів може свідчити про збільшення обсягів продажу або ефективніше управління активами. Високий рівень оборотних активів також підкреслює здатність компанії до швидкого перетворення ресурсів у грошові кошти, що є критично важливим для підтримки ліквідності. Загалом, це зростання активів може позитивно вплинути на інвестиційну привабливість компанії та її кредитний рейтинг. Отже, підвищення загальних і оборотних активів є дуже сприятливим сигналом для інвесторів і кредиторів.

Таблиця 2.1 - Основні економічні показники діяльності підприємства за 2022 та 2023 роки

Економічний показник	2022 рік (тис грн)	2023 рік (тис. Грн)	Темп змін показників, %
Загальні активи на кінець року	3 652 477	4 858 167	32,98
Необоротні активи на кінець року	89744	85095	-5.17
Оборотні активи на кінець року	3 562733	4 773072	33.91
Власний капітал на кінець року	326981	344849	5.46
Поточні зобов'язання на кінець року	3 294600	4 451973	35.1
Чистий дохід від реалізації	18 390610	25 463875	38.48
Валовий прибуток	3 5498510	4 6639630	31.37
Операційний прибуток	33 102	31 018	-6.31
Собівартість реалізованого продукту	14838253	20799912	40.8
Валова рентабельність	23.9	22.4	-6.28
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	169 710	3 031	-98.21
Адміністративні витрати	181 245	167 524	-7.57
Витрати на збут	2 996 497	4 356 271	45.40
Рентабельність опер. діяльності	0.94	0.012	-98.72
Продуктивність праці	22988.26	27588.16	20.2

Джерело: складено автором на основі[45]

Збільшення власного капіталу та поточних зобов'язань у звітному періоді може мати кілька причин та наслідків для підприємства. По-перше, зростання власного капіталу від 326,981 млн грн у 2022 році до 344,849 млн грн у 2023 році свідчить про покращення фінансового стану компанії, можливо, завдяки збільшенню чистого прибутку або внеску власників. Таке збільшення може вказувати на підвищену довіру інвесторів до підприємства, а також на ефективне використання ресурсів.

По-друге, зростання поточних зобов'язань з 3,294 млрд грн до 4,452 млрд грн може бути пов'язане із збільшенням короткострокових кредитів або постачальницької кредиторської заборгованості. Це може свідчити про

необхідність фінансування поточної діяльності або про розширення бізнесу, що вимагає залучення додаткових оборотних коштів.

Збільшення обсягів зобов'язань також може вказувати на те, що підприємство відкладає платежі для збереження ліквідності або використовує торговий кредит як інструмент управління грошовими потоками. Це може бути корисною стратегією, але також варто стежити, щоб рівень зобов'язань не став надмірним, оскільки це може підвищити фінансові ризики. Загалом, збільшення власного капіталу та поточних зобов'язань є індикатором активної діяльності на ринку та може вказувати на стратегічне планування зростання.

У 2023 році підприємство демонструє значне зростання як чистого доходу, так і чистого прибутку, що є ключовими показниками його фінансового успіху. Чистий дохід від реалізації збільшився з 18,391 млрд грн у 2022 році до 25,464 млрд грн у 2023 році. Це зростання може бути пов'язане з розширенням ринкової діяльності, впровадженням нових продуктів або збільшенням обсягів продажів. Значне підвищення чистого прибутку, з 113 млн грн до 12,016 млрд грн, свідчить про високу ефективність операційної діяльності та управлінських навичок. Такий стрибок у прибутках може бути результатом зменшення витрат, оптимізації процесів, а також успішної маркетингової стратегії. Ці позитивні зміни у фінансовому стані підприємства не тільки покращують його ринкову позицію, але й збільшують його інвестиційну привабливість. Вони також сприяють збільшенню довіри з боку кредиторів і інвесторів, забезпечуючи більші можливості для подальшого росту та розвитку. Важливо, що підприємство продовжує дотримуватися стратегії, що сприяє такому зростанню, оскільки стабільний фінансовий прогрес є основою для довгострокового успіху на конкурентному ринку.

Показник валової рентабельності знизився з 19.3% у 2022 році до 18.3% у 2023 році.

Цей показник демонструє, що незважаючи на зростання валового прибутку та чистого доходу від реалізації, ефективність використання ресурсів компанії знизилася, оскільки зменшився відсоток валового прибутку від чистого доходу.

Загалом, показники рентабельності операційної діяльності демонструють, що компанія отримує дуже невеликий операційний прибуток від свого чистого доходу, і цей показник зменшився з 2022 по 2023 рік. Це може свідчити про те, що компанія має проблеми з контролем своїх операційних витрат або має низьку ефективність у своїй основній діяльності.

Отже, продуктивність праці зросла на 20.02% з 2022 до 2023 року. Це свідчить про покращення ефективності використання трудових ресурсів підприємства, що може бути результатом підвищення кваліфікації працівників, впровадження нових технологій або покращення організації праці.

Отже, у 2023 році компанія продемонструвала значне зростання своїх активів та доходів, відображаючи розширення своєї діяльності та збільшення ринкового обсягу. Однак, високі операційні витрати впливають на чисту прибутковість, що вказує на потенційні виклики у фінансовій ефективності операцій. Інвестиції в основні засоби, які спрямовані на підтримку зростання та розвитку, мають бути адекватно відображені в прибутках для підтримки рентабельності. Незважаючи на збільшення вартості активів, потреба у вдосконаленні операційних процесів є очевидною для забезпечення сталого фінансового здоров'я. Ключовим аспектом є необхідність збалансування між ростом та ефективністю, а також забезпечення, що стратегічні інвестиції сприяють збільшенню ринкової вартості компанії.

Rozetka являється найбільшим онлайн-ритейлером в Україні, що відзначається величезним асортиментом товарів та широкою мережею логістичних і обслуговуючих точок. Її організаційна структура оптимізована для ефективної роботи на великому ринку, забезпечуючи швидку обробку замовлень і доставку товарів споживачам. Структура складається з центрального офісу, що координує всі операції, системи складів для зберігання та сортування товарів, а також мережі пунктів видачі, які дозволяють споживачам забирати свої замовлення в зручний для них час. Логістичні центри та сервісні відділи забезпечують підтримку продукції та вирішують будь-які питання після

продажу. Це створює солідну основу для успішної комерційної діяльності та підтримки високого рівня задоволення клієнтів.

Компанія "Розетка" відіграє провідну роль на українському ринку електронної комерції, що підтверджується її всеохоплюючим асортиментом товарів та послуг. Її ефективна організаційно-економічна діяльність базується на динамічному розвитку, інноваційному підході до управління логістикою та сильному клієнтському сервісі. Завдяки добре структурованій мережі відділень та пунктів видачі товарів, "Розетка" забезпечує швидку та зручну доставку своїм клієнтам. Компанія реагує на змінювані ринкові умови та споживацькі запити, активно впроваджуючи технологічні інновації та розширюючи свій онлайн-простір. Сильні позиції на ринку дозволяють "Розетці" втримувати лідерство та зміцнювати взаємодію з клієнтами. Акцент на розвитку власної логістичної інфраструктури забезпечив компанії перевагу у виконанні замовлень і в управлінні постачальницьким ланцюгом. "Розетка" також відзначається своєю здатністю швидко адаптуватися до кризових умов, забезпечуючи безперебійну роботу навіть в умовах енергетичних обмежень. Все це дозволяє компанії впевнено дивитися в майбутнє та планувати подальше розширення свого бізнесу на нові ринки.

2.2 Аналіз логістичних процесів на складах маркетплейсу «Розетка»

Логістичні процедури на складах ТОВ «Розетка. УА» (рис.2.2) є фундаментом для її бізнес-ефективності, адаптуючись до швидкого росту продажів і розширення продуктового асортименту. На першому плані стоїть вдосконалення зберігальних систем, яке передбачає раціональне використання складського простору і технологічно вивірену організацію запасів. Інтеграція передових методів управління запасами, таких як just-in-time та lean management, забезпечує оперативне реагування на зміни в попиті та запобігання надлишку товарів. Через автоматизацію складських процесів за допомогою сучасних Warehouse Management Systems (WMS) "Розетка" підвищує точність виконання

замовлень. Впровадження штрих-кодування і радіочастотної ідентифікації (RFID) спростило відстеження товарів та управління інформацією на складі. Покращення логістичної інфраструктури, включно з оновленням транспортних шляхів всередині складу, сприяє швидкій і безпечній доставці товарів. Таким чином, зосередження на логістиці дозволяє "Розетці" забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів та зміцнювати свої позиції на ринку [46].



Рисунок 2.2 — Логістичний центр ТОВ «Розетка. УА»

Джерело [47]

Ретельний аналіз маршрутизації товарів на складах "Розетка" передбачає вивчення та оптимізацію шляхів, якими товари переміщуються від прийому до місць зберігання та зон видачі. Цей процес спрямований на мінімізацію часу, необхідного для транспортування товарів всередині складу, що, в свою чергу, зменшує загальні витрати на логістику та підвищує ефективність обслуговування замовлень. Використання передових технологій маршрутизації допомагає оптимально розподілити ресурси та забезпечує швидкість обробки замовлень.

Через військові дії компанія Rozetka зазнала значних втрат своїх складських приміщень та магазинів. За словами співвласника компанії Владислава Чечоткіна, внаслідок бойових дій було знищено або пошкоджено 26 магазинів та складів компанії. Більшість складів, розташованих поблизу Києва,

були заблоковані, що унеможливило нормальне функціонування логістики та призвело до масових повернень товарів і неможливості обробити нові замовлення.

Попри ці труднощі, Rozetka продовжує працювати над відновленням своєї діяльності, зокрема надаючи складські приміщення іншим компаніям для зберігання товарів у Києві та Львові, що допомагає підтримувати діяльність у складних умовах. [48]

Станом на 2024 рік, компанія Rozetka володіє декількома складами в Україні, зокрема у Києві та Львові. Ці склади використовуються не тільки для зберігання товарів компанії, але й для надання послуг зберігання іншим компаніям, що сприяє розвитку їхнього бізнесу. Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році Rozetka пережила значні втрати та труднощі, зокрема втрату 26 магазинів через військові дії.

До війни компанія мала 270 магазинів, а станом на 2023 рік їхня кількість зросла до 402, включаючи нові пункти видачі товарів у різних містах України. Загальна площа складів компанії не розголошується в публічних джерелах, але відомо, що вони мають значні потужності для обслуговування великого обсягу товарів і замовлень, що дозволяє Rozetka залишатися провідним онлайн-ритейлером в Україні.

Ці склади виконують роль центральних логістичних хабів, що забезпечують ефективну доставку та управління товарними потоками, як власними, так і партнерами компанії.

Складське господарство компанії "Розетка" є одним із найважливіших елементів її логістичної інфраструктури. В даний час компанія використовує сучасні складські технології, що дозволяють ефективно управляти запасами і забезпечувати швидку обробку замовлень.

Таблиця 2.2 - Основні характеристики складського господарства "Розетки"

Технічне оснащення	Склади обладнані сучасними стелажми, що дозволяють зберігати товари різних типів і розмірів. Використовуються автоматизовані системи для вантажно-розвантажувальних робіт, включаючи конвеєри, штабелери, авто- і електрокари, а також робоелектрокари
Безпека і контроль	Склади оснащені різноманітним вимірювальним обладнанням, яке забезпечує точність при обліку і зберіганні товарів. Крім того, особлива увага приділяється заходам безпеки праці та охорони здоров'я, що є важливим аспектом в умовах інтенсивної складської діяльності
Інтеграція логістичною мережею	3 Складські потужності "Розетки" інтегровані з транспортною інфраструктурою, що дозволяє швидко та ефективно доставляти товари до клієнтів. Це включає розробку оптимальних маршрутів доставки і використання сучасних транспортних засобів для мінімізації часу та витрат на логістику.

