

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри логістики

Смерічевська С.В.

(підпис, П.І.Б)

«10» грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧКИ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«МАГІСТР»

ТЕМА: «Стратегія розвитку логістичного центру дистрибуції»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

освітньо-професійна програма «Логістика»

(шифр і назва)

форма навчання денна

Здобувачка: Портна Анастасія Сергіївна

(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник: Марчук В.Є.

(прізвище та ініціали)

(підпис, дата)

Нормоконтролер: Марчук В.Є.

(прізвище та ініціали)

(підпис, дата)

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

Портна А.С. Здобувачка
(підпис)

Київ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о.завідувача кафедри логістики

Смерічевська С.В.
(підпис, П.І.Б)
«02» жовтня 2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧКИ

Портної Анастасії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Стратегія розвитку логістичного центру дистрибуції продукції» затверджена наказом ректора від 27 вересня 2023 р. № 1952/ст.
2. Термін виконання роботи: з 02.10.2023 р. до 31.12.2023 р.
3. Дата подання роботи на випускову кафедру 12.12.2023 р.
4. Вихідні дані до роботи: загальна та статистична інформація компанії ТОВ «ЛАГРОС ЛТД», економічно-фінансові показники діяльності електронної комерції, літературні джерела з управління логістичними центрами, інформаційне забезпечення віртуальних підприємств, інтернет-джерела.
5. Зміст пояснювальної записки: теоретичні засади управління логістичними центрами; основні види діяльності логістичних центрів; аналіз українського ринку інтернет-магазинів; характеристика діяльності інтернет-магазину «Лагрос ЛТД»; формування стратегії дистрибуції; рекомендації розвитку логістичного центру; зміна структури логістичної мережі з використанням логістичного центру дистрибуції
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	02.10.23-18.10.23	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	19.10.23-09.11.23	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	10.11.23-30.11.23	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	01.12.23-08.12.23	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру логістики для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	05.12.23-09.12.23	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	12.12.23	виконано

Здобувачка _____
(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	проф., д.т.н. Марчук В.Є.	02.10.23	02.10.23
Розділ 2	проф., д.т.н. Марчук В.Є.	19.10.23	19.10.23
Розділ 3	проф., д.т.н. Марчук В.Є.	10.11.23	10.11.23

9. Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____ Марчук В.Є.
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняла до виконання: _____ Портна А.С.
(підпис здобувачки) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи «Стратегія розвитку логістичного центру дистрибуції продукції» становить 103 сторінки та містить 23 рисунки, 15 таблиць, 61 використане джерело.

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ, ЛОГІСТИЧНИЙ ЦЕНТР, УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ, ЛАНЦЮГ ПОСТАЧАНЬ, СЕГМЕНТАЦІЯ КЛІЄНТІВ, РОЗПОДІЛ РЕСУРСІВ

У кваліфікаційній роботі розглянуто діяльність та перспективи підприємства яке є представником електронної логістики, місце логістичного центру в ефективному функціонуванні підприємства та шляхи його покращення.

Головною метою даної роботи є розробка методологічних підходів до стратегічного розвитку логістичних центрів інтернет-магазинів, а також розробка програм оцінки удосконалення процесів обслуговування замовлень та використання сучасних технологій логістики складування.

У проєктно-рекомендаційній частині кваліфікаційної роботи були розроблені пропозиції по плануванню стратегічного розвитку підприємства в дистрибуційній діяльності підприємства «Лагрос ЛТД». Впровадження розроблених у роботі методичних підходів до аналізу й оцінки стану управління матеріальними потоками, а також механізму синхронізації матеріальних потоків дозволить забезпечити своєчасне виявлення недоліків і потреби в удосконаленні системи управління дистрибуцією, підвищити якість і оперативність прийнятих рішень на етапах постачання та дистрибуції товарів.

Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the qualification work «Strategy for the development of the logistics center of product distribution» is 103 pages and contains 23 figures, 15 tables, and 61 used sources.

ELECTRONIC COMMERCE, LOGISTICS CENTER, DISTRIBUTION MANAGEMENT, SUPPLY CHAIN, CUSTOMER SEGMENTATION, RESOURCE ALLOCATION

In the qualification work, the activity and prospects of the enterprise which is a representative of electronic logistics, the place of the logistics center in the effective functioning of the enterprise and the ways of its improvement are considered.

The main goal of this work is the development of methodological approaches to the strategic development of logistics centers of online stores, as well as the development of evaluation programs for the improvement of order service processes and the use of modern warehousing logistics technologies.

In the project-recommendation part of the qualification work, proposals were developed for planning the strategic development of the enterprise in the distribution activity of the enterprise «Lagros LTD». The implementation of methodological approaches developed in the work to the analysis and assessment of the state of material flow management, as well as the mechanism of synchronization of material flows will ensure timely identification of shortcomings and the need to improve the distribution management system, improve the quality and efficiency of decisions made at the stages of supply and distribution of goods.

The materials of the qualification work are recommended to be used during scientific research, in the educational process and practical activities of specialists of logistics units.

ЗМІСТ

	Стор.
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ЦЕНТРАМИ.....	13
1.1 Концепція ланцюгів постачань в сучасному бізнесі.....	13
1.2 Організаційно-економічні чинники функціонування логістичних центрів.....	20
1.3 Основні види діяльності логістичних центрів.....	28
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ЦЕНТРІВ ДИСТРИБУЦІЇ ТОВАРІВ.....	38
2.1 Аналіз та перспективи розвитку ринку інтернет-магазинів в Україні.....	38
2.2 Дослідження діяльності логістичних центрів дистрибуції товарів на прикладі інтернет-магазину «Лагрос ЛТД».....	43
2.3 Аналіз логістичної діяльності логістичного центру дистрибуції товарів.....	51
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО ЦЕНТРУ ДИСТРИБУЦІЇ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....	64
3.1 Формування стратегії розвитку дистрибуції логістичного центру з урахуванням внутрішніх передумов та зовнішнього оточення.....	64
3.2 Рекомендації розвитку логістичного центру дистрибуції.....	76
3.3 Удосконалення структури логістичної мережі з використанням логістичного центру дистрибуції.....	82
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АІС	– автоматизовані інформаційні системи;
АІТ	– автоматизовані інформаційні технології;
ЛЦ	– логістичний центр;
ЛЛП	– логістичні ланцюги постачання;
ПММ	– паливно-мастильні матеріали;
ТЗ	– транспортні засоби;
ТЕП	– транспортно-експедиційне підприємство
ТЕО	– транспортно-експедиційне обслуговування;
ТСК	– транспортно-складський комплекс
ІLCD	– міжнародні логістичні центри розподілу
RLCD	– регіональні логістичні центри розподілу
LLCD	– локальні логістичні центри розподілу
CLS	– центри логістичних послуг

ВСТУП

Рішення для дистрибуції розроблене для компаній, які купують, продають і працюють з матеріальними товарами. Типовим користувачем цієї системи передбачається оптовий дистриб'ютор, але її можна налаштувати для роботи в сервісних компаніях, які мають складські запаси, а також у виробників, які самостійно реалізують свою продукцію.

Необхідно, щоб клієнти були задоволені. Компанія не може дозволити собі зірвати замовлення тільки тому, що необхідний товар в даний момент відсутній на складі. Також вона не може дозволити собі сказати клієнту, що зв'яжетесь з ним пізніше, щоб повідомити термін доставки або ціну товару.

Тому рішення для дистрибуції – це засіб підвищення якості обслуговування клієнтів. Завдяки рішенню для дистрибуції компанії можуть домогтися лояльності клієнтів, пропонуючи їм більш високу якість обслуговування; підвищити оперативність реагування на запити клієнтів за рахунок оптимальної організації діяльності; знизити витрати і запропонувати більш конкурентоспроможні ціни.

Дистрибуція сьогодні - це процес задоволення потреб клієнтів і кінцевих споживачів в тому або іншому продукті при забезпеченні прибуткового і ефективного розвитку компанії.

Незважаючи на видимість співпраці виробника і дистриб'ютора в рішенні загальної задачі - якомога більше запрацювати на продажі кінцевого продукту, - між ними завжди існує глобальне протиріччя. Умови їх партнерства завжди спочатку нерівні - дистриб'ютор залежніший, оскільки в 95% випадків дистриб'юторські компанії не мають власних брендів [11, 34]. Виробника ж дистриб'юторські компанії цікавлять виключно з точки зору наявності для себе гарантованого і стабільного каналу або декількох каналів збуту. Функції, що покладаються на дистриб'юторські компанії, залишаються незмінними незалежно від ринку і категорії продукції.

Як правило, до основних функцій, що покладаються на дистриб'юторів, відносяться: продаж основних об'ємів продукції;

- пристосування продукту для кінцевого продажу - сортування, монтаж і його кінцева упаковка (якщо це необхідно),
- стимулювання збуту - комунікації про продукт із споживачами на ринку,
- організація руху товару - транспортування і складування,
- фінансування і покриття фінансових витрат по забезпеченню функціонування каналу або декількох каналів збуту,
- перейняття на себе фінансових ризиків операційної діяльності на ринок,
- просування брендів виробників.

Для задоволення вимог замовника до якості, своєчасності постачань і цінам уся діяльність підприємства має бути погоджена і орієнтована на споживачів. Виходячи з цього основними завданнями розподільної логістики є:

1. Максимізація прибутку підприємства при повнішому задоволенні попиту споживачів.
2. Ефективне використання виробничого апарату підприємства за рахунок оптимального завантаження виробничих потужностей замовленнями споживачів.
3. Раціональна поведінка на ринку з урахуванням його кон'юнктури, що постійно змінюється.

Для вирішення кожного перерахованого завдання і усіх разом узятих необхідно дотримуватися наступних правил:

1. Результатом дистрибуції є задоволення попиту покупців і витягання прибутку підприємством, яке залежить в першу чергу від покупців. При цьому вплинути на рішення покупця, так само як і змусити його в умовах ринкової економіки купувати товар або послугу, розподільна логістика не може. Отже, результати і ресурси існують тільки поза розподільною логістикою [21].

2. У процесі просування товарів і послуг на ринок необхідно проводити оцінку ринкових можливостей підприємства і максимальне використання його потенційних переваг. Отже, результатів розподільчої логістики можна досягти шляхом використання можливостей, а не рішенням проблем.

3. Для отримання результатів розподільчої логістики необхідно приймати рішення, на яких напрямках збутової політики сконцентрувати ресурси підприємства. Отже, ресурси слід направляти на використання можливостей підприємства і ринку.

4. Враховуючи закони ринку і потреби споживачів шляхом встановлення справжнього лідерства на ринку, можна досягти високих результатів розподільчої логістики.

5. Головною проблемою розподільчої логістики є постійний пошук нової ринкової ніші або нових форм організації просування товару на ринок, тому що якщо не вживати додаткових зусиль, вірогідна поява тенденції до саморуйнування розподільчої логістики.

6. Розподільча логістика, надана сама собі, завжди функціонує невірно.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження логістичних бізнес-процесів компанії як логістичних центрів дистрибуції товарів та розробити комплекс заходів їх стратегічного розвитку в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні засади управління логістичними центрами;
- провести аналіз та перспектив розвитку ринку інтернет-магазинів в Україні;
- провести дослідження діяльності логістичних центрів дистрибуції товарів на прикладі інтернет-магазину «Лагрос ЛТД»;
- розробити стратегію розвитку дистрибуції логістичного центру з урахуванням внутрішніх передумов та зовнішнього оточення;
- сформулювати рекомендації розвитку логістичного центру дистрибуції;
- оцінити ефективність запропонованих рішень.

Об'єкт дослідження - інтернет-магазин «Лагрос ЛТД», що займається продажем побутової та комп'ютерної техніки по Києву та Україні.