Джерело: складено автором на основі[49]

Поряд із цим, компанія активно розвиває систему планування використання складського простору (рис.2.3), що включає раціональне розташування зон зберігання, оптимізацію використання полиць та ефективне використання доступної площі. Це дозволяє максимізувати використання кожного квадратного метра складу, знижуючи ризик переповненості та дефіциту місць для нових товарів. Такий підхід допомагає уникнути затримок у відправленні товарів та забезпечує високу доступність продукції для клієнтів. Оптимізація складського простору також знижує фізичне навантаження на працівників, підвищуючи безпеку робочих процесів та загальну продуктивність роботи.



Рисунок 2 — Склад ТОВ «Розетка. УА»

Джерело [49]

Ураховуючи значний обсяг онлайн-замовлень, кожен етап логістичного ланцюга маркетплейсу "Розетка" проходить ретельний контроль, спрямований на мінімізацію помилок та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Ось як реалізується цей процес:

1. Перший критичний крок — це приймання товарів, що включає перевірку кількості та якості товарів відповідно до супровідних документів. На цьому етапі відбувається сканування штрих-кодів для запису в систему управління складом, що забезпечує точність подальшої інвентаризації.
2. Товари розміщуються на складі з урахуванням частоти відвантаження та важливості швидкого доступу. Систематично проводиться інвентаризація для перевірки точності запасів. Використання автоматизованих систем дозволяє знизити ризик помилок у веденні запасів.
3. Після надходження замовлення система автоматично надсилає вказівки на комплектацію замовлення, включаючи вибір найоптимальніших маршрутів для комісіонування товарів. Це сприяє скороченню часу обробки замовлення і підготовки до відправки.
4. Замовлення упаковуються та маркуються для відправки, перевіряючи точність адрес та контактних даних. Важливим етапом є також вибір

оптимального логістичного маршруту для кожного замовлення, що сприяє швидкій і ефективній доставці.

5. Протягом усього процесу ведеться ретельний моніторинг кожного етапу з використанням системи показників КРІ. Вимірюються такі параметри, як точність запасів, час обробки замовлень, циклічність інвентаризацій та відсоток повернень. Це дозволяє виявляти і виправляти помилки, а також оптимізувати процеси.
6. Збір інформації про повернення товарів та причини невдоволення клієнтів дає можливість аналізувати та вдосконалювати логістичні процеси, що зменшує кількість майбутніх повернень і підвищує загальну задоволеність покупців [50].

В умовах інтенсивного росту онлайн-торгівлі компанія "Розетка" активно впроваджує передові логістичні стратегії для забезпечення високої якості обслуговування своїх клієнтів. Значний обсяг щоденних онлайн-замовлень, який перевищує 10,000 одиниць, вимагає від компанії бездоганної точності у веденні запасів та оперативності у відправленні товарів. Завдяки застосуванню автоматизованих систем управління складом (WMS) та використанню технологій RFID, "Розетка" змогла знизити частоту помилок у комплектації замовлень до 0.5%. Це стало можливим завдяки системі, що забезпечує миттєве сканування та відслідковування товарів на кожному етапі логістичного ланцюга, від приймання на склад до відправлення клієнту. Також компанія здійснює регулярні інвентаризації, що дозволяє підтримувати точність даних про запаси на рівні 99%. Оптимізоване планування логістичних маршрутів дозволяє скоротити час доставки на 20%, що підвищує загальну задоволеність покупців. Система КРІ постійно вимірює такі параметри, як швидкість обробки замовлень та відсоток повернень, що допомагає виявляти проблемні зони та оптимізувати робочі процеси. Завдяки цим заходам "Розетка" утримує лідируючі позиції на ринку, забезпечуючи високу якість обслуговування та оперативність доставки.

Маркетплейс "Розетка" працює за принципом фулфілмент, що є стратегічним кроком, який значно розширює можливості компанії. Ця модель

дозволяє продавцям використовувати складські приміщення "Розетки" для зберігання своїх товарів, що спрощує процес логістики, знижує витрати на зберігання та сприяє швидшій обробці та доставці замовлень. Наприклад, маленький виробник ручної косметики може скористатися цим сервісом для зберігання своєї продукції в професійно управлінному складі, забезпечуючи її своєчасне надходження до клієнтів. Завдяки фулфілмент-моделі "Розетка" також здатна пропонувати гнучкі та індивідуальні логістичні рішення для різноманітних типів товарів. Це означає, що компанія може налаштувати логістику під специфіку товару, наприклад, забезпечуючи особливі умови зберігання для чутливих до температури продуктів або забезпечуючи додатковий захист для крихких предметів. Такий підхід не тільки покращує якість обслуговування клієнтів, але й стимулює залучення нових продавців, які шукають надійного партнера для логістики.

В результаті, фулфілмент-модель створює додатковий потенціал для розвитку "Розетки", оскільки вона приваблює продавців, які бажають розширити свою онлайн-присутність без необхідності інвестувати в власні складські можливості. Це, в свою чергу, сприяє росту асортименту товарів на платформі, що приваблює більше покупців та підтримує циклічне зростання та розширення компанії.

На складах компанії «Розетка», що є прикладом складського комплексу класу А, логістичні процеси вирізняються високою ефективністю та оптимізацією, що забезпечується завдяки передовим технологіям і добре структурованим операціям. Загальна площа комплексу складає 48,988 квадратних метрів, з яких 41,500 квадратних метрів призначені для складування. Оснащення мезоніном на 2,500 квадратних метрів дозволяє максимально ефективно використовувати вертикальний простір, а додаткові 3,500 квадратних метрів адміністративно-побутових приміщень сприяють створенню комфортних умов для персоналу, що, у свою чергу, позитивно впливає на їхню продуктивність.

Середній час обробки замовлення на цьому складі складає всього 4 години від моменту його приймання до відправлення, що свідчить про високу швидкість робочих процесів. Точність виконання замовлень на рівні 99.5% досягається завдяки використанню сучасних систем штрих-кодування та RFID, які забезпечують мінімізацію помилок при відвантаженні та обліку товарів. Це не лише підвищує задоволеність клієнтів, але й значно скорочує витрати, пов'язані з поверненнями товарів.

Оптимізація використання складського простору досягається завдяки систематичній інвентаризації, яка проводиться раз на квартал із точністю запасів до 98%. Така регулярність дозволяє виявляти та виправляти будь-які розбіжності в зазначених та фактичних запасах, а також адаптувати розміщення товарів залежно від їхнього обороту і сезонності. Завантаженість складу в середньому становить 85%, що є оптимальним показником для забезпечення гнучкості операцій та швидкої реакції на зміни в попиті.

Вартість логістики на одиницю товару складає 32 гривні, включаючи зберігання, обробку та транспортування. Така ефективність витрат є результатом не лише оптимізованого використання простору і технологій, але й відмінної координації логістичних операцій. Час циклу доставки від моменту прийому товару на склад до його доставки клієнту становить у середньому 2 дні, що підтверджує високу швидкість та надійність логістичних послуг компанії.

Загалом, логістика на складах компанії «Розетка» вирізняється високим рівнем організації, автоматизації та контролю, що дозволяє не лише задовольняти поточні потреби клієнтів, але й прогнозувати та адаптуватися до майбутніх вимог ринку. Використання передових технологій і методик управління складом створює міцну основу для подальшого розвитку та утримання лідерських позицій на ринку.

Отже, «Розетка» застосовує ряд ефективних заходів, що дозволяють їй утримувати лідируючі позиції на українському ринку електронної комерції. Завдяки своїй добре налагодженій логістичній системі, компанія забезпечує надійну та оперативну доставку товарів, що є критично важливим для високої

задоволеності клієнтів. Оперативність логістики не тільки підвищує рівень задоволеності споживачів, але й значно зменшує час між замовленням та отриманням продукції. Це сприяє підвищенню частоти повторних покупок та загальної лояльності клієнтів.

Така ефективна логістика також грає важливу роль у забезпеченні конкурентних переваг «Розетки» на ринку. Швидке та точне оброблення замовлень стає ключовим фактором у виборі платформи для онлайн-покупок серед споживачів. Успіхи в логістиці дозволяють «Розетці» не тільки задовольняти поточні потреби клієнтів, але й прогнозувати та адаптуватися до майбутніх змін в споживацьких вподобаннях. В результаті, компанія залишається лідером ринку, регулярно інвестуючи у вдосконалення своєї логістичної інфраструктури та клієнтського сервісу.

2.3 Ідентифікація проблем та можливостей оптимізації логістичних процесів в компанії електронної торгівлі

Склад компанії Rozetka у Броварах, відомий як "Термінал Бровари", є одним з найбільших логістичних об'єктів компанії. Цей склад належить до класу "А" і має загальну площу близько 49 тисяч квадратних метрів. Розташований на території 9,5 га, він знаходиться за 10 км від межі Києва і 15 км від аеропорту, що робить його стратегічно зручним для логістичних операцій.



Рисунок 1.5 — Розташування складу "Термінал Бровари"

Rozetka придбала цей складський комплекс у 2016 році за 16 мільйонів доларів у девелоперській компанії Secure Property Development & Investment plc,

що торгується на Лондонській біржі. Безпосереднім покупцем стала Temania Enterprises Ltd., яка володіє 100% ТОВ «Розетка.Уа». Кінцевими бенефіціарами є Владислав та Ірина Чечоткіни.

Таблиця 2.1 — Основні характеристики і переваги "Термінал Бровари"

Стратегічне розташування:	Близькість до Києва: Склад розташований лише за 10 км від межі Києва, що дозволяє швидко здійснювати доставку товарів до столиці та інших регіонів. Близькість до аеропорту: Розташування в 15 км від аеропорту сприяє ефективному міжнародному транспортуванню товарів.
Велика площа:	49,000 квадратних метрів: Велика площа складу дозволяє зберігати значний обсяг товарів, що сприяє підтримці широкого асортименту на платформі Rozetka. Територія 9.5 гектарів: Простора територія забезпечує можливість подальшого розширення та розвитку складської інфраструктури.
Клас "А"	Склад належить до класу "А", що означає високі стандарти будівництва та обладнання, зокрема наявність сучасних систем управління складськими процесами, температурного контролю та безпеки.
Сучасне обладнання:	Склад оснащений автоматизованими системами для вантажно-розвантажувальних робіт, що зменшує час обробки замовлень і підвищує ефективність роботи. Використання сучасних технологій, таких як стелажі високої щільності, системи керування запасами та пакувальні лінії, забезпечує оптимізацію складських процесів.
Логістичні можливості:	Приймання повернень: Склад служить пунктом приймання повернень від клієнтів, що додає зручності для користувачів платформи Rozetka та покращує клієнтський досвід. Майбутні логістичні послуги: Rozetka планує надавати логістичні послуги іншим компаніям, що відкриває додаткові можливості для бізнесу і співпраці.
Гнучкість та масштабованість:	Склад може адаптуватися до зростаючих обсягів продажів і розширення асортименту товарів, що дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни ринку.