Предметом дослідження є концептуальні засади стратегії розвитку логістичного центру дистрибуції, що забезпечують раціональне управління логістичними бізнес-процесами дистрибуційного центру.

Наукова новизна роботи полягає у розробці стратегії розвитку логістичного центру дистрибуції, враховує вплив зовнішнього і внутрішнього оточення, нормативно-правову базу, конкурентне середовище, логістичні принципи дистрибуції та інші фактори.

Методи дослідження: абстрактно-логічний (для дослідження теоретичних засад логістичного управління дистрибуцією з використанням логістичного центру), економіко-статистичний (для аналізу показників господарсько-економічної та логістичної діяльності підприємства ТОВ «ЛАГРОС ЛТД»), систематизації та узагальнення (для забезпечення управління інтегрованими ланцюгами постачання на ринку електронної комерції на базі логістичного центру), метод функціонально-вартісного аналізу (для економічного обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів), графічний (для систематизації отриманих результатів).

Теоретичною основою роботи виступили роботи вітчизняних і зарубіжних вчених, що працюють у сфері організації управління підприємством, а також матеріали і рекомендації науково-практичних конференцій і семінарів, присвячених сучасним проблемам управління логістичними ланцюжками. У процесі дослідження застосовувалися системний підхід як загальний метод пізнання, методи системного аналізу, логічного моделювання, структуризації цілей, а також методи лінійного програмування, імітаційного моделювання та експертних оцінок. Аналіз здійснювався на основі даних вітчизняної та зарубіжної статистики, результатів теоретичних досліджень управління матеріальними потоками, практичної діяльності підприємств, вивчення досвіду впровадження методичних розробок.

Практичне значення отриманих результатів полягає: у реалізації розробленої методики планування стратегічного розвитку підприємства, підтверджується застосуванням її в дистрибуційній діяльності підприємства «Лагрос ЛТД». Впровадження розроблених у роботі методичних підходів до аналізу й оцінки стану управління матеріальними потоками, а також механізму синхронізації матеріальних потоків дозволить забезпечити своєчасне виявлення недоліків і потреби в удосконаленні системи управління дистрибуцією, підвищити якість і оперативність прийнятих рішень на етапах постачання та дистрибуції товарів. Розроблені в дипломній роботі матеріали та рекомендації щодо вдосконалення управління матеріальними потоками дистрибуційного центру можуть знайти практичне застосування на підприємствах та в навчальному процесі, а також дозволити підприємствам забезпечити своєчасне виявлення відхилень в ланцюзі постачань, підвищити оперативність прийнятих рішень з метою запобігання та усунення цих відхилень, а також дасть можливість скоротити витрати на реалізацію прийнятих рішень.

Апробація результатів дослідження:

1. Марчук В.Є., Портна А.С. Особливості організації системи логістичного управління підприємством. Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: XXI МНПК 27 жовтня 2023 р. Збірник доповідей / Відп. ред. С.В. Смерічевська, Л.В. Савченко. К.: НАУ, 2023. 546 с. С.128-130

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ЦЕНТРАМИ

1.1 Концепція ланцюгів постачань в сучасному бізнесі

Одне з основних завдань логістики полягає також в створенні інтегрованої ефективної системи регуляції і контролю матеріальних і інформаційних потоків, що забезпечує високу якість постачання продукції. З цим завданням найтіснішим чином пов'язано вирішення таких проблем, як: відповідність матеріальних і інформаційних потоків; контроль за матеріальним потоком і передача даних про нього в єдиний центр; визначення стратегії і технології фізичного переміщення товарів; розробка способів управління операціями руху товарів; встановлення норм стандартизації напівфабрикатів, маркування і упаковки; визначення об'єму виробництва, транспортування і складування; розбіжність між наміченими цілями і можливостями закупівлі і виробництва.

Відповідно до сучасних завдань логістика розрізняє два види її функцій: оперативні і координаційні. Оперативний характер функцій пов'язаний з безпосереднім управлінням рухом матеріальних цінностей у сфері постачання, виробництва і розподілу і, по суті, мало, чим відрізняється від функцій традиційного матеріально-технічного забезпечення. До функцій в сфері постачання відноситься управління рухом сировини і матеріалів, окремих частин або запасів готової продукції від постачальника або пункту їх придбання до виробничих підприємств, складів або торгових сховищ. У фазі виробництва функцією логістики стає управління запасами, включаючи контроль руху напівфабрикатів і компонентів через всі стадії виробничого процесу, а також переміщення готової продукції на склади і роздрібні ринки збуту. Функції управління розподілом продукції охоплюють оперативну організацію потоків

кінцевої продукції від підприємства-виробника до споживачів. До функцій логістичної координації належать: виявлення і аналіз потреб в матеріальних ресурсах різних фаз і частин виробництва; аналіз ринків, на яких діє підприємство, і прогнозування поведінки других джерел цих ринків; обробка даних, які стосуються замовлень і потреб клієнтури.

Оптимізація потоків здійснюється у виокремлених логістичних системах. Американські вчені Д. Ламберт і Дж. Сток визначають поняття логістичної системи прирівнюючи його до поняття управління ланцюгами постачань та визначають, як інтегрування ключових бізнес-процесів, що починаються від кінцевого користувача і призначених для всіх постачальників товарів, послуг та інформації, що додають цінність для споживачів та інших зацікавлених осіб [7].

Вони вказують, що управління ланцюгами поставок - це інтеграція восьми ключових бізнес-процесів:

- 1) управління взаємовідносинами зі споживачами;
- 2) обслуговування споживачів;
- 3) управління попитом;
- 4) управління виконанням замовлень;
- 5) підтримки виробничих процесів;
- 6) управління постачанням;
- 7) управління розробкою продукції та її доведенням до комерційного використання;
- 8) управління зворотніми матеріальними потоками.

З посиланням на закордонне видання в роботі Н.І. Чухрай [39] розглянуто VAT – класифікацію логістичного ланцюга, що ґрунтується на особливості проходження матеріального потоку через увесь логістичний ланцюг (рис 1.1). Розглядаючи VAT - класифікацію логістичних ланцюгів поставок, слід зазначити відсутність у наведених схемах виробника кінцевої продукції. Саме виробник кінцевого, потрібного для споживача товару, об'єднує навколо себе інших учасників ланцюга поставок.

Ланцюг поставок типу V

Ланцюг поставок типу А

Ланцюг поставок типу Т

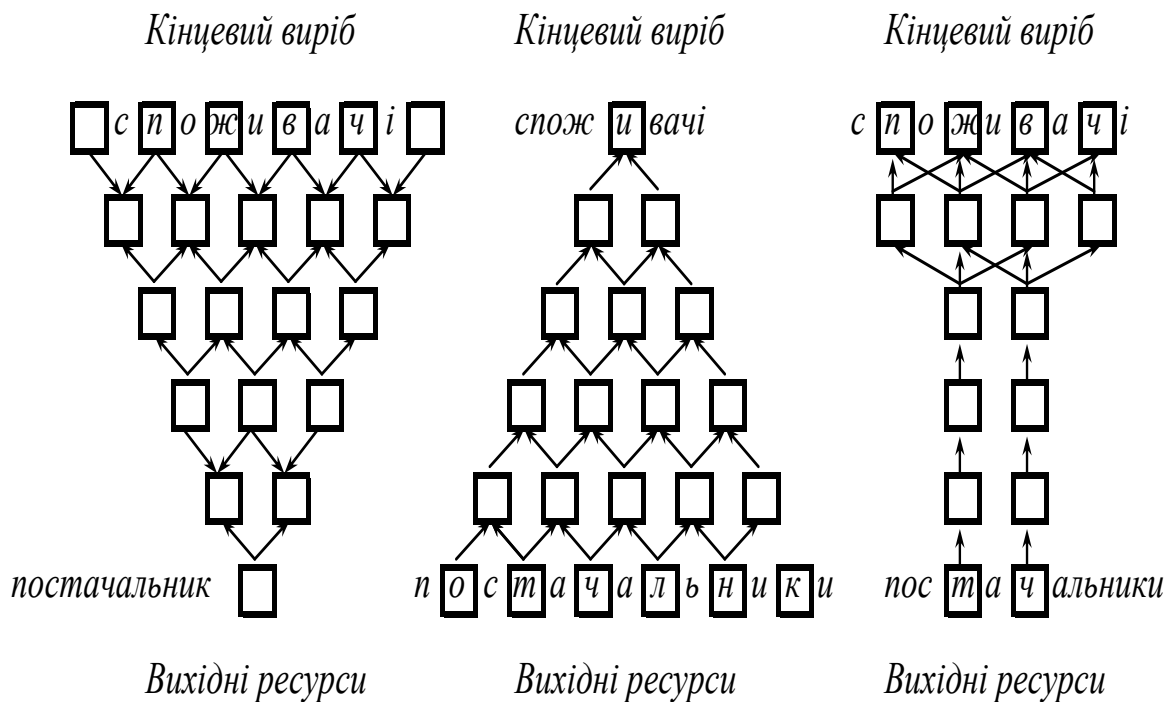


Рисунок 1.1 – VAT - класифікація логістичного ланцюга [27, с. 24]

Аналіз учасників ланцюга постачань з точки зору функціонального навантаження дозволяє запропонувати наступну класифікацію: учасники, які виконують просторово-часове переміщення матеріальних потоків (транспорт, РЦ); учасники, які змінюють споживчі властивості матеріальних потоків (виробники сировини); учасники, які обслуговують просторово-часове переміщення матеріальних потоків (транспортно-експедиційні фірми, логістичні оператори).

Завдання ефективного управління ланцюгами постачань стояло перед підприємствами завжди незалежно від їх профілю, національної або територіальної приналежності і діючої економічної моделі. Сучасна практика управління ланцюгами постачань нерозривно пов'язана з внутрішньофірмовим плануванням і оптимізацією ресурсів, тому SCM - це концепція, що підтримує корпоративну стратегію фірми і в інформаційно-технологічному аспекті складник систем ERP, причому інтегрований логістичний менеджмент постачань - не

самоціль, а один з найважливіших елементів оптимізації бізнес-процесів компанії.

Основні положення концепції SCM:

- вартість товару формується впродовж всього логістичного ланцюга, і «виявляється» тільки на останній стадії - при продажі споживачеві;
- на вартість товару впливає загальна ефективність операцій, зокрема транспортних і маркетингових, всього логістичного ланцюга, а не тільки конкретного продажу;
- найбільш керованою з погляду вартості є початкова стадія - виробництво, а найбільш чутливою - останній продаж.

Основні економічні ефекти від впровадження концепції SCM представлені в табл. 1.1.

Концепція SCM дозволяє вирішувати завдання інтегрованого управління функціональними областями логістики і координації логістичного процесу компанії з «трьома сторонами» в логістиці. Модуль SCM присутній у складі могутніх сучасних інтегрованих корпоративних систем управління, зокрема ERP-II/CSRP.

Таблиця 1.1 – Ефективність концепції SCM

Напрямки підвищення ефективності	Джерела підвищення ефективності
1. Збільшення якості замовлень і підвищення стабільності попиту 2. Зниження страхових запасів («заміна запасів точною інформацією») 3. Зниження ризиків і підвищення надійності планів та поставок 4. Зниження накладних і транзакційних витрат	1. Підвищення точності планування за рахунок єдиних інформаційних каналів, синхронізації бізнес-процесів, сумісного прогнозування попиту. 2. Підвищення якості оперативного управління за рахунок безперервного моніторингу всього логістичного ланцюга, своєчасного виявлення відхилень та порушень в функціонуванні ЛЛ. 3. Скорочення частини витрат на маркетинг та логістику за рахунок ліквідації бізнес-процесів, пов'язаних з невизначеністю в закупівлях, складуванні та збуті.