Джерело: складено автором на основі [48]

Склад обладнаний сучасною конвеєрною системою (рис.1.6), яка автоматизує процес переміщення товарів. Такі системи значно підвищують ефективність логістичних операцій, забезпечуючи швидку та точну обробку замовлень.



Рисунок. 1.6 — Конвеєрна система

Запаси на складах компанії Rozetka ефективно керуються за допомогою інтегрованих систем управління запасами, які дозволяють оптимізувати внутрішньоскладські процеси та мінімізувати витрати. Система управління запасами дозволяє тримати під контролем оборотність товарів, враховуючи фактори сезонності та попиту на різні категорії товарів. В середньому запаси товарів на складі підтримуються на рівні, достатньому для задоволення потреб клієнтів протягом наступних 30 днів. При цьому критичний рівень запасів встановлено таким, щоб не допустити перебоїв у постачанні навіть при несподіваному збільшенні попиту. Використання технології RFID та системи автоматизованого відслідковування дозволяє миттєво виявляти розташування будь-якого товару на складі та швидко реагувати на замовлення клієнтів.

Персонал на складі компанії Rozetka (рис.1.7) відіграє ключову роль у підтримці високого рівня сервісу. Загальна кількість працівників на складі складає приблизно 200 осіб, що включає складських працівників, менеджерів

складу, логістів, а також службу безпеки і технічну підтримку. Персонал регулярно проходить тренінги та курси підвищення кваліфікації, що дозволяє компанії підтримувати високий рівень професійності та адаптивності до нових логістичних викликів.



Рисунок.1.7 — Робота персоналу на складі

Особлива увага приділяється розвитку внутрішніх комунікацій і командної роботи (1.8), оскільки це є важливим фактором у забезпеченні швидкості та точності виконання замовлень. Підвищення мотивації працівників досягається за рахунок впровадження системи бонусів та винагород за досягнення виробничих цілей та високу якість роботи.

Ці дані свідчать про системний підхід компанії Rozetka до управління логістичними процесами на складах, де кожен аспект діяльності, від управління запасами до розвитку персоналу, відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності бізнесу

Сучасний склад Rozetka, побудований за співпраці з компанією KAPELOU, є взірцем технологічного досягнення в галузі електронної комерції та ритейлу. Велика площа складу робота в режимі 24/7 вимагали високоефективних рішень для оптимізації логістичних процесів. Основні завдання, такі як забезпечення зберігання понад 275 000 SKU та прискорення

обробки замовлень, були успішно реалізовані через механізацію складських процесів.

Завдяки встановленню платформ і мезонінів (рис. 1.9) на площі понад 30 000 м² було забезпечено оптимальне використання кожного квадратного метра складу. Це дозволило максимально збільшити кількість місць для зберігання і, водночас, забезпечити легкий доступ до товарів з усіх сторін. Система конвеєрних транспортних засобів довжиною понад 5 км, виготовлена власними силами KAPELOU, відіграла ключову роль у забезпеченні швидкості та акуратності переміщення товарів по складу.



Рисунок 1.9 — Платформи і мезоніми на складі

Автоматизація складу включала інтеграцію з WMS системою, що дозволило автоматично керувати спуском та підйомом товарів між рівнями складу. Роликові конвеєри, стрічкові системи, поворотні роликові секції, мержери, дивертори, вертикальні підйомники та спіральні конвеєри стали частиною складної системи, що забезпечує безперебійну роботу у нон-стоп режимі.

Заходи з енергоощадження були впроваджені через синхронізацію логічних зон конвеєрної системи, активуючи тільки ті ділянки, де присутній ящик (рис. 1.10). Це не тільки знижує витрати на енергію, але й зменшує ризик пошкодження товарів завдяки вбудованій ZPA-логіці, що утримує безпечну відстань між вантажами.



Рисунок 1.10 Елемент конвеєрної системи

Комплексна автоматизація, заснована на сучасних технологіях і високоякісному обладнанні, робить склад Rozetka одним з найефективніших і швидких у своєму сегменті, відповідаючи високим стандартам обслуговування клієнтів та вимогам маркетплейсу.

Комплексна автоматизація, реалізована на складах Rozetka за допомогою передових технологій і високоякісного обладнання, перетворила їхні операції, роблячи їх одними з найшвидших та найефективніших у своєму сегменті. Використання інтелектуальних систем управління складом (WMS) та автоматизованих конвеєрних ліній дозволило знизити час обробки замовлення на 40%, а введення роботизованих систем підбору та сортування товарів зменшило людський фактор у помилках комплектації до менш ніж 0.1%.

Склад Rozetka обладнаний сучасною системою відеоспостереження, яка включає високороздільні камери, розташовані в стратегічно важливих точках по всьому периметру складу. Камери оснащені можливістю нічного бачення та функцією розпізнавання облич, що дозволяє ідентифікувати осіб, які входять та виходять зі складських приміщень. Всі відеодані транслуються в реальному часі на центральний моніторинговий центр, де безперервно чергують оператори безпеки. Це дозволяє оперативно реагувати на будь-які підозрілі дії або випадки порушення безпеки. Доступ до складу і, зокрема, до зон, де зберігаються особливо цінні або чутливі товари, контролюється через систему біометричного сканування. Система використовує відбитки пальців або сканування сітківки ока для верифікації особи кожного, хто намагається отримати доступ до цих зон. Це забезпечує, що тільки уповноважений персонал може взаємодіяти з чутливими товарними запасами, значно знижуючи ризик внутрішнього шахрайства або крадіжок.

Для забезпечення неперервної ефективності систем безпеки, Rozetka регулярно проводить аудити та перевірки своїх систем відеоспостереження та контролю доступу. Ці перевірки включають тестування обладнання, перевірку протоколів безпеки та тренування персоналу на випадок безпекових інцидентів. Всі системи безпеки на складі інтегровані з загальною системою управління безпекою компанії, що включає фізичну охорону, IT-безпеку та реагування на надзвичайні ситуації. Це забезпечує координоване та ефективне управління безпековими ризиками на всіх рівнях.

Ці технології не тільки підвищують швидкість доставки, але й забезпечують високий рівень задоволеності клієнтів завдяки точності виконання замовлень. Завдяки цьому, компанія відповідає строгим міжнародним стандартам обслуговування та дотриманню вимог маркетплейсу, що ставить її в лідери серед конкурентів. Ці результати підкреслюють значення інвестицій в сучасні технології для оптимізації складських процесів та важливість постійного оновлення обладнання для підтримання конкурентоздатності в швидко змінному ринковому середовищі.

У компанії електронної торгівлі "Розетка" існує кілька специфічних проблем організації логістичних процесів, особливо через її масштабність та великий обсяг операцій (рис.1.11).

Управління запасами. Один зі специфічних аспектів цієї компанії полягає в управлінні великим обсягом товарів та широким асортиментом продукції. Важливо точно прогнозувати попит на товари, уникати перевантажень складу та забезпечувати належний рівень запасів для попиту.

Оптимізація складського простору. З урахуванням значної кількості товарів, ефективне використання складського простору важливо для зменшення витрат на оренду або власність складу, а також для забезпечення швидкого доступу до товарів для відвідувачів сайту.

Логістика доставки. За високим обсягом замовлень йде велика кількість доставок. Проблеми можуть виникнути з оптимізацією маршрутів, недоліками у власній транспортній інфраструктурі або з організацією співпраці з постачальниками послуг доставки.

Управління поверненнями товарів. У галузі електронної торгівлі часто виникають ситуації повернення товарів через різницю в очікуваннях або технічні недоліки. Ефективне управління цим процесом важливе для збереження клієнтської лояльності та покращення репутації компанії.

Технологічна інтеграція. Для оптимального функціонування логістичних процесів великої компанії електронної торгівлі важлива інтеграція різних технологій та програмних засобів, таких як системи управління складом, програми відстеження вантажів та аналітичні інструменти для прийняття управлінських рішень.

Ці проблеми відображають виклики, з якими зіштовхується компанія "Розетка" у сфері логістики. Вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу, який включає у себе вдосконалення процесів, використання сучасних технологій та постійне вдосконалення систем управління. [48].

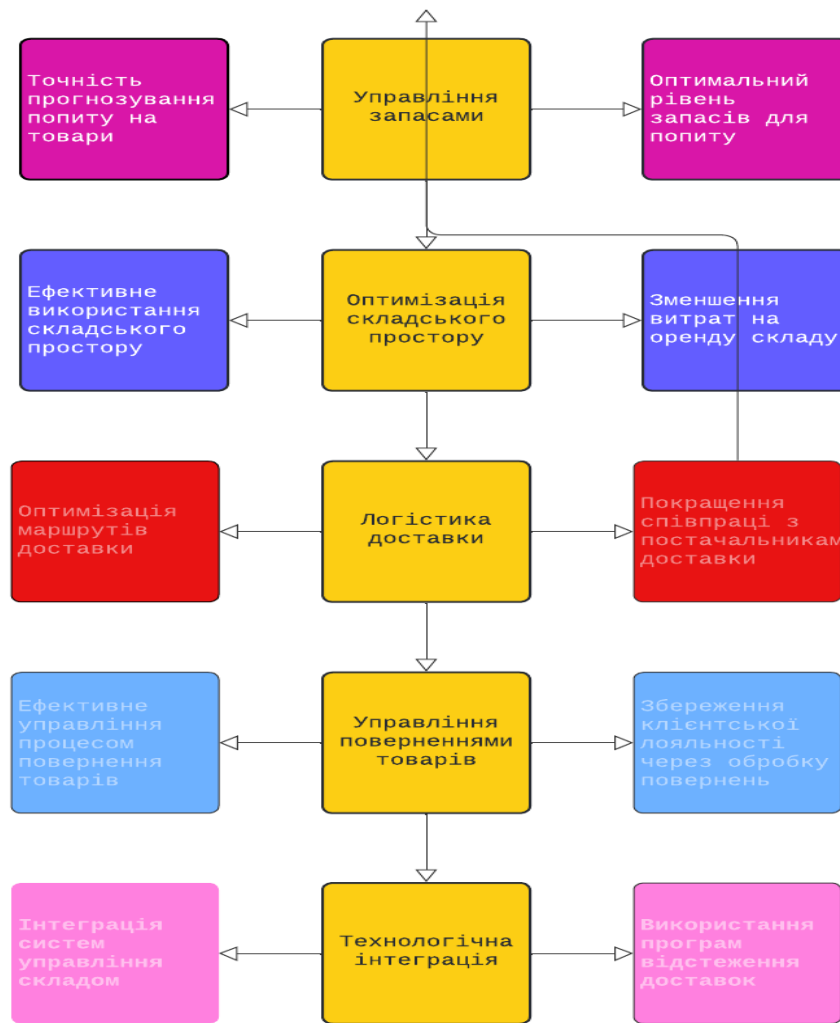


Рисунок 1.11 - Дерево проблем

Джерело: складено автором на основі [48]

Проведення детального аналізу логістичних процесів у компанії "Розетка" включало застосування різноманітних інструментів та методик, що забезпечили глибоке розуміння поточних викликів та виявлення можливостей для оптимізації. Застосування SWOT-аналізу дозволило ідентифікувати внутрішні сильні сторони та слабкості логістичних процесів, а також визначити зовнішні загрози і можливості для розвитку. Аналіз процесів складського управління виявив необхідність у автоматизації та впровадженні сучасних технологій для підвищення ефективності. Оцінка фінансових показників підкреслила потребу в зменшенні витрат через оптимізацію логістичних маршрутів та краще

управління запасами. Дослідження впливу новітніх технологічних тенденцій на індустрію показало, що інтеграція роботизованих систем та ІТ-інновацій може значно підсилити продуктивність складських операцій. Оцінка задоволеності клієнтів через опитування висвітлила важливість швидкості доставки та якості сервісу. Також було окреслено потенційні ризики, включаючи вразливість до екстернальних перебоїв, таких як природні катастрофи та політичні зміни. На основі цих даних були розроблені стратегічні рекомендації для підвищення ефективності логістичних процесів та забезпечення сталого розвитку організації[49].