Впровадження концепції SCM пов'язане з розвитком нових організаційно-функціональних схем взаємодії підприємств. Реалізовані проекти по впровадженню концепції SCM показали можливість:

- зниження рівня запасів до 60%,
- скорочення часу виготовлення за рахунок узгодження процесних ланцюгів до 50 %,
- зростання прибутку на 30 % за рахунок оптимізації процесу створення вартості і зниження транзакційних витрат,
- підвищення якості продукції на 30%,
- більшення обороту і частки ринку на 55% за рахунок поліпшення реакційної здатності системи і зміни відносин з клієнтами.

На жаль, термін Supply Chain Management не може вважатися таким, що остаточно прижився. Зокрема, слід відрізнити управління ланцюгами постачань від управління дистрибуцією. Дана концепція взнайшла своє втілення в різних програмних продуктах, тому при виборі рішення необхідно ретельно ознайомитися з конкретною функціональною реалізацією. Існує і деяка обмеженість в трактуванні системними інтеграторами модуля SCM як частини систем ERP/CSRP в плані перерахованих вище завдань. Тим часом необхідно розуміти, що SCM - це перш за все нова концепція бізнесу, направлена на оптимізацію ресурсів при інтегрованій взаємодії всіх учасників ЛС.

Комерційні інтереси примушують сторони торгівельно-розподільчих відносин (які іменують дистрибуцією) вирішувати завдання поставок товарів найбільш раціональним шляхом, який би дозволяв оптимізувати проблему швидкої доставки товару від виробника до споживача при найменших витратах на транспортування і супутні транзакційні витрати (оформлення митних і фінансових документів, стояння в чергах, захист від крадіжок і т.д.). Крім

цього, система розподілу повинна забезпечувати підприємству-виробнику надходження оперативної інформації про поточне місцезнаходження вантажів, про товарні запаси на регіональних складах, про попит на окремі групи товарів у роздрібній та оптовій торгівлі (рис.1.2).

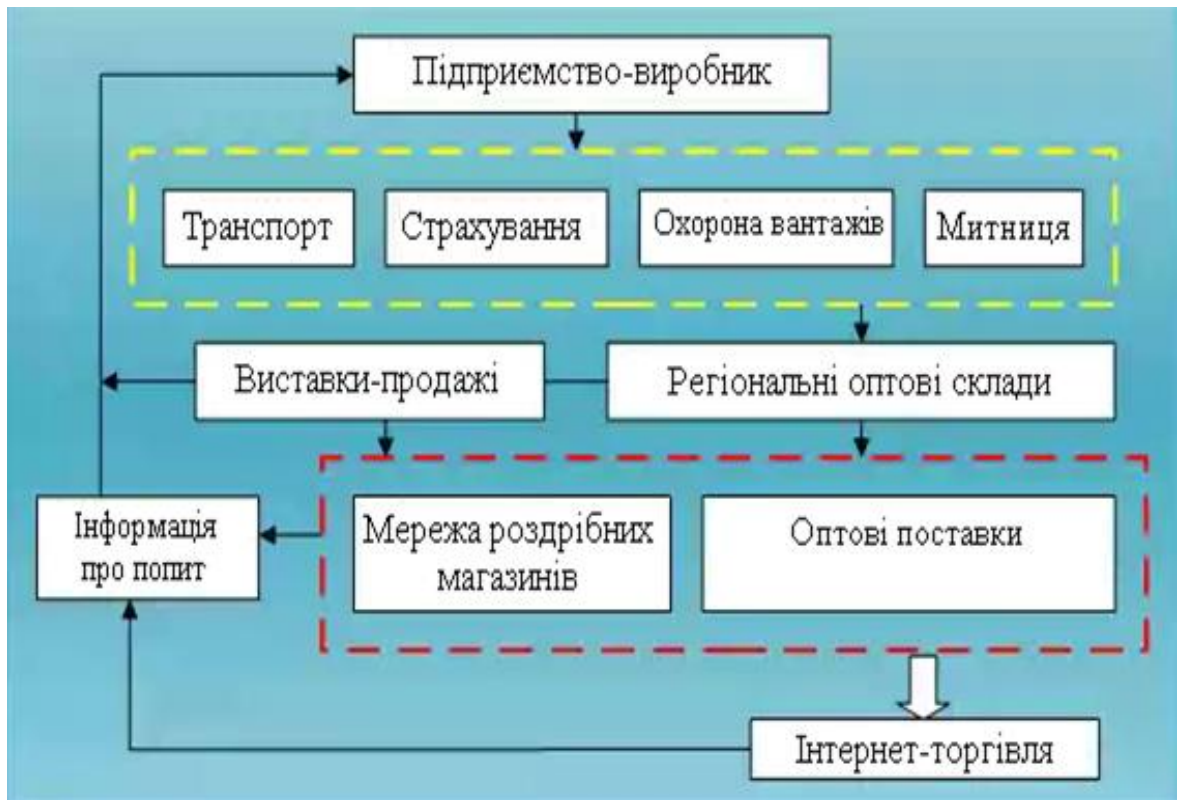


Рисунок 1.2 – Схема руху товаропотоків від виробника до споживача

Дистрибуція, таким чином, включає в себе три об'ємних блоки завдань [26, с. 57]:

- логістику, яка вивчає оптимальний рух товаропотоків;
- комплекс питань, пов'язаних із залученням споживачів;
- забезпечення маркетинговою інформацією осіб, включених у систему розподілу спортивних товарів.

Процес управління дистрибуційної діяльністю підприємства можна представити у вигляді етапів (рис.1.3).

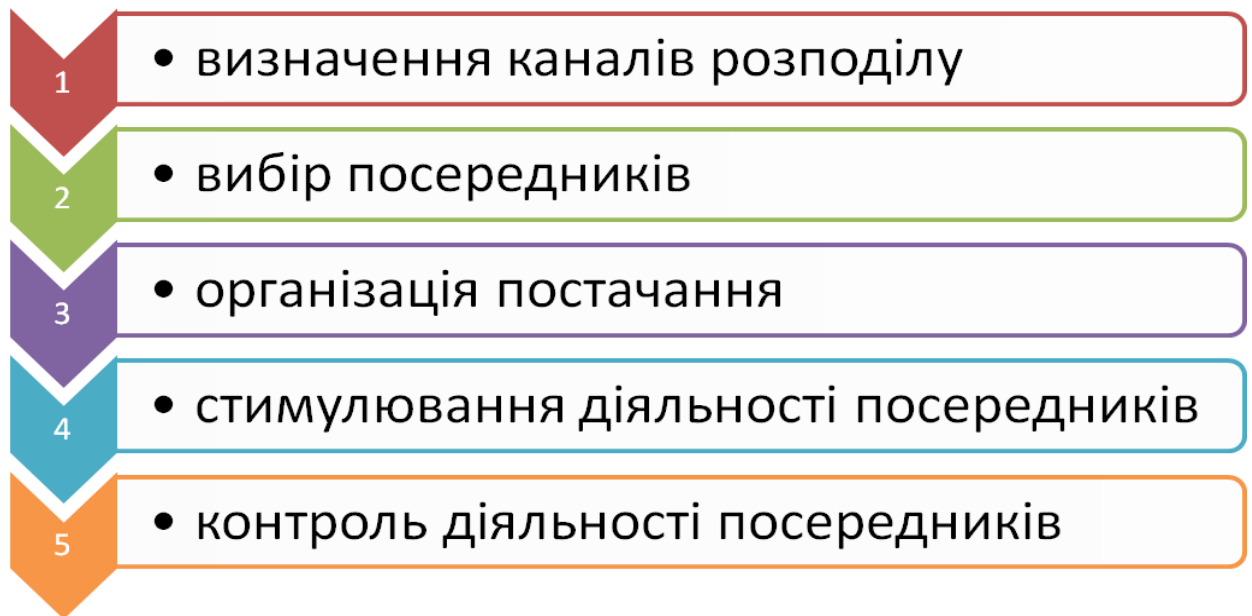


Рисунок 1.3 – Основні етапи процесу управління дистрибуційною діяльністю

Найкращою формою організації господарських зв'язків по виконанню операцій розподілу вважаються договори купівлі-продажу товарів, в яких передбачаються кількість, асортимент і терміни постачання товарів, порядок їх постачання, якість і комплектність, а також відповідальність сторін, що вступають у договірні відносини.

Усе викладене вище дозволяє визначити головне завдання логістики дистрибуції – це вибір засобів і шляхів оптимізації каналів розподілу. Тому така багатоваріантність організації розподілу дозволяє максимально повно використовувати потенціал логістики.

Отже, можна сказати, що дистрибуція є істотною ланкою загального ланцюга постачань компанії, що охоплює потоки готової продукції від виробничих підприємств або складів постачальників до кінцевих споживачів. Дистрибуція - це насправді ключовий чинник в отриманні прибутку, оскільки саме на цьому етапі формується компроміс між логістичними витратами і рівнем обслуговування споживачів [18].

Сучасні форми організації виробництва і продажів вимагають скоординованості та синхронізації усіх матеріальних потоків.

1.2 Організаційно-економічні чинники функціонування логістичних центрів

Важливим принципом ефективної взаємодії всіх ланок транспортного ланцюга є готовність партнерів до кооперації на основі розуміння своєї ролі в логістичній транспортній системі. Можливість застосування передової технології перевізного процесу визначається рівнем розвитку транспортної інфраструктури, яку можна розділити на два основні елементи – термінали і транспортні шляхи.

У логістичній транспортній системі першорядна увага відводиться терміналам, оскільки ефективність такої системи і сама можливість її функціонування (через різну потужність вантажопотоків і швидкість доставки) залежить від наявності місця в транспортній системі і функцій терміналів, що забезпечують обробку матеріальних потоків.

Перевезення вантажів, організоване і здійснюване через термінали, називається термінальним перевезенням. Значення цього виду транспортування в сучасних мікро- і макрологістичних системах надзвичайно зросло, що зумовлене, перш за все, інтеграцією в ньому великого числа логістичних активностей.

В умовах розвитку ринкових відносин, збільшення товарообміну і розширення господарських зв'язків змінюється уявлення, що традиційно склалося в Україні, про термінал як про склад з мінімумом функцій, пов'язаних з вантажопереробкою і вантажонакопиченням. Як відмічено в літературі, воно замінюється поняттям «багатофункціонального термінального комплексу як крупного транспортний-розподільного логістичного центру з широким спектром послуг, що є комплексом інженерно-технічних споруд з сучасним технологічним устаткуванням, що дозволяє мати у складі терміналу спеціалізовані складські приміщення для зберігання і переробки різноманітних вантажів; приміщення для виконання

митних функцій органами митного контролю і супутніми службами; банки; транспортно-експедиційні фірми і страхові компанії; службу охорони і безпеки; адміністративні приміщення й офіси клієнтів, включаючи інофірми; кімнати переговорів і бізнес-центри; пошту; телеграф; обчислювальні центри; центри технічного обслуговування рухомого складу транспорту з мотелями; кімнати відпочинку водіїв і готелем; ресторани і бари; магазини роздрібною для оптової торгівлі; аналітичні дослідницькі центри і реабілітаційно-оздоровчі комплекси для водіїв і супроводжуваних їх осіб; майданчики для відстоювання рухомого складу [30, 59].