SWOT-аналіз логістичних процесів маркетплейсу "Розетка" є інструментом, що допомагає визначити внутрішні сили та слабкості організації, а також ідентифікувати зовнішні можливості та загрози. Цей аналіз забезпечує глибоке розуміння того, як компанія може ефективно реагувати на зміни ринкових умов, оптимізувати свої ресурси та вдосконалювати логістичні процедури. Завдяки такому підходу "Розетка" підтримує свої конкурентні переваги та вдосконалює обслуговування клієнтів. Аналіз також допомагає зосередити увагу на критичних аспектах бізнесу, які потребують уваги або негайних дій. Це інструментарій виявляє, як внутрішні можливості можуть бути використані для вирішення зовнішніх викликів, а також дозволяє визначити можливі загрози на горизонті. Аналіз логістичних процесів в компанії "Розетка" виявляє різні можливості для оптимізації та потенційні загрози, які можуть вплинути на їх ефективність. В результаті, SWOT-аналіз стає ключем до розробки стратегій, що покращують загальну ефективність і стійкість логістичних процесів. SWOT-аналіз логістичних процесів компанії "Розетка" виявив такі ключові аспекти:

У світлі зростаючих вимог ринку та швидкого розвитку технологій, важливо враховувати ці аспекти для підтримання конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 2.2 — Сильні та слабкі сторони в компанії «Розетка»

Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинута інфраструктура складських комплексів з високим рівнем автоматизації, забезпечуючи швидку та точну обробку замовлень. 2. Ефективні системи управління запасами, що оптимізують внутрішньоскладську логістику та мінімізують помилки у комплектації. 3. Висока кваліфікація персоналу, що сприяє оперативному вирішенню потенційних проблем на складі. 4. Стабільні партнерські відносини з надійними перевізниками, що забезпечують високу швидкість доставки товарів.
Слабкості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність від роботи систем автоматизації, що вимагає регулярних оновлень та підтримки. 2. Обмеження в гнучкості адаптації логістичних процесів до швидко змінюваних умов ринку. 3. Висока вартість обслуговування та модернізації складського обладнання. 4. Недостатнє розширення складських потужностей, що може призвести до перевантажень у пікові періоди.

Джерело: складено автором на основі[49]

Впровадження сучасних технологічних рішень може значно підвищити ефективність складської діяльності та управління запасами. З іншого боку, компанія стикається з викликами, такими як кіберзагрози та зростання вартості матеріалів, що може негативно вплинути на операційну діяльність. Додатково, постійна адаптація до законодавчих змін та управління репутаційними ризиками є ключовими для забезпечення надійності сервісу. Враховуючи це, стратегічне планування і постійне оновлення логістичних підходів є критично важливими для досягнення довгострокового успіху. Нижче представлена таблиця 2.1, яка ілюструє ключові можливості та загрози, що стосуються логістичних процесів в компанії "Розетка".

Аналіз показав, що однією з основних проблем є недостатньо раціональне використання складських просторів та затримки в процесах пікінгу та пакування. Також виявлені випадки надмірного накопичення запасів, що призводить до непотрібних витрат на зберігання. З іншого боку, існує значний потенціал для

впровадження автоматизованих систем управління запасами, що може суттєво оптимізувати процеси і знизити людський фактор при виявленні та виправленні помилок[49].

Таблиця 2.3 — Можливості та загрози для логістики в компанії «Розетка»

Можливості	Загрози
Автоматизація складських процесів за допомогою робототехніки.	Підробки товарів і збитки від незаконного використання бренду.
Впровадження системи управління відносинами з клієнтами (CRM).	Висока конкуренція з боку інших онлайн та офлайн ритейлерів.
Розширення асортименту товарів для залучення нових сегментів ринку.	Зміни у законодавстві, що регулює електронну комерцію.
Використання передових аналітичних інструментів для оптимізації запасів.	Вразливість до кібератак та витоки даних клієнтів.
Розвиток екологічної логістики та впровадження зелених ініціатив.	Зростання вартості логістичних послуг і матеріалів.
Створення мобільного додатку для поліпшення користувацького досвіду.	Залежність від технологічних платформ та їх обмеження.
Співпраця з міжнародними логістичними операторами для розширення ринку.	Негативні відгуки та публічні скандали, що шкодять репутації.
Розробка програм лояльності для стимулювання повторних покупок.	Складнощі з інтеграцією з міжнародними платіжними системами.
Використання дронів для доставки товарів у важкодоступні місця.	Економічні нестабільності, які можуть вплинути на покупну спроможність.
Розширення складських потужностей та вдосконалення логістичної інфраструктури.	Природні катастрофи або пандемії, які можуть порушити ланцюги постачання.

Джерело: складено автором на основі[50]

На основі проведеного аналізу було визначено, що компанія може значно підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечивши більш гнучкі та швидкі логістичні процеси. Зокрема, інвестиції в ІТ-інфраструктуру і впровадження інтегрованих логістичних платформ дозволять здійснювати моніторинг та управління запасами в режимі реального часу. Оптимізація маршрутизації доставки також виявилася важливою можливістю для скорочення часу доставки

і зменшення логістичних витрат. Такі кроки допоможуть не тільки покращити сервіс для кінцевих споживачів, але й оптимізувати внутрішні ресурси компанії[50].

На завершення, ідентифікація можливостей для вдосконалення логістичних процесів стимулює розвиток нових стратегій управління ланцюгом поставок. Завдяки цьому можна не тільки зменшити витрати, але й збільшити задоволеність клієнтів завдяки підвищенню якості та швидкості обслуговування. Таким чином, адаптація до змінних умов ринку та постійний пошук інноваційних рішень дозволять компанії зберігати лідируючі позиції в індустрії. Інвестиції в передові технології та постійне оновлення бізнес-процесів є ключовими для успіху в сучасному світі електронної торгівлі.

Висновки за розділом 2

У розділі було проведено комплексний аналіз логістичної діяльності ТОВ «Розетка», який включав детальний огляд організаційно-економічної діяльності компанії, дослідження логістичних процесів на складах, а також ідентифікацію ключових проблем і можливостей для оптимізації. Аналіз показав, що компанія ефективно управляє складськими операціями, але при цьому виявлено низку викликів, пов'язаних з потребою у вдосконаленні системи управління запасами та внутрішньоскладської логістики.

Виявлено також значний потенціал для впровадження автоматизації та використання сучасних ІТ-рішень, що дозволить підвищити точність запасів та ефективність обробки замовлень. Особливо важливим є впровадження систем КРІ для моніторингу і оцінки логістичної ефективності. Ідентифікація проблем і можливостей дала змогу розробити рекомендації для подальшого розвитку логістичних стратегій, що можуть значно зменшити витрати та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

У підсумку, проведений аналіз логістичної діяльності виявив як сильні сторони, так і слабкості в логістичних процесах ТОВ «Розетка». Вирішення

ідентифікованих проблем та реалізація виявлених можливостей не лише зміцнить позиції компанії на ринку, але й сприятиме її сталому розвитку в умовах зростаючої конкуренції і постійних змін у сфері електронної торгівлі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ ДЛЯ КОМПАНІЇ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ “РОЗЕТКА”

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення організації складських процесів в компанії “РОЗЕТКА”

У сучасному контексті зростаючих вимог до ефективності складських операцій в сфері електронної комерції, компанія "Розетка" визнає критичну необхідність оптимізації своїх логістичних процесів. Ця потреба впливає зі збільшення обсягів онлайн-торгівлі та зростаючих очікувань клієнтів щодо швидкості та якості доставки. З метою вдосконалення своїх складських операцій, "Розетка" провела детальний аналіз існуючих методів роботи та виявила кілька ключових викликів, які вимагають негайного вирішення. Одним із основних виявлених викликів є недостатня автоматизація складських процесів, що призводить до помилок у підрахунках запасів та затримок у обробці замовлень.

Значущість модернізації фізичної інфраструктури складів не можна недооцінювати, особливо в контексті сучасних вимог до ефективності і швидкості обслуговування в електронній комерції. Реконструкція складських приміщень з використанням передових матеріалів і технологій може кардинально змінити загальну працездатність логістичних процесів. Впровадження таких нововведень як автоматизовані системи зберігання та видачі товарів (AS/RS) забезпечує високий рівень оптимізації складського простору. Це не тільки сприяє кращому використанню доступного простору, але й значно знижує час, потрібний для обробки замовлень, підвищуючи тим самим швидкість виконання клієнтських запитів. За допомогою сучасних систем AS/RS можна автоматично розміщувати та витягати товари з місць зберігання, що значно скорочує час на їх пошук та переміщення по складу. Окрім того, реконструкція може включати впровадження енергоефективних рішень та

матеріалів, що сприяє не тільки зменшенню витрат на утримання, але й підвищенню екологічності операцій.

Такі інновації не тільки збільшують продуктивність складських операцій, але й сприяють створенню безпечніших умов праці для складських працівників, зменшуючи ризики, пов'язані з ручною обробкою товарів. Важливо відзначити, що модернізація складської інфраструктури вимагає значних інвестицій, однак довгострокові переваги від впровадження передових технологій очевидні та обґрунтовані, як показує наступна таблиця 3.1, що аналізує ключові аспекти модернізації та їх вплив на логістичні операції:

Таблиця 3.1 — Вплив модернізації складських приміщень на логістичні операції

Аспект модернізації	Вплив на логістику	Очікувані переваги
Автоматизація зберігання і видачі (AS/RS)	Зниження часу на підбір та переміщення товарів	Підвищення швидкості обслуговування замовлень, зменшення людської помилки
Енергоефективні матеріали та технології	Зменшення енергоспоживання складу	Зниження експлуатаційних витрат, покращення екологічних показників
Оптимізоване розташування зон зберігання	Краще використання простору	Збільшення кількості товарів, які можуть бути збережені на одиницю площі
Впровадження безпечних робочих практик	Зниження ризиків для працівників	Підвищення безпеки роботи, зменшення випадків травматизму на робочому місці

Джерело: складено автором на основі [52]

Впровадження нових технологій та методів у процесі модернізації складських приміщень, може позитивно вплинути на швидкість та ефективність логістичних операцій.

Модернізація складських приміщень і впровадження передових технологій в логістичні процеси можуть забезпечити компанії "Розетка" значні переваги у контексті конкурентної боротьби на ринку електронної торгівлі. Автоматизація

зберігання і видачі товарів за допомогою систем AS/RS дозволяє мінімізувати час, необхідний для обробки замовлень, що безпосередньо впливає на швидкість доставки товарів клієнтам. Швидкість доставки, у свою чергу, є одним з ключових факторів задоволення клієнтів, особливо в умовах сучасного ринку, де покупці очікують максимально оперативної відправки та отримання замовлень. Таким чином, застосування автоматизованих систем не тільки покращує оперативні показники складу, але й підвищує рівень клієнтського сервісу.