В останні роки більшість логістичних операцій у всьому світі здійснюється в логістичних центрах. Робота логістичного центру повинна будуватися на таких основних принципах:

- пропозиція максимально повного переліку транспортних і супутніх послуг на основі договірних відносин з кожним учасником логістичного ланцюга (формування банку даних логістичних ланцюгів);

- організація комплексного транспортного обслуговування на основі єдиного договору на комплексне обслуговування і єдине замовлення на всі послуги, формування завдань для учасників логістичного ланцюга на підставі замовлення користувача транспортних послуг, централізований контроль виконання замовлення;

- максимальна стандартизація та уніфікація перевізних й інших документів, необхідних для виконання перевезення, що застосовуються учасниками логістичних ланцюгів, з метою забезпечення можливості створення єдиного інформаційного простору;

- єдина маркетингова стратегія і тактика учасників логістичного ланцюга на ринку транспортних послуг, спільне проведення дослідження ринків і маркетингових заходів, що забезпечують просування всіх учасників логістичного ланцюга на ринку транспортних послуг і формування попиту на комплексні транспортні послуги;

- географічний розподіл структурних підрозділів ЛЦ з метою максимального охоплення ринку транспортних послуг, виконання оперативного управління роботою логістичних ланцюгів у місцях формування вантажопотоків та їх перетину;

- організація співробітництва з організаціями, що займаються питаннями транспортної логістики;

- побудова роботи на основі світових стандартів і міжнародних договорів, угод, конвенцій;

- інтеграція з міжнародними логістичними центрами і забезпечення інформаційного обміну з ними [57];

- підвищення ефективності транспортних послуг через зниження частки невиправданого трафіка (при неповному завантаженні);

- стандартизація інформаційної взаємодії ЛЦ з учасниками логістичних ланцюгів.

Основні функції логістичного центру повинні забезпечити реалізацію нових видів послуг і задоволення підвищених вимог користувачів транспортних послуг, комплексності та якості обслуговування з урахуванням принципів «усі послуги в одному місці», доставка вантажу «від дверей до дверей», «точно в термін» і з «мінімальними витратами».

Проведений аналіз виявив наступні визначення логістичного центру.

Логістичного центр – це організаційно-економічна структура управління процесом обертання і споживання товарів господарського призначення в цілях якнайповнішого забезпечення регіональних потреб в господарських товарах, використання потенціалу місцевих товаровиробників і зростання фінансових надходжень до територіального бюджету на основі економії витрат руху товару і логістизації комерційної діяльності.

Класифікація логістичних центрів (ЛЦ) представлена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація логістичних центрів

Ознаки класифікації	Зміст ознаки						
1. Перевага функцій транспортної логістики	1. Транспортний логістичний центр (мультимодальний вантажний термінал), який функціонує при залізничних і автотранспортних організаціях				2. Логістичний центр, дислокований в морських та річних портах		
2. Перевага функцій розподільчої логістики	1. Центр розподілу (збуту)	2. Склад загального призначення	3. Центр перевантаження та розподілу	4. Склад тривалого зберігання	5. Регіональний проміжний розподільчий центр	6. Оптовий розподільчий центр	7. Транзитний склад
3. Перевага інших логістичних функцій	1. Інформаційний центр		2. Виробничий логістичний центр		3. Логістичний центр розподілу робочої сили		4. Консалтинговий логістичний центр
4. Сполучення декількох видів функцій	1. Багатофункціональний логістичний центр				2. Логістичний центр комплексного обслуговування («наскрізний»)		

Також він вважає, що за місцем локалізації та по відношенню до виробничої структури підприємства логістичні центри можуть виступати як зовнішні для фірми логістичні ланки, так і бути елементами внутрішньофірмової логістики (табл. 1.3).

Логістичний центр, як складний структурно-організаційний економічний об'єкт, що функціонує у межах макросередовища, реалізовує певні логістичні функції з ефективного управління рухом матеріальних і нематеріальних цінностей з метою сприяння інтеграційним процесам між учасниками логістичного ланцюга, скорочення часової незв'язаності, мінімізації витрат і максимальної відповідності потребам споживачів [17, 41, 56].

Таблиця 1.3 – Відмінність між логістичним центром і дистрибуційним центром

Логістичний центр	Дистрибуційний центр
1. Основне призначення	
консолідація/ деконсолідація	зберігання запасів
2. Основний чинник локалізації	
перетин автомагістралей, поєднання різних видів транспорту	ринок збуту
3. За умовами складської обробки матеріальних запасів	
транзитно-перевалочного типу	розподільчого типу (розподільчі центри)
4. За видом товарів, що зберігаються	
універсальні	спеціальні
5. Масштаб використання	
загального призначення	індивідуального призначення (корпоративні) договірні

Дане визначення, з деякими виключеннями є уніфікованим для трактування поняття логістичного центру, оскільки залежно від функцій, що

конкретно реалізуються, і масштабів діяльності може бути виділений певний вид логістичного центру. Запропоновано наступну класифікацію логістичних центрів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Види логістичних центрів

Класифікаційна ознака	Класифікація
1. Залежно від масштабів діяльності, а також за ознакою адміністративно-територіального ділення	- внутрішньофірмові логістичні центри; - міські логістичні центри; - районні логістичні центри; - міжрайонні логістичні центри; - регіональні логістичні центри; - міжрегіональні логістичні центри; - національні логістичні центри; - міжнаціональні логістичні центри; - міжнародні логістичні центри.
2. За об'єктно-функціональною ознакою	- галузеві логістичні центри; - міжгалузеві логістичні центри; - відомчі логістичні центри; - міжвідомчі логістичні центри
3. За видами управління супутніми потоками в процесі руху товару (вузька спеціалізація)	- інформаційно-аналітичні логістичні центри; - фінансові логістичні центри; - сервісні логістичні центри; - логістичні центри трудових ресурсів.
4. За конкретними логістичними функціями, що реалізуються	- логістичні центри матеріально-технічного (ресурсного) забезпечення; - виробничі логістичні центри; - транспортні логістичні центри; - розподільні логістичні центри; - багатофункціональні логістичні центри.

У міжнародній класифікації логістичні центри діляться на наступні категорії залежно від виконуваних завдань і функцій:

- міжнародні логістичні центри розподілу (International Logistics Center of Distribution – ILCD);
- регіональні логістичні центри розподілу (RLCD);
- локальні логістичні центри розподілу (LLCD);

- логістичні торгово-розподільчі центри (Trade Logistics Center of Distribution – TLCD);
- центри логістичних послуг (Center of Logistics Service – CLS).

Дослідження виявили єдину думку учених в тому, що логістичні центри повинні виконувати такі операції, як: сортування, відбір, збірка, укрупнення, розділення, упаковка, складування, зберігання, вантажообробка, пакетування, контейнеризація, постачання і транспортування вантажу. Кожен центр характеризується потужністю (об'ємом), конкретним місцерозташуванням, а отже, своєю власною зоною економічних інтересів, яка визначається логістичною лінією, по якій проходить створювана продукція, що реалізовується [58]. Кожен центр є центром передачі товарів, потоків інформації, транспортних потоків, потоків вантажообробки, починаючи від одиничного (штучного) продукту до великотоннажного контейнера.

Всі послуги, пропоновані в логістичних центрах, можуть бути розділені на п'ять функціональних типів. Ці п'ять типів послуг можуть бути використані при визначенні спеціалізації логістичних центрів. Функції терміналів за типами наступні:

- послуги з перевантаження;
- обслуговування вантажних місць (оренда, лізинг, складування, ремонт);
- обслуговування автотранспортних засобів (оренда, лізинг, стоянка, ремонт, техобслуговування, миття);
- обслуговування мережі (початково-кінцеві операції, митне обслуговування, система контролю за рухом);
- послуги, пов'язані з вантажем (завантаження, вивантаження, надання складів).

У цілому логістичні центри є закономірним результатом об'єктивного процесу еволюції логістичних функцій. Під впливом активних тенденцій інтеграції всіх учасників логістичного ланцюга, що відбуваються,

спостерігається все більш тісний взаємозв'язок між організаціями, що здійснюють рух матеріальних, фінансових, інформаційних та інших потоків. Учасниками логістичних центрів можуть бути зацікавлені підприємства, органи місцевої влади, транспортні, складські, експедиторські, інформаційні, фінансові, митні, сертифікаційні і страхові структури тощо. Логістичні центри по суті є плацдармами організаційно-технічної і технологічної взаємодії різних видів транспорту, здійснення мультимодальних перевезень на логістичних принципах не тільки на внутрішніх, але і на міжнародних ринках [10, 26].

Таким чином, в поняття логістичного центру закладається ширший сенс, оскільки його діяльність повинна ґрунтуватися на системному підході і кінцевим результатом є не досягнення особистої мети (отримання прибутку), а максимально можливе задоволення потреб кожного учасника логістичної системи, що обслуговується логістичним центром.

Більшості реально функціонуючим на практиці логістичним центрам властиві основні характеристики складних (великих) стохастичних систем, а саме: складність, ієрархічність, емерджентність, структурованість та ін. Крім того, складність і стохастичність цих систем виявляється в інтегральній взаємодії ряду комплексних чинників і причинних відносин. Все це зумовлює необхідність використання одного з основоположних методологічних принципів для формування логістичного центру – системного підходу.

Необхідність застосування системного підходу обумовлена також тим, що логістичні центри відносяться до складних систем, структура яких визначається їх цілісними властивостями із структурою, визначеною внутрішніми властивостями системи логістичних центрів, які формують комплексну логістичну послугу. Внаслідок цього вони є непараметричними системами і не можуть бути описані набором певних параметрів.

В результаті використання системного аналізу ми пропонуємо проект логістичного центру, що включає комплекс логістичних процесів організаційно-функціональні структури об'єктів і суб'єктів управління ними, розподіл функцій по елементах-ланках логістичного центру, виділення забезпечуючих підсистем.

В результаті системного аналізу визначаються і уточнюються цілі функціонування логістичного центру, його організаційно-функціональна структура, критерії та показники ефективності функціонування, проблеми взаємодії об'єктів транспорту з об'єктами сфер виробництва і оборонення.

Процес розробки програми заснований на системному підході, де логістичний центр, який формується розглядається у взаємозв'язку з іншими галузями, суб'єктами господарювання в плані взаємодії на міжрегіональних і міждержавних рівнях і формування ринків транспортно-логістичних послуг. Тим самим цільова спрямованість програми формування і розвитку логістичного центру поєднується із загальною економічною стратегією, а інтереси окремих суб'єктів логістичного центру – з галузевими, регіональними і державними інтересами.

В багатьох країнах зарубіжжя успішно функціонують галузеві логістичні центри. Наприклад, у США близько 10000 логістичних центрів, призначених для обслуговування металургійної галузі [55]. Частина з них є колективною власністю декількох металургійних заводів, а частина – належить окремим власникам. Обладнані такі центри висотними стелажними складами для зберігання прокату та сучасним металообробним обладнанням. Площа логістичних центрів становить 50-100 тис.кв.м, а перелік операцій, що здійснюються центрами з кожним роком збільшується. Звичайно, формування логістичних центрів для певної галузі має свої переваги, адже підприємство-споживач може закуповувати продукцію за необхідністю і не створювати власні запаси. Таким чином витрати на складське господарство зменшуватимуться.

Ефективність формування логістичних центрів є очевидною. Досвід зарубіжжя показує на успішність організації таких структур. В мирний час, враховуючи вигідне місце розташування України та значний економічний потенціал, формування логістичних центрів є необхідним. На жаль з 2022 року перш за все через уразливість таких консолідованих споруд навіть використання логістичних центрів зменшилося і великі площі порожніють. Але

для ТОВ «Лагрос ЛТД» великих площ і не потрібно, і з вірою у величну перемогу та осяяння України аналіз та проектування логістичних центрів дистрибуції є необхідним.

1.3 Основні види діяльності логістичних центрів

Логістичний центр - це велике підприємство, основною сферою діяльності якого є логістика. Це підприємство, покликане прийняти товар, зберігати його і за вказівкою замовника відвантажити товар у потрібній кількості, потрібної якості і в потрібний клієнту час. Логістичний центр будується для того, щоб заощадити власні кошти [33, 47].

Основними видами діяльності логістичного центру є надання таких послуг:

- складські;
- транспортно-експедиторські;
- митно-брокерські;
- страхування транспортних засобів і персоналу;
- банківські послуги;
- консигнаційна торговельна діяльність;
- технічне обслуговування автотранспорту;
- обслуговування техперсоналу і водіїв автотранспорту та інші супутні

види послуг.

Функціональна діяльність логістичного центру охоплює такі сфери:

- організація транспортних логістичних ланцюгів;
- контроль виконання логістичних ланцюгів.

Організація роботи логістичних центрів здійснюється на основі планування і раціональної доставки (перевезення) вантажів від місць їх

виробництва і до місць споживання шляхом розрахунку та реалізації оптимальних транспортних логістичних ланцюгів.

По приналежності логістичні центри поділяються на:

1. Фірмові логістичні центри - створюються окремими підприємствами для забезпечення власної комерційної діяльності.

2. Галузеві логістичні центри - організовуються групою підприємств однієї галузі для реалізації спільних комерційних інтересів.

3. Регіональні логістичні центри - призначені для забезпечення комерційної діяльності підприємств, розташованих в одному регіоні.

У залежності від призначення логістичні центри можуть бути:

- закупівельними;
- розподільними;
- закупівельно-розподільними.

Найчисельнішими є фірмові логістичні центри. Їх відкриття обумовлено комерційними інтересами підприємств, що мають стійке положення на ринку і прагнуть розвинути свій успіх.

При значних обсягах реалізації власної продукції на внутрішньому ринку такі центри доцільно створювати навіть у кожному обласному центрі, обслуговуючи споживачів, розташованих на території цієї області.

Особливу роль фірмові логістичні центри відіграють при здійсненні міжнародних торговельних операцій. У цьому випадку вони розташовуються на території іноземних держав, виконуючи також представницькі функції.

Вони стають інформаційно-аналітичним центром підприємства за кордоном, розташовуються поблизу іноземних споживачів і здійснюють всі логістичні операції, пов'язані з дослідженнями ринку, укладанням контрактів, підготовкою продукції до реалізації та безпосередньо реалізацією продукції, а також забезпечення своєчасної оплати [13, 46].

Структура таких логістичних центрів різноманітна і залежить від розміру підприємства. На невеликих підприємствах з чисельністю працюючих до 600 осіб це може бути невелика група фахівців-логістів з 2-3 осіб. Але вони повинні

мати відповідну кваліфікацію. На великих виробничих підприємствах, де працює понад 600 осіб, цей підрозділ може мати штат в 5-6 чоловік, з персональними комп'ютерами на кожному робочому місці, об'єднаними в локальну мережу через Інтернет.

Головна перевага фірмових логістичних центрів - вони порівняно дешеві. Крім того, захищають інтереси свого підприємства і не несуть небезпеки порушення комерційної таємниці, тому що в них працюють співробітники, які перебувають у штаті підприємства.

Основні труднощі при створенні такого логістичного центру - найгостріший дефіцит кадрів вищої кваліфікації. Тут недостатньо просто профільної вищої освіти. Необхідні теоретичні та практичні знання в багатьох суміжних областях, досвід у бізнесі.

Фірмовий логістичний центр крім фінансових потоків відстежує і якісні характеристики продукції, що проходить через його зону. Це пов'язано з тим, що на нього часто покладають функції післяпродажного сервісу.

При відкритті фірмового логістичного центру на самому підприємстві можуть бути ліквідовані комерційні служби. Вони повністю переносяться в логістичний центр, який має статус юридичної особи. Такий логістичний центр доцільно розташовувати у вільних економічних зонах, що мають істотні податкові пільги, і він буде закупівельно-розподільним.

У цьому випадку підприємство займається тільки виробництвом. Логістичний центр закуповує сировину, передає його підприємству на переробку в давальницькій режимі, забирає готову продукцію і займається її реалізацією.

З часом фірмовий центр укомплектується висококваліфікованими кадрами, налагоджує торгові зв'язки, повністю освоєє свою зону дії, і його працівники починають усвідомлювати необхідність і можливість розширення бізнесу. Але місткість ринку така, що його можна наповнювати товарами свого виробництва тільки до певної межі.

Для усунення цього недоліку можливе поступове перетворення фірмового логістичного центру в галузевий, який буде представляти комерційні інтереси не одного підприємства, а групи підприємств, що випускають подібну продукцію [24]. Для цього у них мають скластися загальні комерційні інтереси, тому що така продукція буде з більшою ефективністю реалізовуватися через один галузевої логістичний центр за рахунок збільшення асортименту.

Галузевий логістичний центр - більш велике підприємство і, як правило, є закупівельно-розподільним. При значних обсягах закупівель і реалізації продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках такі центри доцільно відкривати як в республіці так і за кордоном [10].

Важливу роль галузеві логістичні центри відіграють при здійсненні міжнародних торговельних операцій. У цьому випадку вони є інформаційно-аналітичним центром групи підприємств за кордоном, розташовуються недалеко від великих центрів споживачів та здійснюють усі логістичні операції, пов'язані з дослідженнями ринку, укладанням контрактів, підготовкою продукції до реалізації та безпосередньо її реалізацією, а також забезпечення своєчасної оплати.

Структура таких логістичних центрів, як правило, є раціональною і залежить не від розміру підприємств, а тільки від рівня розвитку галузі.

Головна перевага галузевих логістичних центрів - низька вартість утримання і висока віддача. Вони захищають інтереси не одного підприємства, а відразу декількох.

У цьому випадку немає серйозних труднощів при підборі кадрів вищої кваліфікації. Тут вдається зібрати фахівців профільної вищої освіти з необхідними теоретичними і практичними знаннями у багатьох суміжних областях, що мають хороший досвід у бізнесі.

Коли фахівцями різних галузей економіки накопичений достатній досвід організації і роботи фірмових і галузевих логістичних центрів і виникає потреба діяти на ринку спільно, можливо створення більш великих підприємств -

регіональних логістичних центрів. Вони представляють комерційні інтереси великої групи підприємств, що мають спільну територіальну приналежність.

Це великі, добре оснащені логістичні центри, що призначені для надання логістичних послуг підприємствам регіону на комерційній основі. Спектр їхніх послуг звичайно широкий, тому регіональні логістичні центри мають велике число різних підрозділів. Вони спеціалізуються на масовій переробці вантажів на замовлення різних підприємств і надання супутніх послуг. За рахунок цього собівартість у них невисока, а отже, і тарифи можуть бути цілком прийнятними.

Регіональні логістичні центри вигідно розміщувати в країнах з перспективним ринком, у місцях перетину транспортних шляхів і недалеко від великих споживачів продукції, так як це дозволяє істотно зменшити транспортні витрати.

У розвинених країнах майже весь оборот зовнішньої торгівлі і велика частина внутрішнього товарообігу здійснюються через регіональні закупівельно-розподільні логістичні центри. Через них в країну надходить в значному обсязі іноземна валюта, а зібрані податки є вагомим внеском до бюджету. Уряд зацікавлений в їх успішній діяльності та надає їм підтримку. Це проявляється у вигляді участі у фінансуванні будівництва та експлуатації регіональних логістичних центрів [17].

Регіональні логістичні центри більш перспективні, ніж фірмові і галузеві. Через них проходить більший обсяг інформації, керуючи і оптимізуючи яку, отримують значний економічний ефект.

Сучасні методи захисту майже гарантують від витоку конфіденційної інформації, навіть розміщеної в єдиному інформаційно-аналітичному центрі.

Іншими основними підрозділами логістичних центрів, як правило, є:

– великі складські приміщення, обладнані та пристосовані для розвантаження і комплектації вантажів, в яких зазвичай використовуються сучасні методи переробки вантажів;

- відкриті контейнерні майданчики для зберігання контейнерів міжнародних стандартів (переважно типів 1А і СС);
- залізнична станція, що забезпечує подачу вагонів безпосередньо до розвантажувальних майданчиків складів і контейнерних майданчиків;
- морський і річковий порт з великим числом причалів, включаючи спеціалізовані - для генеральних вантажів;
- майданчик для очікування розвантаження та завантаження автомашин безпосередньо зі складів або контейнерних майданчиків;
- парк авто- та електронавантажувачів, що забезпечують перевезення контейнерів міжнародного стандарту;
- парк кранів, які в основному використовуються для судів, не пристосованих для горизонтального способу навантаження-розвантаження за допомогою автонавантажувачів;
- виробничі приміщення, призначені для здачі в оренду різним фірмам;
- будівля готелю з рестораном, кафе та інших закладів для відпочинку, що здається в оренду;
- адміністративна будівля з допоміжними приміщеннями, призначена для здачі в оренду під офіси різних фірм;
- служба зв'язку, що використовує сучасні технологічні засоби і забезпечує цілодобовий зв'язок з будь-якою точкою земної кулі;
- служба безпеки, що забезпечує збереження матеріальних цінностей і безпеку як співробітників логістичних центрів, так і їх клієнтів;
- протипожежна служба, обладнана сучасними засобами попередження, виявлення та гасіння пожеж з мінімальним збитком товарів;
- майданчики для зупинок громадського транспорту, що зв'язує логістичний центр з аеропортом, вокзалами і найближчими населеними пунктами;
- стоянка для паркування автомобілів клієнтів і співробітників логістичного центру;

– земельні ділянки для здачі в оренду для будівництва різних підприємств або споруд.

Підприємства, які користуються регіональними логістичними центрами, зберігають у своєму штаті невеликі аналітичні групи для оперативного зв'язку з ними, для аналізу інформації одержуваної від них і підготовки прийняття рішення.

Завдання аналізу внутрішньої логістики дистрибуційного центру:

– чи є достатньою загальна пропускна здатність технічних засобів складу в напрямку завантаження вивантаження складу, тобто чи буде забезпечена можливість обслужити з достатньою ефективністю потоку транспортних засобів вантажів, що визначаються процесами зовнішньої логістики ЛЦ;

– якими є граничні значення інтенсивностей вхідних потоків складського об'єкта, після перевищення яких починається утворення неприпустимо довгих черг транспортних засобів, які очікують обслуговування;

– які фрагменти системи внутрішньої логістики ЛЦ в першу чергу визначають загальну пропускну здатність, тобто претендують на роль «вузького місця»;

– чи виникають черги (затори) з одиниць вантажу, що транспортуються в автоматичній системі переміщення вантажів, перш за все, на транспортерах;

– чи є достатніми ресурси, що складаються з мобільних засобів переміщення вантажів (наприклад, максимально доступне число вилочних навантажувачів, використовуваних для розвантаження транспортних засобів);

– чи є ефективними алгоритми управління автоматичної системи переміщення вантажів і стратегії використання простору зони зберігання складу;

– чи є достатньою ємність простору зони зберігання складу і ємності буферних просторів, наприклад, в зонах приймання відправлення товарів;

– як може і / або повинен змінитися процес функціонування складу при проведенні планових ремонтів та реконструкцій, а також при виникненні аварійних ситуацій.

Управління всіма інформаційними, фінансовими і матеріальними потоками, які циркулюють в логістичному центрі, здійснює Інформаційно-аналітичний центр з правами представництва, де працюють висококваліфіковані менеджери-логістики. У центрі - найсучасніші ПК, об'єднані в локальну мережу. Основу програмного забезпечення становить система автоматизованого управління. У ній - банк даних, що відноситься до логістичної системи. Одним з видів робіт такого центру є обслуговування спеціально створених сайтів в Інтернеті, де знаходиться вся інформація про товари, що виробляються в регіоні. На них же оформляється більшість замовлень і через них йде оплата.