Крім того, застосування енергоефективних матеріалів і технологій в процесі модернізації складів допомагає значно знизити енергоспоживання, що веде до зменшення експлуатаційних витрат. Це створює можливість для "Розетки" не тільки зекономити ресурси, але й виступити як соціально відповідальний бізнес, що займається питаннями екології. Зменшення витрат на утримання складів також дозволяє компанії більш гнучко керувати ціноутворенням, роблячи пропозиції "Розетки" більш привабливими для клієнтів, що також сприяє збільшенню продажів та зміцненню позицій на ринку.

Оптимізоване розташування зон зберігання забезпечує більш ефективне використання наявного простору, що критично важливо для складських комплексів великих масштабів. Покращення використання складських площ не тільки дозволяє зберігати більшу кількість товарів без потреби в розширенні фізичного простору, але й знижує час на виконання внутрішніх логістичних операцій, оскільки товари розташовуються більш раціонально. Це знову ж таки веде до швидшого обслуговування клієнтів та підвищення їхньої задоволеності, яка є ключовим елементом у побудові довгострокових відносин з покупцями.

Така комплексна модернізація і оптимізація складської інфраструктури дозволяє "Розетці" не тільки підвищити ефективність своїх внутрішніх операцій, але й значно покращити загальний досвід споживачів, що безпосередньо впливає на їх задоволеність і лояльність. Внаслідок цих змін, компанія зможе утримувати високу конкурентоздатність і розширювати свою присутність на ринку.

3.2 Впровадження інформаційних технологій та програмного забезпечення для оптимізації управління запасами на складах маркетплейсу

Сучасний ринок електронної комерції вимагає від торговельних мереж не лише швидкості виконання замовлень, але й гнучкості управління запасами та здатності до швидкої адаптації до змінних умов ринку. Одним з ключових інструментів, який може допомогти "Розетці" досягнути цих цілей, є впровадження передових інформаційних технологій і програмного забезпечення для управління запасами. Це включає в себе системи для автоматизації процесів замовлення, контролю запасів, прогнозування попиту та оптимізації ланцюга поставок.

Автоматизація процесів замовлення та контролю запасів за допомогою систем планування ресурсів підприємства (ERP) є фундаментальною для підвищення ефективності складської логістики компанії "Розетка". Впровадження ERP систем сприяє зниженню ризиків, пов'язаних з людськими помилками, та забезпечує значне поліпшення у точності обліку запасів. Такі системи дозволяють компанії підтримувати оптимальний рівень запасів, уникати їх надлишків або дефіциту, що, у свою чергу, знижує витрати та покращує обслуговування клієнтів.

Enterprise Resource Planning (ERP) – це система, призначена для планування ресурсів підприємства. Вона впроваджується з метою інтеграції всіх підрозділів компанії та їхніх функцій в єдину систему управління, яка задовольнятиме їхні поточні потреби. Розробка такої інтегрованої системи є складним завданням, оскільки в більшості підприємств кожен підрозділ має власну систему, оптимізовану для виконання його завдань. ERP-система забезпечує єдину базу даних для всіх підрозділів, що полегшує доступ до інформації та дозволяє підрозділам обмінюватися даними.

Процес впровадження ERP-системи включає кілька етапів: аналіз і дослідження підприємства, визначення проблем і потреб; формалізація бізнес-

процесів для системи управління; постановка задачі; визначення необхідного апаратного та програмного забезпечення; створення системи, внесення даних; підготовка до експлуатації та навчання користувачів; запуск і тестова експлуатація (1-3 місяці) в реальних умовах роботи. Подальший розвиток системи передбачає вдосконалення існуючої ERP-системи, тобто додавання нових модулів і розширення функціональних можливостей.

ERP-система складається з кількох модулів, які впроваджуються поступово. Для великих промислових підприємств реалізація проекту може тривати від 3 до 5 років. На основі аналізу досвіду впровадження можна визначити приблизний алгоритм впровадження:

1. Реєстрація всіх операцій у системі з початку кварталу (року), формування квартальної (річної) бухгалтерської та фінансової звітності (фінансово-обліковий модуль).
2. Управління матеріально-технічним постачанням у тестовому режимі (1-2 матеріали протягом 6-12 місяців).
3. Перехід на повне управління матеріально-технічним постачанням, інтеграція з фінансово-обліковим модулем і формалізація процедур продажу продукції.
4. Впровадження в тестовому режимі контролінгу для окремого підрозділу (списання 1-3 основних матеріальних ресурсів на виробництві протягом 6-12 місяців).
5. Запуск модуля контролінгу на повну потужність (мета – виявлення обсягів незавершеного виробництва та кількості готової продукції).
6. Планування виробництва на основі єдиної бази даних.
7. Управління персоналом (контроль за виконанням працівниками своїх функціональних обов'язків).
8. Управління якістю (розподіл постачальників на вхідному контролі залежно від якості попередніх поставок, операційний і вихідний контроль готової продукції).

ERP системи (рис. 3.1) об'єднують в собі управління всіма ключовими бізнес-процесами компанії – від закупівель та збуту до обліку та управління фінансами. Це забезпечує можливість отримання актуальної інформації у реальному часі, що є критично важливим для ефективного реагування на зміни у попиту та наявності товарів. Особливо це стає значущим в умовах швидкозмінного ринку електронної комерції, де здатність швидко адаптуватися до потреб клієнтів може визначати успіх компанії.



Рисунок 3.1— Складові ERP системи

Джерело [54]

Подальше вдосконалення системи ERP, що охоплює всі аспекти діяльності "Розетки" – від обслуговування клієнтів до фінансового планування, є стратегічно важливим для забезпечення стійкості бізнесу в умовах високої конкуренції. Інтеграція нових сервісних модулів, які можуть покращити керування замовленнями та підтримку після продажу, зробить процеси більш гнучкими та відповідними до змінних запитів споживачів. Удосконалення виробничих функцій в рамках ERP сприятиме кращій координації між виробництвом та складськими потребами, оптимізуючи запаси та зменшуючи час обробки замовлень. Оптимізація логістичного компоненту ERP дозволить "Розетці" максимально скористатися синергією всіх ланок ланцюжка поставок, забезпечуючи своєчасне та точне доставлення товарів. Фінансові інструменти,

вбудовані в ERP, нададуть "Розетці" можливість для більш точного бюджетування та фінансового прогнозування, що є ключовим для підтримки стабільного фінансового здоров'я компанії. Інтеграція розширених аналітичних інструментів в ERP допоможе "Розетці" отримати глибші інсайти про поведінку споживачів та ефективність внутрішніх процесів. Оновлення та розширення можливостей ERP забезпечать компанії "Розетка" важливе зрозуміння ринкових тенденцій, дозволяючи їй швидко адаптуватися до змін. Завдяки цим крокам "Розетка" зможе продовжувати ефективно конкурувати на ринку, підвищуючи задоволеність клієнтів та ефективність внутрішніх операцій.

Для підвищення ефективності своїх складських процесів, надзвичайно важливо вибрати правильну систему ERP, яка б забезпечила інтеграцію всіх бізнес-процесів та дозволила ефективно керувати складськими запасами. Ідеальна система повинна містити модуль передового управління запасами (Advanced Inventory Management, AIM), який надав би можливість реалізувати функціонал, якого недостатньо в базових версіях багатьох ERP-систем. Модуль AIM у рамках ERP системи повинен бути інтегрованим з іншими ключовими функціями, такими як фінанси, закупівлі, виробництво та збут, і надавати комплексний підхід до управління запасами. Це включає в себе автоматизацію процесів поповнення запасів, що базується на точних прогнозах попиту та аналізі даних про продажі. Також система повинна вміти відстежувати та оптимізувати рівні запасів у реальному часі, забезпечуючи відповідність запасів поточному попиту, без створення надлишків або дефіцитів.

Крім того, модуль AIM має забезпечувати деталізовану інвентаризацію з можливістю відслідковувати індивідуальні SKU (Stock Keeping Units), лоти та серійні номери, що дозволяє "Розетці" точно знати місцезнаходження кожного товару на складі. Це важливо для покращення точності підбору замовлень та мінімізації помилок у відвантаженні, що безпосередньо позитивно впливає на задоволеність клієнтів.

Впровадження такого модуля дозволить "Розетці" покращити взаємодію з постачальниками, оптимізувати логістику вхідних та вихідних потоків, а також

підвищити продуктивність складських працівників. Завдяки збільшенню точності та зменшенню часу на обробку замовлень, компанія зможе не тільки зекономити на оперативних витратах, але й значно підвищити оборотність запасів, що є ключовим для підтримання ліквідності та фінансової стабільності. Така система забезпечить "Розетці" не лише ефективність внутрішніх операцій, але й зміцнить її позиції на ринку за рахунок підвищення задоволеності клієнтів через безперервну доступність товарів та швидкість їх доставки. Усе це, в комплексі з іншими функціональними можливостями ERP системи, дозволить "Розетці" досягти нових висот у ефективності бізнесу.

Ефективне управління ланцюгом поставок є критичним для забезпечення конкурентоспроможності та задоволення вимог клієнтів в динамічному світі електронної комерції, де "Розетка" виступає як ключовий гравець. Інтеграція інформаційних систем дозволяє не тільки чітко планувати потреби в матеріалах та товарах, але й ефективно відслідковувати їхній потік від моменту замовлення до доставки. Це дозволяє "Розетці" максимізувати ефективність операцій, знижуючи час очікування замовлень та підвищуючи рівень задоволення споживачів. Завдяки інтегрованим системам, компанія здатна швидко реагувати на будь-які зміни у попиту чи поставках, підтримуючи оптимальний рівень запасів і мінімізуючи ризики втрат. Система інформаційного забезпечення надає "Розетці" можливість тісної співпраці з постачальниками, оптимізуючи умови закупівлі та сприяючи створенню довгострокових партнерських відносин. Автоматизація ланцюга поставок також сприяє ефективному використанню ресурсів і зменшенню екологічного впливу, оскільки може знижувати кількість необхідних доставок. Окрім того, постійне оновлення даних про стан замовлень та запасів покращує прозорість усіх бізнес-процесів, надаючи "Розетці" глибше розуміння власних операцій. Загалом, оптимізація ланцюга поставок через інтегровані інформаційні системи допомагає "Розетці" підтримувати свою репутацію надійного та відповідального постачальника, що невпинно працює над підвищенням ефективності та забезпеченням високого рівня обслуговування клієнтів.

Інноваційним кроком для "Розетки" у сфері фулфілменту може стати застосування технологій Інтернету речей (IoT), які починають активно використовуватись на українському ринку. Інтеграція IoT в систему управління запасами дозволяє автоматизувати процеси відстеження товарів на складі за допомогою розумних датчиків та RFID-тегів. Ці технології надають можливість отримувати детальну інформацію про місцезнаходження товарів в режимі реального часу, їх стан та доступність для відвантаження. Такий підхід забезпечує вищий рівень прозорості та контролю складських операцій, підвищуючи точність інвентаризації та знижуючи витрати на управління запасами. Використання IoT може також сприяти оптимізації логістичних маршрутів всередині складу, скорочуючи час на комплектацію замовлень. Крім того, IoT дозволяє моніторити умови зберігання чутливих товарів, як-от продукти харчування чи фармацевтичні препарати, забезпечуючи дотримання необхідних стандартів. Інтеграція IoT відкриває "Розетці" нові можливості для інноваційних сервісів, таких як автоматичне поповнення запасів або динамічне ціноутворення, базуючись на актуальній інформації про запаси. Впровадження цих технологій стане значним кроком до цифрової трансформації складської логістики і дозволить "Розетці" закріпити позиції лідера на ринку.