Необхідною умовою створення та функціонування логістичного центру є організація інформаційної підтримки, котра повинна повністю забезпечити взаємодію клієнтів та партнерів логістичних центрів, а також розрахунок оптимального маршруту перевезень та контроль графіка доставки, ведення розрахунків з усіма учасниками перевезення та виконання інших встановлених функцій логістичних центрів [52].

Насамперед, необхідно встановити в логістичному центрі устаткування телекомунікаційного сервера, що має регулярний зв'язок з аналогічними серверами транспортних підприємств країн, які беруть участь у міжнародних перевезеннях вантажів.

При цьому транспортна інформаційна служба на території кожної з країн зможе надавати послуги стосовно маркетингових і інформаційних досліджень, а абонентські пункти зацікавлених організацій і фірм можна буде прямо підключати до комунікаційного сервера логістичного центру управління транспортно-експедиційним процесом.

Враховуючи те, що ринкові відносини пред'являють до транспорту високі вимоги до прискорення доставки вантажу при мінімізації витрат на

транспортування, підвищення якості і надійності перевезень і, в цілому до зменшення транспортної складової в собівартості продукції, одним із новітніх напрямків підвищення ефективності і конкурентоздатності транспортного комплексу є застосування нових інформаційних технологій шляхом використання інформаційної системи організації вантажоперевезень аукціонним способом, що може бути інтегрована з торговельними, транспортними інформаційними системами, фрахтовими біржами і, яка здатна спростити і мінімізувати витрати на час і матеріальні ресурси на виконання й організацію всього комплексу робіт [45, 54, 61].

Важливою функцією діяльності ЛЦ є контроль виконанні транспортних логістичних ланцюгів, який здійснюється на основі даних, наданих партнерами, що забезпечують надання транспортних послуг, по ходу і завершенню виконання етапів (ланок) транспортно-логістичного ланцюга.

Основне джерело фінансування діяльності регіонального логістичного центру - плата за надані послуги. Для залучення клієнтів встановлюються низькі тарифи. Але за рахунок обороту їх експлуатація є високоприбутковим бізнесом. Друга стаття доходів - кошти від здачі в оренду приміщень, земельних ділянок, інтернет-сайту, від реклами.

Додатковими джерелами фінансування логістичних центрів є плата за оренду виробничих приміщень і офісів, плата за розміщення на сайті логістичного центру інформації про товари, що продаються фірмами, плата за звичайну рекламу, доходи від інших видів діяльності.

Висновки до розділу 1

Останнім часом у комерційній діяльності отримали широке поширення логістичні центри. Логістичний центр - це велике підприємство, основною сферою діяльності якого є логістика. Основними видами діяльності

логістичного центру є надання складських послуг, транспортно-експедиторських, митно-брокерських, страхування транспортних засобів і персоналу, банківських послуг, технічного обслуговування автотранспорту та ін. Важливою функцією діяльності логістичних центрів є контроль виконанні транспортних логістичних ланцюгів, який здійснюється на основі даних, наданих партнерами, що забезпечують надання транспортних послуг.

На сьогоднішній день спостерігаються такі тенденції розвитку ринку комп'ютерних товарів: високі темпи зростання ринку, загострення конкуренції, посилення позицій великих міжнародних компаній, розвиток регіональних ринків, зміна в системі дистрибуції, формування ринкової інфраструктури, зростання інтересу до спорту, активного способу життя. За результатами аналізу вітчизняної логістичної мережі дистрибуції електро побутових та комп'ютерних товарів встановлено, що питанню логістики приділяється велика увага як до галузі що розвивається та має значний потенціал. Основним завданням вітчизняної логістики є застосування світового досвіду в управлінні поставками з використанням сучасних інформаційних ресурсів, та їх адаптації до економіки України. Впровадження реально діючих механізмів автоматизації процесу поставок дасть можливість розширити спектр послуг що надаються та виведе національні логістичні фірми із їх фактичного статусу транспортно-експедиційних компаній.

Комерційні інтереси примушують сторони торгівельно-розподільчих відносин (які іменують дистрибуцією) вирішувати завдання поставок комп'ютерних товарів найбільш раціональним шляхом та інноваційним шляхом електронної комерції, який би дозволяв оптимізувати проблему швидкої доставки товару від виробника до споживача при найменших витратах.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ЦЕНТРІВ ДИСТРИБУЦІЇ ТОВАРІВ

2.1 Аналіз та перспективи розвитку ринку інтернет-магазинів в Україні

Сфера Інтернет-комерції розвивається не так швидко, як інші сегменти вітчизняного Інтернет-ринку, і має скромніші інвестиції, оскільки інтернет-магазини ще не отримали масового визнання українськими покупцями. Також, згідно інформації компанії TNS Interactive, усього 4% жителів України мають доступ до мережі Інтернет і лише 1% користувачів є одночасно Інтернет-покупцями [21]. Вітчизняний ринок інтернет-магазинів за останнє десятиліття пережив глибоку трансформацію як у кількісну, так і якісну. Починаючи з 2000-го року, коли в українському сегменті Інтернету налічувалася близько сотні онлайн-магазинів, ринок демонстрував динамічний ріст. Вже сьогодні в UAнете більшість порталів в категоріях «інтернет-магазини» налічують більше півтисячі адрес комерційних інтернет-ресурсів [34].

Сьогоднішні інтернет-магазини, звичайно ж, не порівняти з їх попередниками. Сучасні закони ведення інтернет-торгівлі, конкуренція між виробниками, примушують власників інтернет-магазинів працювати над створенням якісного, конкурентоспроможного й унікального онлайн-ресурсу. Саме тому, за останні роки в українському ринку інтернет-магазинів з'явилися по-справжньому брендові, комерційно успішні проекти, які одним своїм існуванням доводять усю привабливість і перспективність цього виду бізнесу.

Ситуація ж серед інтернет-магазинів на сьогоднішній така: йде боротьба за відвідувачів, а також пошук і освоєння не зайнятих або слабо зайнятих перспективних тем для торгівлі через Інтернет [35].

За даними компанії Gemius, в ході вивчення Української електронної комерції 29% респондентів заявили, що здійснювали покупки в Інтернеті [18]. Звичайно українська електронна комерція знаходиться в початковій стадії розвитку. 50% покупців вважають покупки в Інтернет ризикованим, що також відбивається в тому факті, що більшість оплат здійснюються готівкою (рис.2.1).

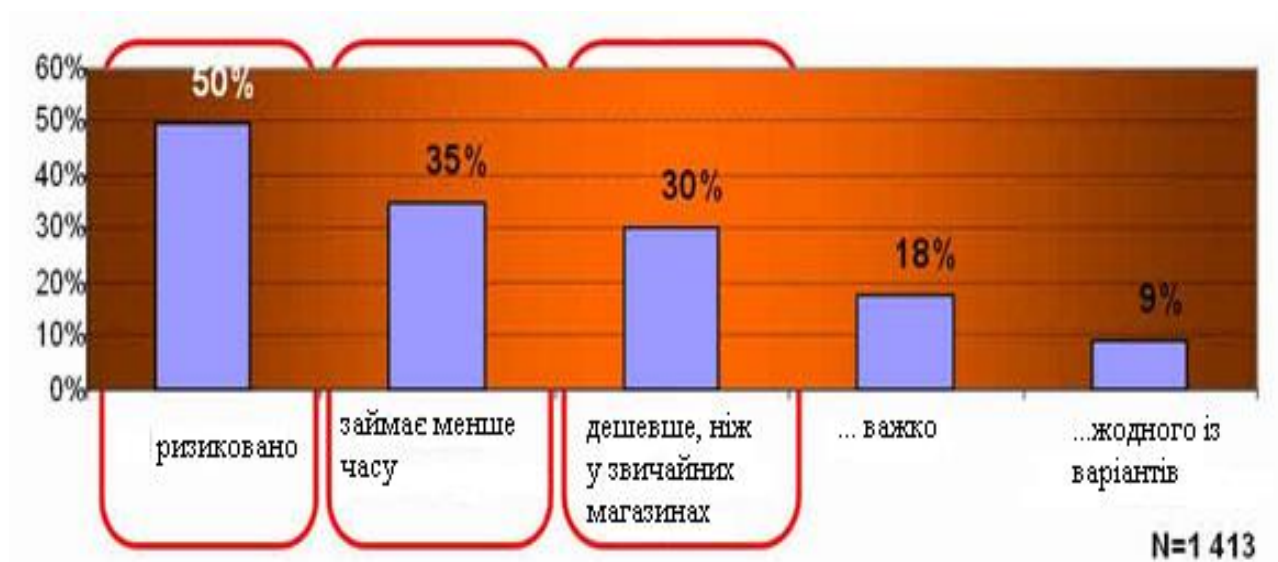


Рисунок 2.1 – Розподіл думки респондентів щодо інтернет-магазинів

Основними перевагами Інтернет-магазинів користувачі вважають [28]:

- низькі ціни (в порівнянні із звичайними магазинами) - 57%,
- доставку додому - 54%,
- заощадження часу - 54%.

Українські покупці велику увагу приділяють фінансовому чиннику, приймаючи рішення про купівлю в Інтернеті. Стимулами для частіших покупок можуть бути нижчі ціни (20%), а також ширший і якісніший асортимент (9%) і спеціальні пропозиції і знижки (9%). Значна частина клієнтів магазинів хоч би одноразово відмовлялася від покупок (51%), в основному через відсутність товару в Інтернеті (29%), довгого часу доставки (21%), знаходження кращого або дешевшого товару у іншому місці (20%), або просто передумали (20%) [18].

Найпопулярніші товари, що купуються в магазині:

- телефони і мобільні аксесуари (49%),
- книги, CD, фільми (47%),
- побутова електроніка і техніка (43%).

Також за даними компанії Gemius українська цільова аудиторія – користувачі інтернет-магазинів розподіляються наступним чином – рис. 2.2.

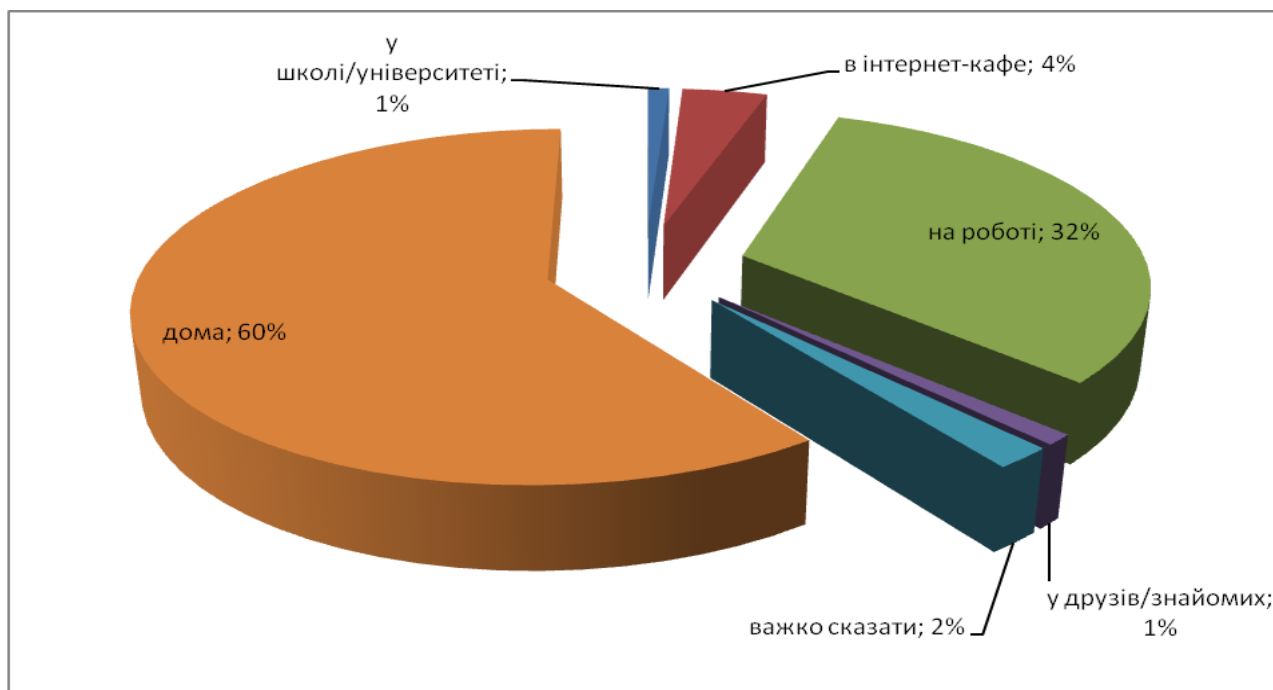


Рисунок 2.2 – Місце виходу в Інтернет з метою здійснення покупок

Виходячи з проведеної сегментації, можна сказати, що вікові характеристики користувачів дозволяють розподілити їх на три основні групи: приблизно чверть складає молодіжна аудиторія (16-18 років), близько 40% абонентів зосереджені в інтервалі від 19 до 24 років, менше третини потенційних споживачів старше 25 років. Таким чином, цільова аудиторія переважно молодіжна.

Чоловіки є активнішими користувачами Інтернету, їх питома вага у вибірці складає майже дві третини від загальної кількості цільової аудиторії. Переважно віковими характеристиками користувачів визначається їх сімейний стан. Аудиторія користувачів Інтернет досить високо освітня: більше 70% складають абоненти з вищою або незавершеною вищою (переважно студенти)

освітою. Причому більшість з них відноситься до віку 26-50 років. Працюють вони переважно у сфері торгівлі (16%), інформаційних технологій (10%), будівництва (7%), транспорту і зв'язку (5%). По посадах це: власники бізнесу і керівники відділів - по 19%, директори і ІТ-інженери - по 7%, заступники керівників - 5% [19].

Понад половина користувачів і інтернет-магазинів - студенти або ті, хто ще вчиться. Переважна більшість користувачів домашнього Інтернету, по їх самооцінці, відносяться до середньої по рівню добробуту групи. Також можна припустити, що понад половина користувачів повністю самостійна при ухваленні рішення про здійснення покупок в мережі Інтернет.

Інтернет-магазини в Україні мають певні особливості, що відрізняють їх від зарубіжних аналогів. На відміну від США і Європи, де в список провідних онлайн-магазинів часто входять філії реально існуючих, в Україні найбільшою популярністю користуються повноцінні віртуальні ресурси електронної комерції. Наприклад, відомий монстр роздрібної торгівлі в Україні – «Фокстрот» - у світовій павутині не входить навіть в десятку найбільших магазинів. А рейтинг найпопулярніших торгових онлайн-ресурсів очолює супермаркет Rozetka. З іншого боку, далеко не усі інтернет-магазини є активними гравцями на ринку. Торгових ресурсів, річний товарообіг яких перевищує 1 млн дол., налічується в Україні біля сотні [19].

Проте, ріст обороту інтернет-торгівлі в Україні істотно перевищує темпи розвитку традиційного ринку. Тому доля товарів, куплених в мережі, неухильно росте. У другій половині 2010-х років об'єм віртуальної купівлі щорічно збільшувався в 1,5-2 рази. У результаті, скромні 100 млн дол. в 2005 р. перетворилися на серйозну суму в 1400 млрд. дол. через п'ятнадцять років, і що цікаво але не дивно зростав і при пандемії COVID-19. Наприклад, сукупний роздрібний товарообіг на початок 2022 року тільки в Україні дорівнював 40 млрд дол. [19].

Виходячи з рейтингу Bigmir, сьогодні на ринку інтернет-магазинів ведеться активна боротьба між наступними Інтернет-магазинами: Rozetka.ua,

Лагрос ЛТД, Matrix.ua, Sokol.ua, Фокстрот, CDDoma.com.ua, Foto.ua, інтернет-магазин компанії «КПІ-СЕРВІС» [35].

Інша частина існуючих конкурентів займає невелику частку ринку. Успіх того або іншого учасника з головних гравців ринку обумовлений впізнанністю торгової марки, тобто в основному - залежить від її рекламної підтримки. В табл. 2.1 представлено рейтинг інтернет-магазинів за кількістю відвідувачів за один день певного регіону України [20].

Таблиця 2.1 – Рейтинг Інтернет-магазинів України за один день

№ п/п	Ресурс	Хостів із регіону	Всього хостів	% відвідування із регіону
1	2	3	4	5
1	AUKRO.UA	39 588	53 774	73.62%
2	hotline.ua	26 277	34 180	76.88%
3	FreeMarket.ua	23 761	35 697	66.56%
4	FotoMag.com.ua	12 409	17 725	70.01%
5	ALLO.ua	10 278	14 057	73.12%
6	AVA.ua	9 912	18 830	52.64%
7	HOTPRICE.UA	9 871	15 157	65.13%
8	NADAVI	9 582	37 015	25.89%
9	MARKETGID	8 269	27 807	29.74%
10	"5 Ок"	7 225	9 537	75.76%
11	I-M.COM.UA	6 296	9 213	68.34%
12	Інтернет-магазин Deshevshe.net.ua	6 282	8 347	75.26%
13	SPRAVKA.UA	5 530	8 144	67.9%
14	BT.KIEV.UA	5 189	6 423	80.79%
15	SOKOL.ua	4 892	6 599	74.13%
16	МОБИТРЕЙД	4 752	6 614	71.85%
17	ФОКСТРОТ-техника для дома. Інтернет-магазин	3 528	4 658	75.74%
18	Інтернет-магазин Технос	3 388	4 532	74.76%
19	PriceNavigator	3 259	4 028	80.91%
20	Онлайн-магазин GRAND.UA	3 189	4 458	71.53%
21	Інтернет магазин компанії "КПІ-СЕРВІС"	3 153	3 743	84.24%
22	МетаМаркет	3 043	4 719	64.48%
23	Лагрос ЛТД	2 885	4 644	62.12%
24	BRAIN-COMPUTERS	2 836	3 840	73.85%
25	Портамикс	2 740	3 566	76.84%

Згідно з дослідженням, значна частина відвідувачів (потенційних покупців) покидають невдалі з точки зору сайти інтернет-магазинів у зв'язку із своїми особистими потребами й уподобаннями, незважаючи на усі докладені зусилля із просування сайту в ТОП-10 [35].

Про перспективи інтернет-магазинів як бізнес-ідеї говорити складно, оскільки інтернет-бізнес істотно відрізняється від іншого бізнесу. Таким чином, за думкою експертів, на ринку інтернет-магазинів можуть сформуватися декілька мега-магазинів, що торгують електронікою, і ряд спеціалізованих магазинів, де торгівля буде більшою мірою проводитись на рахунок професіоналізму продавців, а також унікальності товарів і передпродажних послуг. В найближчому майбутньому експерти прогнозують процес структуризації ринку - в категоріях побутової техніки і електроніки також можуть з'явитися декілька мега-проектів, великих інтернет-супермаркетів, які забезпечать пропозицією масового покупця. В той же час свого клієнта не втратять і невеликі інтернет-магазини, що спеціалізуються на продажах дефіцитних унікальних товарів, які важко знайти на прилавках стандартних торгових майданчиків [30].

2.2 Дослідження діяльності логістичних центрів дистрибуції товарів на прикладі інтернет-магазину «Лагрос ЛТД»

Інтернет-магазин «Лагрос ЛТД» - продаж побутової та комп'ютерної техніки по Києву та Україні. Діяльність «Лагрос ЛТД» на вітчизняному інтернет-ринку почалася в 2003 р. почалося все з команди двох чоловік, тепер же в компанії, що підтримує цей онлайн-магазин, працює біля сотні співробітників.

Сьогодні, через роки успішної роботи, компанія «Лагрос ЛТД» стала

визнаним лідером на ринку електронної комерції, займаючи перші позиції і продовжуючи свій шлях до підкорення нових вершин.

Зараз тут представлені 13 тис. найменувань високотехнологічних продуктів більш ніж 20 товарних категорій. «Лагрос ЛТД» займається не лише продажами, але і надає послуги з інсталяції і монтажу домашніх кінотеатрів, плазмових і LCD -телевізорів і т.д.

Класифікація товару і пошукова система на сайті справляють дуже приємне враження. Технічні характеристики продуктів є. Цікаво, що передбачена навіть своєрідна дошка оголошень типу «Купи-продай». На сторінці опису кожного товару є присутнім рядок Продаю свій, натиснувши на яку, користувач може залишити власне оголошення про продаж аналогічного продукту.

Крім того, передбачені такі послуги, як продаж в кредит, безкоштовна доставка по Києву, якщо вартість купівлі перевищує 40 у.о., процедура повернення і обміну товару. Не забутий і форум для спілкування клієнтів магазину між собою і діалогу з менеджерами «Лагрос ЛТД».

У своїй роботі «Лагрос ЛТД» співпрацює з передовими світовими виробниками побутової техніки та електроніки. Висока якість співпраці підтверджується численними сертифікатами.

Найширший вибір електроніки і побутової техніки, офіційна гарантія і сертифікація, що діє на всій території України, а також постійне розширення асортименту - головні конкурентні переваги компанії «Лагрос ЛТД».

Найбільшими конкурентами для інтернет-магазину «Лагрос ЛТД» виступають наступні учасники ринку інтернет-магазинів: «Розетка», «Cddoma», «Матрикс», «Сокіл», «Рикс», «КПІ-СЕРВІС», «Фокстрот», «Foto.ua».

Тому для того, щоб гідно триматися на даному ринку компанія «Лагрос ЛТД» проводить наступну стратегічну політику щодо своїх конкурентів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Стратегічні дії «Лагрос ЛТД» щодо своїх основних конкурентів

№ п/п	Конкурент	Дії по відношенню до конкурента
1	2	3
1	ROZETKA.ua	Аналіз каналів комунікацій, вивчення цінової політики конкурента. Стратегія того, що йде за лідером з відбором кращого, і впровадженням додаткових сервісів, послуг, не присутніх у конкурента.
2	MATRIX.UA	Аналіз асортиментної політики.
3	SOKOL.ua	Спостереження, вивчення питання стабільної популярності конкурента.
4	ФОКСТРОТ	Аналіз сильних сторін, розробка вигіднішої пропозиції.
5	CDDoma.com.ua	Аналіз технічного оснащення магазину, запозичення, доопрацювання і впровадження зручних модулів функціонування.
6	Foto.ua	Спостереження, аналіз рекламної активності.
7	КПІ-СЕРВІС	Спостереження, аналіз цінової стратегії.

Внаслідок цього керівництво «Лагрос ЛТД» проводить наступні операції по відношенню до конкурентів:

- розвиває продажі по усій Україні,
- надає вигідні умови доставки,
- встановлює цінову конкуренцію,
- розвиває додатковий сервіс,
- посилює маркетингові комунікації,
- постійно пропонує цікаві комплексні пропозиції.