Отже, сучасні системи управління складом, які включають автоматизовані процеси та інтегровані аналітичні інструменти, здатні значно підвищити точність та ефективність складських операцій. Використання ERP систем, здатних синхронізувати різноманітні аспекти бізнесу — від закупівель до продажу, від фінансів до логістики — забезпечує комплексний підхід до управління запасами. Інновації, такі як IoT та системи автоматизації, відкривають шлях для прозорого моніторингу та управління товарними потоками, гарантуючи високу реактивність і адаптивність до мінливих умов ринку. Такі технології не тільки сприяють оптимальному плануванню запасів та зниженню витрат на складське обслуговування, але й підвищують задоволеність клієнтів через своєчасне виконання замовлень та краще обслуговування. Зміцнення технологічної бази "Розетки" в контексті управління запасами відіграє

критичну роль у підтриманні та розвитку її лідерських позицій у сфері електронної комерції.

3.3 Оцінка ефективності проєктних пропозицій

Аналіз та оцінка ефективності реалізованих проєктних пропозицій є критичним завершальним етапом у впровадженні інформаційних технологій та програмного забезпечення компанією "Розетка". Цей процес включає глибоке вивчення та аналіз результатів, які були отримані після імплементації нововведень, з метою виявлення їх впливу на операційну діяльність компанії. Завдяки систематичному підходу до оцінки можна визначити ключові показники ефективності (KPIs), що дозволяє зрозуміти, наскільки успішною була кожна з ініціатив. Ключові показники ефективності включають час обробки замовлень, який показує, наскільки швидко компанія може виконати замовлення від моменту його реєстрації до відправлення. Точність виконання замовлень вимірює, наскільки точно компанія здійснює підбір, пакування та відправлення товарів згідно з вимогами клієнта. Рівень обороту запасів показує, наскільки ефективно компанія використовує свої запаси для генерації продажів [54].

Визначення вартості впровадження ERP системи включає кілька компонентів: ліцензії на програмне забезпечення, апаратне забезпечення, послуги впровадження, навчання персоналу та поточна підтримка. Ось детальний розрахунок вартості для складу Rozetka:

1. Ліцензії на програмне забезпечення

1.1 Первісна вартість ліцензій

ERP система

Вартість ліцензії 250000\$

Користувацькі ліцензії. Вартість ліцензії на одного користувача складає 1500\$. Припустимо, на складі працює 80 користувачів $1500 \times 80 = 120000$.

2. Апаратне забезпечення

2.1. Сервери і сховища даних

Сервери: Вартість серверів для підтримки ERP системи становить 75000\$.
Системи зберігання даних: Вартість сховищ даних може скласти від 30000\$.

2.2. Обладнання для користувачів

Робочі станції (комп'ютери, термінали) $1,000\$ \times 80 = 80000\$$.

Сканери штрих-кодів, мобільні пристрої $500\$ \times 80 = 40000\$$.

3. Послуги впровадження

3.1. Консалтингові послуги

Аналіз і планування 50000\$.

Конфігурація і налаштування ERP 75000\$.

Інтеграція з іншими системами 60000\$.

3.2. Розробка спеціалізованих рішень

Додаткові модулі та налаштування 50000\$.

4. Навчання персоналу

4.1. Програма навчання

Розробка та проведення тренінгів 25000\$.

Навчальні матеріали 10000\$.

5. Поточна підтримка та обслуговування

5.1. Технічна підтримка

Підтримка постачальника ERP 35000\$ на рік.

Власна IT-підтримка: Зарплата IT-персоналу (2-3 спеціаліста 60000\$ на рік кожен).

6. Сумарна вартість

Загальна вартість впровадження:

Одноразові витрати 660000\$

Щорічні витрати на підтримку 130000\$

Таблиця 3.2 — Вартість впровадження ERP системи на складі Rozetka

Статті витрат	Вартість, \$
Ліцензії на програмне забезпечення	370000,00
Апаратне забезпечення	105000,00
Послуги впровадження	185000,00
Навчання персоналу	35000,00
Поточна підтримка та обслуговування (щорічно)	95000,00
Сумарна вартість	790000

Джерело: складено автором на основі [54]

Загальна вартість впровадження:

Одноразові витрати 660000\$

Щорічні витрати на підтримку 130000\$

Значне скорочення часу обробки замовлень з 48 годин до 24 годин є одним із важливих показників успіху впровадження нових технологій у логістику "Розетки". Це покращення на 50% дозволяє компанії значно швидше реагувати на потреби клієнтів, забезпечуючи вищу швидкість обслуговування та доставки товарів. Таке покращення стало можливим завдяки автоматизації процесів вибору, пакування та відправлення товарів, що знижує час, необхідний для кожного з цих етапів. Крім того, вдосконалене програмне забезпечення та оптимізовані алгоритми логістики зменшують людські помилки та підвищують загальну продуктивність складських операцій. Це не тільки зміцнює позиції компанії на ринку завдяки швидкій реакції на замовлення, але й підвищує задоволеність клієнтів, оскільки вони отримують свої замовлення швидше. Отже, інвестиції в інформаційні технології та автоматизацію процесів явно виправдані, оскільки вони прямо впливають на ефективність роботи компанії та забезпечення високого рівня сервісу.

Оцінка КРІ (ключових показників ефективності) проекту впровадження ERP системи на складі Rozetka дозволить визначити, наскільки успішно було досягнуто поставлених цілей. Основні важливі КРІ для такого проекту представлено в табл.3.3.

Оцінка цих KPI дозволить Rozetka регулярно відслідковувати ефективність впровадження ERP системи, виявляти проблеми та оперативно приймати коригуючі заходи. Регулярний аналіз даних допоможе підтримувати високу ефективність роботи складу та задовольняти вимоги

Таблиця 3.3 — Основні показники KPIs

Ключові показники ефективності (KPIs)	Поточний стан	Цільовий показник	Ключові метрики
Час обробки замовлень	Середній час обробки замовлень 2 години.	Зменшення часу обробки на 30-50%.	Час на приймання замовлення. Час на комплектацію замовлення. Час на упаковку та відправку замовлення.
Час на пошук товарів	Середній час на пошук товарів 15 хвилин.	Зменшення часу на 20-40%.	Середній час пошуку товарів. Кількість пошукових помилок.
Рівень запасів та їх оборотність	Середній рівень запасів на \$2,000,000.	Зменшення запасів на 15-30%.	Оборотність запасів (кількість днів зберігання). Вартість надлишкових запасів. Частка дефіцитних товарів.
. Кількість дефіцитних товарів	10% товарів знаходяться в дефіциті	Зниження частки дефіцитних товарів на 20-25%.	Частка дефіцитних товарів. Кількість випадків дефіциту.
Продуктивність роботи	Один працівник обробляє 50 замовлень за день	Підвищення продуктивності на 15-25%.	Кількість оброблених замовлень на одного працівника. Час на виконання одного замовлення.

Продовження таблиці 3.3

Кількість помилок персоналу	5% замовлень містять помилки.	Зниження кількості помилок на 40-60%	Кількість помилкових замовлень. Вартість виправлення помилок.
Час на підготовку звітів	Підготовка звіту займає 3 дні.	Зменшення часу на підготовку на 50-70%.	Середній час підготовки звітів. Точність і актуальність даних у звітах.
Точність даних	90% даних є точними.	Підвищення точності до 99%. Ключові метрики:	Відсоток точних даних. Кількість помилок у звітах.

Джерело: складено автором на основі [55]

Оцінка цих та інших важливих метрик допомагає виявити потенційні слабкі місця та можливості для подальшого удосконалення. Це забезпечує об'єктивний погляд на вплив впроваджених змін та дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, що підтримують стратегічні цілі компанії. Внизу представлена таблиця 3.4 з детальним аналізом основних KPIs

Таблиця 3.4 — Основні показники KPIs

Ключові показники ефективності (KPIs)	Показник до впровадження	Показник після впровадження	Зміна (%)	Вплив на бізнес
Час обробки замовлення	48 годин	24 години	-50%	Покращення швидкості обслуговування клієнтів
Точність виконання замовлень	85%	98%	+13%	Зниження кількості помилок та повернень
Рівень обороту запасів	3 місяці	1 місяць	-67%	Ефективніше використання запасів, зниження витрат на складське зберігання

Джерело: складено автором на основі [55]

Підвищення точності виконання замовлень з 85% до 98% відіграє критичну роль у зменшенні помилок при обробці замовлень та поверненнях товарів в "Розетці". Це покращення на 15% є результатом ефективної інтеграції автоматизованих систем у процеси підготовки та відправлення замовлень, що дозволяє збільшити точність вибору та пакування товарів. Зниження помилок на цих етапах веде до відчутного зменшення кількості повернень, оскільки товари відправляються замовникам у правильних специфікаціях та кількостях. Така оптимізація не тільки підвищує задоволеність клієнтів, які рідше стикаються з проблемами неправильних поставок, але й позитивно впливає на загальну репутацію та відгуки про компанію.

Крім того, покращення точності виконання замовлень дозволяє знизити витрати компанії, пов'язані з обробкою повернень та реалізацією послуг післяпродажного обслуговування. Мінімізація частоти помилок збільшує ефективність логістичних та складських операцій, що, в свою чергу, призводить до оптимізації обороту запасів і кращого використання ресурсів. Таким чином, інвестиції в технологічні нововведення та автоматизацію процесів є стратегічно важливими для підтримки високих стандартів якості обслуговування та забезпечення сталого розвитку "Розетки" на ринку.

Значне зниження рівня обороту запасів з трьох місяців до одного місяця, що становить 67% поліпшення, є важливим індикатором ефективності логістичних та складських операцій в "Розетці". Це покращення вказує на те, що компанія стала швидше реагувати на зміни в попиті та ефективніше управляти запасами, що дозволяє значно скоротити час, протягом якого товари залишаються на складі. Зниження тривалості зберігання товарів на складі не тільки зменшує витрати на утримання запасів, але й знижує ризик знецінення товарів та втрат, пов'язаних із застаріванням продукції.

Ефективніше використання запасів також сприяє підвищенню ліквідності компанії, оскільки звільняються кошти, раніше "заморожені" у непроданих товарах, тепер можуть бути використані для інвестування у нові проекти або розширення бізнесу. Крім того, швидше оновлення запасів дозволяє "Розетці"

бути більш конкурентоспроможною на ринку, швидко адаптуючись до змін у споживацьких трендах та запитах.

Оптимізація обороту запасів є результатом кращої координації між відділами закупівель, продажів та складської логістики, а також використання передових інформаційних систем для прогнозування попиту та планування запасів. Це дозволяє "Розетці" зменшити кількість надлишкових запасів та уникнути ситуацій, коли товар відсутній на складі у потрібний момент. Такий підхід не тільки забезпечує економічні вигоди, але й підвищує загальне задоволення клієнтів завдяки забезпеченню стабільності та надійності поставок.

Для забезпечення точності та об'єктивності у оцінці впроваджених технологічних рішень, "Розетка" використовує кількісні методи аналізу, включно із статистичними даними та моделюванням процесів. Ці методи дозволяють не тільки оцінювати поточну ефективність, але й проводити порівняльний аналіз до та після реалізації проектних ініціатив. Оцінка віддачі від інвестицій (ROI) дає змогу визначити економічну доцільність проектів, а використання зовнішніх бенчмарків і найкращих практик галузі допомагає оцінити ефективність на фоні загальної галузевої динаміки.

Зниження часу обробки замовлень з 48 годин до 24 годин у "Розетці" становить вражаючі 50%, що позитивно впливає на загальну ефективність бізнес-операцій компанії. Це покращення перевершує галузевий бенчмарк, який становить 35 годин, і демонструє високу продуктивність внутрішніх логістичних систем. Завдяки інтеграції автоматизованих рішень і поліпшенню процесів підготовки та відправлення товарів, "Розетка" значно скоротила час, необхідний для обробки кожного замовлення. Це поліпшення не тільки сприяє підвищенню задоволеності клієнтів завдяки швидшій доставці, але й забезпечує компанії перевагу у відповіді на швидкозмінні умови ринку. Віддача від інвестицій (ROI) в ці технологічні вдосконалення становить 120%, що підкреслює їхню економічну ефективність та стратегічну важливість. Швидке виконання замовлень також дозволяє зменшити час, протягом якого товари залишаються на складі, що оптимізує запаси та знижує витрати на їхнє зберігання. Таке

поліпшення викликає ланцюгову реакцію позитивних змін у всіх напрямках бізнесу, зокрема, збільшуючи оборотність товарів і покращуючи фінансову стабільність компанії. Врешті-решт, ці зміни стверджують "Розетку" як лідера у сфері електронної комерції, спроможного ефективно реагувати на вимоги клієнтів і швидко адаптуватися до нових викликів ринку.

Покращення точності виконання замовлень у "Розетці" з 85% до 98% демонструє значний прогрес у якості обслуговування клієнтів. Зростання на 15% у цьому показнику є результатом впровадження передових технологічних рішень, що дозволяють автоматизувати процеси підбору та пакування товарів, знижуючи ймовірність людських помилок. Це покращення збільшило загальну задоволеність клієнтів, оскільки зменшилася кількість невірно виконаних замовлень, що в свою чергу знизило частоту повернень і скарг. Віддача від інвестицій у ці технології становить 90%, що свідчить про їх ефективність з точки зору зниження витрат і підвищення прибутковості компанії.

Використання автоматизованих систем сканування та роботизованих процесів у складській логістиці не лише збільшило точність виконання замовлень, але й оптимізувало загальний час обробки замовлення. Це важливо для підтримки високої конкурентоспроможності "Розетки" на ринку, де швидкість і точність є ключовими факторами успіху. Завдяки цим змінам, компанія може більш ефективно управляти своїми ресурсами, забезпечувати безперебійність поставок та підвищувати лояльність клієнтів. В кінцевому підсумку, покращення точності замовлень сприяє зростанню загальної репутації "Розетки" як надійного та якісного постачальника товарів в інтернеті.

Поліпшення обороту запасів у "Розетці" з трьох місяців до одного місяця, що становить зниження на 67%, є значним досягненням в оптимізації складської логістики. Це зниження обороту запасів показує, що компанія змогла значно прискорити процес пересування товарів від постачальників до клієнтів, ефективно зменшуючи час зберігання товарів на складі. Це не тільки зменшує витрати, пов'язані зі зберіганням, але й підвищує ліквідність компанії, дозволяючи більш гнучко реагувати на ринкові зміни і попит споживачів.

Віддача від інвестицій у ці оптимізаційні процеси становить 150%, що свідчить про високу економічну ефективність внесених змін. Це значно перевищує середній галузевий показник, який становить 1.5 місяці, підкреслюючи, що "Розетка" ефективніше використовує свої ресурси порівняно з конкурентами.

Така швидка оборотність запасів дозволяє "Розетці" постійно оновлювати асортимент товарів, пропонуючи клієнтам новітні продукти і швидко адаптуватися до змін у споживацьких трендах. Це не тільки підтримує високий рівень задоволення клієнтів, але й сприяє зростанню продажів і загальній конкурентоспроможності компанії. Завдяки цим зусиллям "Розетка" продовжує зміцнювати свої позиції на ринку як лідер у сфері електронної комерції, демонструючи здатність до інновацій і високу оперативність в управлінні запасами.

Проведення аудиту та збір зворотного зв'язку від співробітників, які щоденно використовують нові системи, є ключовим для оцінювання реальної ефективності впроваджених змін у "Розетці". Цей процес дозволяє виявити не лише технічні недоліки, але й отримати розуміння щодо ергономічності та інтуїтивності інтерфейсів, що важливо для підтримки продуктивності працівників. Зворотний зв'язок зі співробітників допомагає адаптувати технології до реальних умов експлуатації, забезпечуючи, щоб вони відповідали всім потребам користувачів. Оцінка, яка залучає як менеджмент, так і рядових користувачів систем, створює більш повне уявлення про функціональність та ефективність впровадження, дозволяючи вносити корективи в процеси швидше та ефективніше[55].

Інтеграція прямого зворотного зв'язку в процес оцінки також сприяє залученню співробітників до процесу вдосконалення систем, зміцнюючи внутрішнє сприйняття змін як позитивних та корисних. Це підвищує мотивацію та залученість персоналу, оскільки кожен відчуває, що його думка важлива та враховується. Згуртованість команди навколо спільної мети оптимізації роботи покращує загальний моральний клімат і сприяє більш швидкому вирішенню

виникаючих проблем. В результаті, цей комплексний підхід до оцінки впливу технологічних новацій на роботу "Розетки" сприяє не тільки технічному вдосконаленню, але й підтримці високого рівня задоволеності та продуктивності співробітників.

З урахуванням аналізу ефективності нововведень, "Розетка" має можливість адаптувати та оптимізувати свої стратегічні плани розвитку. Це означає, що на основі зібраних даних компанія може визначити найбільш успішні аспекти своєї діяльності та зосередитися на їх розширенні або вдосконаленні. У разі виявлення недоліків або менш ефективних напрямків, "Розетка" може внести необхідні корективи в операційні процедури або стратегії управління. Постійне вдосконалення внутрішніх процесів не тільки сприяє підтриманню високих стандартів роботи, але й забезпечує компанії можливість швидко реагувати на зміни у потребах ринку та очікуваннях клієнтів.

Цей підхід дозволяє "Розетці" залишатися на передовій позиції в галузі, адаптуючись до постійно зростаючих вимог споживачів та змін у технологічному ландшафті. Завдяки цій гнучкості та здатності до інновацій "Розетка" зміцнює свої лідерські позиції, відповідаючи не тільки на поточні, але й антиципуючи майбутні потреби своїх клієнтів. Залучення співробітників до процесу оцінки і вдосконалення також сприяє підвищенню загальної задоволеності та мотивації персоналу, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальну продуктивність компанії. Таким чином, систематичний аналіз і адаптація є вирішальними для забезпечення довгострокового успіху та сталого розвитку "Розетки". Така стратегічна гнучкість і інноваційний підхід є ключем до забезпечення високої конкурентоспроможності компанії в швидко змінювальному світі цифрової торгівлі.

Підсумовуючи оцінку ефективності проєктних пропозицій, можна стверджувати, що ретельний аналіз та оцінювання впливу інноваційних технологій та систем на діяльність "Розетки" відіграє критичну роль у забезпеченні її стратегічного розвитку та операційної ефективності. Систематичне вивчення ключових показників ефективності дозволяє компанії

ідентифікувати найуспішніші напрями інвестицій, вносити корективи у менш ефективні процеси та розвивати загальну стратегію управління. Ця постійна оцінка сприяє підтриманню високого рівня конкурентоспроможності на ринку, адаптації до швидких змін у споживацьких уподобаннях та технологічних інноваціях. Зворотний зв'язок від співробітників, що безпосередньо працюють з новими системами, забезпечує важливу інформацію для подальших удосконалень і допомагає забезпечити їх ефективне впровадження та використання. В результаті, "Розетка" здатна не тільки оптимізувати внутрішні процеси, але й краще задовольняти потреби своїх клієнтів, що безперечно сприяє зміцненню її лідируючих позицій на ринку електронної торгівлі.

Висновки за розділом 3

У розділі розглянуто ряд стратегій та інновацій, які "Розетка" може застосувати для вдосконалення своїх складських логістичних процесів. Впровадження передових інформаційних технологій та програмного забезпечення сприяє не тільки підвищенню ефективності управління запасами та оптимізації складських операцій, але й забезпечує можливість для більш швидкого та точного обслуговування замовлень. Це, у свою чергу, веде до зростання задоволеності клієнтів і підвищення конкурентоспроможності компанії. Окрім того, систематична оцінка впроваджених рішень дозволяє виявляти та усувати можливі недоліки, а також адаптувати стратегії у відповідності до змінюваних ринкових умов. Результати таких дій ведуть до постійного вдосконалення внутрішніх процесів і зміцнення лідерських позицій "Розетки" на ринку. У підсумку, використання інноваційних підходів та технологій в управлінні складською логістикою є ключовим для досягнення довгострокового успіху та ефективності в діяльності електронної комерції.

ВИСНОВКИ

Мета даної кваліфікаційної роботи була досягнута шляхом розробки та впровадження значущих удосконалень у логістичні процеси складської діяльності компанії "Розетка". Ці зміни охоплювали інтеграцію новітніх технологій та автоматизованих систем, що забезпечили значно більш ефективне управління запасами. В результаті цих ініціатив було досягнуто оптимізації складських операцій, що включало швидше реагування на замовлення клієнтів та покращення точності запасів. Завдяки впровадженим змінам, "Розетка" значно скоротила час обробки замовлень і зменшила витрати, пов'язані з перезапасінням та зберіганням товарів. Впровадження розширених аналітичних інструментів дало можливість компанії краще розуміти динаміку запасів та підвищити рівень задоволеності клієнтів за рахунок більш оперативного обслуговування. Також, нові системи допомогли зменшити втрати від застарівання товарів, покращивши оборот запасів та загальну рентабельність компанії. В результаті, ці зміни підтвердили свою ефективність, сприяючи зміцненню позицій "Розетка" на ринку електронної комерції, що демонструє успішне досягнення поставленої мети роботи.

Дослідження специфіки логістики на складах маркетплейсів, як у випадку з компанією "Розетка", виявило низку особливостей у їх організації та управлінні, що вимагають спеціального підходу. Зокрема, виявлено значну потребу в інтеграції передових технологій та автоматизації систем. Ці нововведення важливі для забезпечення високої швидкості обробки замовлень і точності їх виконання, що є критичними факторами успіху в умовах динамічного розвитку ринку електронної комерції. Автоматизація складських операцій дозволяє значно знизити людські помилки, оптимізувати логістичні потоки і забезпечити більшу прозорість управління запасами. Впровадження сучасних технологій, інтегровані ERP системи, сприяє підвищенню загальної ефективності логістичних процесів. Це, в свою чергу, веде до швидшої обробки замовлень, підвищення задоволеності клієнтів та зміцнення конкурентних

позицій компанії на ринку. Також, застосування інноваційних технологій управління дозволяє компанії адаптуватися до змін у споживацьких вподобаннях та швидко реагувати на ринкові виклики. Застосування сучасних методів та інструментів для вдосконалення складських процесів підтвердило їх ефективність. Реалізація рекомендацій з оптимізації управління запасами і впровадження інформаційних систем сприяли підвищенню оперативності, зниженню витрат та покращенню сервісу.

Рекомендується продовжувати розвиток інтегрованих систем управління складом, розширювати використання автоматизації та роботизованих систем, а також вдосконалювати системи зворотного зв'язку від співробітників для постійного моніторингу та коригування складських процесів. Інтегровані системи управління складом дозволяють забезпечити ефективність та точність управління запасами, швидко реагувати на зміни в попиті та управляти складськими операціями з максимальною ефективністю. Розширення використання автоматизації та роботизованих систем дозволить оптимізувати процеси зберігання та переміщення товарів, знижуючи витрати на робочу силу та підвищуючи швидкість і точність виконання завдань.

Постійний зворотній зв'язок від співробітників дозволить оперативно виявляти проблемні ситуації та недоліки в складських процесах і вчасно їх виправляти. Це дозволяє компанії оперативно реагувати на будь-які недоліки або проблеми, що виникають у складських операціях, та вживати відповідних заходів для їх виправлення. Крім того, зворотній зв'язок також може бути використаний для отримання цінних пропозицій та ідей від працівників щодо оптимізації процесів, вдосконалення систем та вирішення проблем. Це стимулює співпрацю та залучення персоналу до пошуку інноваційних рішень.

В результаті, вдосконалені складські процеси та покращене обслуговування клієнтів сприятимуть підвищенню рівня задоволення клієнтів і зміцненню їхньої довіри до компанії, що в свою чергу може призвести до збільшення лояльності клієнтів та зростання прибутків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний процесуальний кодекс України. *Кодекси України*. 2008. № 4. С. 3–214.
2. Петренко О. І. Управління складською діяльністю промислових підприємств на логістичних засадах. *Ефективна економіка*. 2017. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5644>.
3. Мацишина О., Смерічевська С.В. Інтегрований підхід до стратегічного управління ланцюгами постачання в умовах цифрової економіки. *Бізнес, інновації менеджмент : проблеми та перспективи: зб. тез доп. III Міжнарод. наук.-практ. конф., 08.12.2022 р. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2022.С. 78-79. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/>*
4. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. Харків, 2019. 14 с.
5. Крикавський Є. Логістичне управління. Львів, 2015. 684 с.
6. Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад.: С.В.Смерічевська. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 104 с. URL : <https://ela.kpi.ua/bitstream/>
7. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. Випуск 13. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7411975>.
8. Озарко К. С., Челомбитько В. В. Особливості управління логістикою за кризових умов господарювання: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 45. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45->
9. Афанас'єв К. М. Модель оптимізації системи управління ланцюгами поставок. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 6. С. 250-253.
10. Білявський М. Сила логістики: як перемогти у сучасній війні. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/sylalogistyky-iaak-peremogty-u-suchasni-viini>.

11. Аулін В. В., Гриньків А. В., Лисенко С. В., Головатий А. О., Голуб Д. В. Теоретичні і методологічні основи логістики транспортних і виробничих систем: монографія під заг. ред. д.т.н., проф. Ауліна В.В. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 503 с.
12. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах і таблицях. 2-е видання стереотипне / С. В.Смерічевська, М. В. Жаболенко, С. В. Маловичко та інші. За загальною редакцією С. В. Смерічевської. Львів: «Магнолія 2006», 2019. 552 с. URL : <http://bit.ly/2LNcgWd>
13. Складська логістика URL: <https://forstor.ua/ua/customer-reference/skladskaya-logistika/avtomatizaciyasklada-kak-sdelat-pervyj-shag/>
14. Сучасні системи WMS в управлінні складом. URL: <https://ewlog.com.ua/ua/blog/suchasni-systemy-v-upravlinniskladamy>
15. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. Електронна комерція та Інтернет-торгівля: навчально-методичний посібник. Київ: Видавництво ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2021. 454 с.
16. Маркетплейс vs Агрегатор: різниця бізнес-моделей (2021). URL: <https://ua.scallium.pro/marketplace-vs-agregator>
17. Ніколаєнко І.В., Громова А.О. Роль маркетингових діджитал-технологій у роботі маркетплейсів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 34. С.128-133.
18. Топ-15 маркетплейсів України. URL: <https://uba.top/marketplaces>
19. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії*. Випуск 13/2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7411975>.
20. Розетка Юа, інтернет-супермаркет : веб-сайт. URL: https://www.uaregion.com.ua/37193071#google_vignette
21. Обсяг продажів Rozetka у 2023 р. перевищить довоєнні показники – Чечоткін: веб-сайт.
22. Як почати продавати на ROZETKA: покрокова інструкція і лайфхаки - CRM/ERP HugeProfit. CRM/ERP HugeProfit - ПРОСТИЙ ОБЛІК ФІНАНСІВ,

ТОВАРИВ, ПРОДАЖУ ТА ДОСТАВОК ДЛЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ.
URL: <https://h-profit.com/blog/kak-nachat-prodavati-na-rozetke-poshagovaya-instrukciya-i-lajfhaki/>

23. Озарко К. С., Челомбитько В. В. Особливості управління логістикою за кризових умов господарювання: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. Випуск 45 / 2022. URL : DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-17>.

24. Дворецька О.С., Смерічевська С.В. Технології автоматичної ідентифікації та позиціонування товарів в сучасних WMS-системах. Science, innovations and education: problems and prospects. The 5 th International scientific and practical conference (December 8-10, 2021) CPN Publishing Group, Tokyo, Japan. 2021. P.983-988. <https://bit.ly/3yr11IC>

25. Білявський М. Сила логістики: як перемогти у сучасній війні. URL: <https://razumkov.org.ua/stbatti/sylalogistyky-iak-peremogty-u-suchasni-viini>.

26. Складська логістика : навч. посіб. / В. Є. Марчук, М. Ю. Григорак, О. М. Гармаш, О. В. Овдієнко.. Київ, 2021. 258 с.

27. Дубовик С. Г., Сигида Н. О., Спесивий Ю. Ю. Управління ланцюгами поставок підприємств, їх сутність та структура. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 402-410.

28. Смерічевська С. В. Формування освітньо-інноваційного потенціалу логістизації національної економіки : стратегічні імперативи [монографія]. Херсон : ТОВ Видавничий дім «Гельветика», 2015. 320 с. URL : <https://bit.ly/3CeKSpj>

29. Завербний А. С. Проблеми та перспективи прогнозування в системі управління збутовою і постачальницькою діяльністю в умовах євроінтеграції. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2018. № 3 (5). С. 13-19. URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2018/No3/13.pdf>.

30. Завербний А. С., Дзуліт З. П, Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та*

- суспільство. 2022. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750>.
31. Ісаченко О. Зберегти та забезпечити: як змінилася логістика в Україні під час війни. URL: <https://mind.ua/openmind/20241674-zberegiti-tazabezpechiti-yak-zminilasya-logistika-v-ukrayini-pid-chas-vijni>.
32. Калюжна Н. Г., Шеремет А. С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. Бізнес-Інформ. 2022. № 4. С. 90-96.
33. Качан Н. Логістичні послуги в Україні: знищити не можна вистояти. URL: <https://blog.liga.net/user/nkachan/article/44260>. ко ; Нац. авіац. ун-т. – Херсон : Олді плюс, 2020. – 256 с
34. Крикавський Є. В. Логістичне управління. Львів : Львівська політехніка, 2005. 684 с.
35. Логістика. Авіаційна логістика. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Логістика», «Авіаційна логістика» / Уклад.: С.В. Смерічевська, І.М. Суворова, В.Є. Марчук, О.В. Позняк. К.: НАУ, 2024. 50 с.
36. Луценко І. С. Замкненні ланцюги поставок в умовах циркулярної економіки: ефективне управління запасами. Інфраструктура ринку. 2021. №53. С. 39-42.
37. Постніков О. О., Смерічевська С. В. Трансформація аналітики великих баз даних в управлінні закупівлями з розвитком штучного інтелекту. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 77-85. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).77-85](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).77-85) <http://www.venu-journal.org/download/2023/2023-1/10-Postnikov.pdf>
38. Озарко К. С., Челомбитько В. В. Особливості управління логістикою за кризових умов господарювання: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. Випуск 45 / 2022. URL : DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-17>.

39. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18 (2). С. 112-127.
40. Смерічевська С. В. Еволюція методологічних підходів до оцінки та формування інноваційного потенціалу національної економіки як стратегічної передумови її логістизації. Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання. 2017. Випуск №16. URL: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017>.
41. Окландер М.А. Логістика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
42. Смерічевська С.В., Кириллова Ю.С. Сучасні тренди розвитку ERP систем. Сучасні виклики та рішення в логістиці та ланцюгах постачання: І всеукр. НПК 10 травня 2023 р. Збірник доповідей / Відп. ред. В.В. Матвеев, Л.В. Савченко. К.: НАУ, 2023. С.32-37.
43. Смерічевська С.В., Євтушенко К.В. Інтеграційна взаємодія маркетингу і логістики у контексті розвитку логістичного сектору в Україні в умовах невизначеності середовища. *Інфраструктура ринку*. Випуск 76. 2024. С.122-129. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure76-21>
44. Система управління складом «Облік WMS». URL : <http://oblik.ua/product/oblik-wms/sistema-upravleniya-skladom>
45. Сучков А. В., Помогайко А.В. Оптимізація управління запасами як базовий елемент логістичної стратегії промислового підприємства. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2017. Вип. 2. С. 112- 118.
46. Тиранський І.П., Гірня О.Б., Довба М.О. Складське підприємство у сучасних умовах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 446. С. 95-96. 79
47. Ткаченко А.М., Севастьянов Р.В. Роль збутової логістики в управлінні комерційним, каналним і фізичним розподілами готової продукції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 188-192. 45. Тюріна

Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 392

48. Федькович І.В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 111-113.

II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»

Секція 4. Управління ланцюгами поставок у стратегії розвитку підприємств

49. Федосеев В. А., Шишкін В. О. Транспортна логістика на промисловому підприємстві: методологія та концепція використання. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2017. Вип. 2. С. 119- 126.

50. Шандрівська О.Є., Кузяк В.В., Хтей Н.І. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 192с.

51. Шишкін В. О., Ніколов М. С. Оптимізація логістичних процесів на складі промислового підприємства. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2017. Вип. 1. С. 72-80.

52. Яшан Ю. В. Напрямки підвищення ефективності відтворення і використання основних засобів. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2012. Вип. 22(2). С. 402-407.

53. Dergachova V., Smerichevskyi S.,_Kniazieva T., *Smerichevska S.* Tools for Formation and Development of the Environmentally Friendly Products Market : Regional Aspect. *Environmental Economics*. Volume 11, Issue 1, 2020, p. 96-109 doi:10.21511/ee.11(1).2020.09. URL : <https://bit.ly/3bsuKVL>

54. Mongiello M. Management accounting. Undergraduate study in Economics, Management, Finance and the Social Sciences, University of London International Programmes Publications Office, 2016. p. 148.

55. Smerichevska S., Miahkykh I., Yeletsykh S., Borysova S., Bryzhnychenko V. Financial and Economic Narratives for Evolution of Innovative Potential of Enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2022, № 1 (187), P.145-152.

56. TQM systems. Комплексні проекти з ІТ-автоматизації бізнес діяльності. Українська софтверна ІТ-компанія. URL : <http://tqm.com.ua/prices/1s-priedpriatiie-8-dopolnitielnyie-litsienzii>
57. Vovk, O., Tkachenko, T., Smerichevska, S., Osypova, Ye., Raicheva, L. Implementation of modernization potential to ensure economic safety of enterprises. *Laplace em Revista (International)*, (2021).7(3), 363-373. DOI: 10.24115/S2446-62202021731304p.363-373