В процесі своєї діяльності «Лагрос ЛТД» проаналізував своїх споживачів і виділив наступні риси, за якими користувачі Інтернет обирають інтернет-магазин «Лагрос ЛТД» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Опис мотиваційного поля споживачів послуг інтернет-магазину «Лагрос ЛТД»

№ п/п	Мотив	Потреба	Елементи комплексу маркетингу
1	2	3	4
1	Жадання інформації	- задовольнити необхідною інформацією, - задоволення потреби в інформації за допомогою блукання в Інтернет і покупки облаштувань зберігання/передачі інформації	Доступність купівлі, цілодобова консультація, замовлення
2	Необхідність спеціальної інформації	- потреба в інформації для учбових цілей, - потреба в інформації для комерційних цілей	Продаж CD/DVD дисків у великому асортименті з необхідною інформацією
3	Безпека	- безпека розрахунку, - упевненість в отриманні якісного товару, - упевненість в отриманні сервісного обслуговування	Послуги сервісного обслуговування, підтвердження приналежності до холдингу
4	Задоволення	- придбання/купівля бажаного товару	Якісне, своєчасне обслуговування
5	Комфорт	- зручність і простота використання магазину	Формат магазину - web 2.0 інтернет ресурс
6	Економія засобів	- дешевизна товарів, - товар дешевше чим в offline магазинах	Цінова політика
7	Унікальність, азарт	- бути несхожим на інших, вседозволеність просторів Інтернет, - можливість участі в аукціоні, отримання акційних подарунком	Ціна, маркетингові заходи

Виділивши і охарактеризувавши мотиваційне поле споживачів, опишемо змінні сегментації, що б виділити сегменти ринку інтернет-магазину «Лагрос ЛТД» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Опис змінних сегментації споживачів інтернет-магазину «Лагрос ЛТД»

№ п/п	Профіль ринкового сегменту	Особливості ринкової поведінки	Особливості комплексу маркетингу
1	Традиціонали з високим доходом, для яких найбільш важливими є органолептичні показники.	Потреба в якісному товарі, завдяки якій відкривається можливість скрасити дозвілля переглядом відео, прослуховуванням музики, грою в ігри	Ціна, послуга. Канали комунікацій підкреслюючи можливості, що відкриваються
2	Активні споживачі з високим рівнем доходу, ведуть активний спосіб життя, цінують зручність і швидкість.	Замовляють якісні товари з високим рівнем технічної оснащеності і сервісу	Послуги сервісу, обслуговування, ціна
3	Традиціонали з середнім рівнем доходу, для яких важливими є органолептичні показники.	Потреба в товарах, завдяки яким можна отримати доступ до інформації, її зберігання, передачі	Сервіс, можливості, додаткові опції, ціна
4	Активні споживачі з середнім рівнем доходу, для яких важливими є зручність і використання пристроїв в розважальних або спеціальних цілях	Важливою є якість товарів і можливість використання в комерційних цілях	Товар/асортимент, безпека доступу, додаткові опції і сервіс, ціна
5	Активні споживачі з низьким рівнем доходу, потребують економічних товарів	Головне для них - низька ціна, низька норма витрат, можливість використання для навчання, розваги	Ціна, економічність використання, придбання
6	Активні споживачі з низьким і середнім доходом, які шукають щось особливе	Потреба в комунікативних і розважальних можливостях товарів	Ціна, перспективи використання, можливості вже зараз
7	Помірні і слабкі споживачі, а також активісти, упевнені в тому що якість товарів (послуг) різних технологій, магазинів, - істотно не відрізняється	Більшу перевагу віддають іншим магазинам в мережі Інтернет	PR - стимулювання

Враховуючи вищезазначене можна сказати, що компанія «Лагрос ЛТД» стабільно тримається на ринку інтернет-послуг і приділяє значну увагу управлінню взаємозв'язками із споживачами, оскільки основна частина прибутку – це грошові кошти, які надходять до компанії від своїх клієнтів. Тому проаналізуємо основні види доходів «Лагрос ЛТД» від своєї господарської діяльності і відобразимо це в табл. 2.5 і на рис. 2.3.

Таблиця 2.5 – Доходи інтернет-магазину «Лагрос ЛТД»

Статті доходів, тис.грн.	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (2021р. до 2019р.)	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
Доходи від продажу	9050	10870	11630	+2580	+28,51
Доходи від реклами на сайті	3680	3740	4300	+620	+16,85
Доходи, отримані за використання власного автопарку	2140	2846	3990	+1850	+86,45
Доходи	14870	17456	19920	+5050	+33,96
Загальні витрати	12000	14500	16700	+4700	+39,17
Прибуток	2870	2956	3220	+350	+12,20

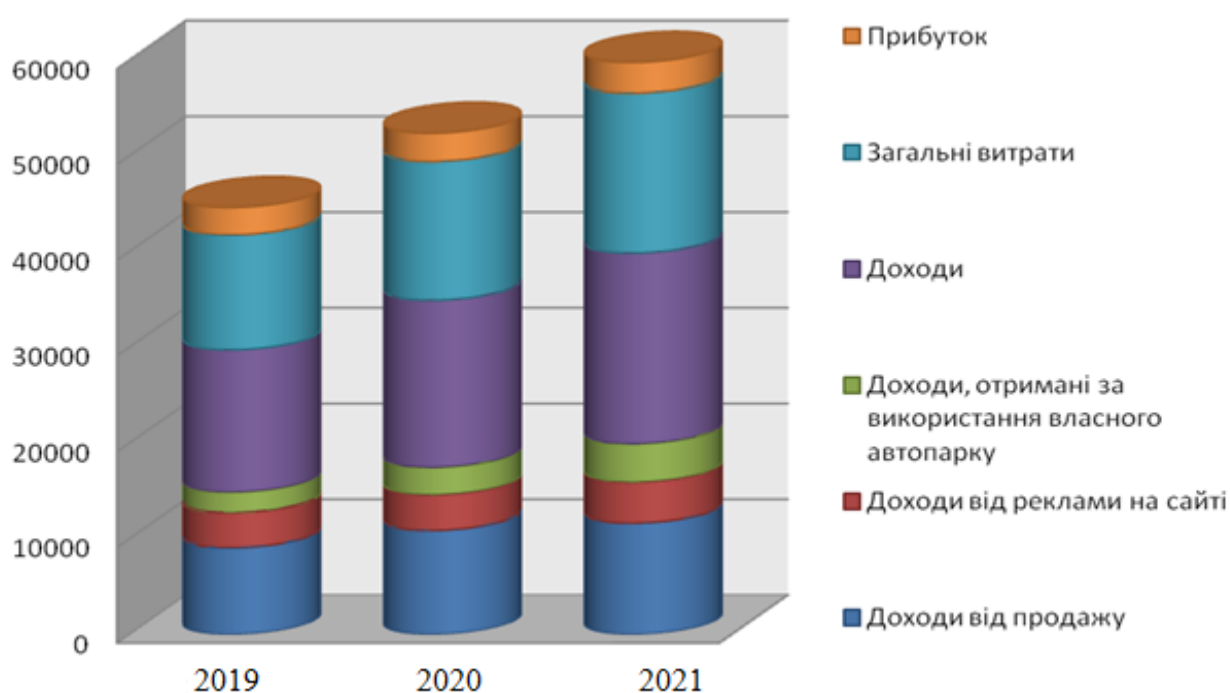


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни доходів інтернет-магазину «Лагрос ЛТД»

Із табл. 2.5 та рис.2.3 видно, що доходи компанії з кожним роком збільшуються. Так у 2021 році доходи «Лагрос ЛТД» збільшились на 33,96% порівняно з 2019 роком. Прибуток компанії у 2021 р. становив 3220 тис.грн., що на 12,20% більше за прибуток 2019 року.

Таким чином підприємство забезпечено товаром для здійснення діяльності, та при відсутності негативних зовнішніх факторів для її стрімкого розширення. Проте не можна не враховувати територіальне географічне положення України, із короткими ночами у літку та зимовим настанням темряви одразу ж після обіду. Такий факт прямо впливає на певну сезонність в торгівлі освітлювальними приладами. Провівши аналіз сезонності замовлень покупців та необхідних для цього обсягів закупівель встановлено, що влітку реалізується товарів майже вдвічі менше ніж в період приходу зими та відповідного скорочення світлового дня. На рис. 2.4 зображено відповідність сезонності продажів та закупівель товарів освітлення.

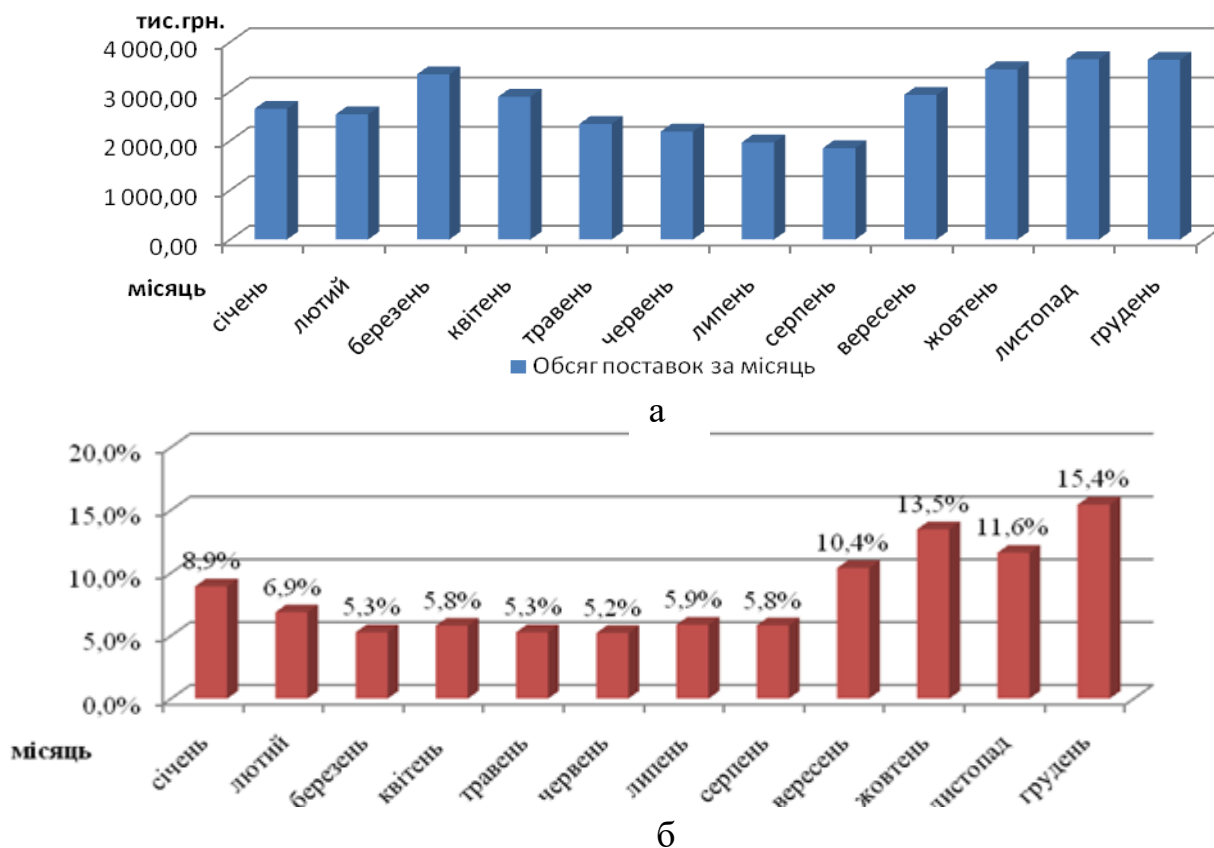


Рисунок 2.4 – Відповідність сезонних закупівель сезонним поставкам:

а - середньомісячний обсяг поставок товарів за 2019-2021 роки;

б - середньомісячний відсоток закупівель товарів за 2019-2021 роки.

Таким чином найбільші обсяги продажів та закупівель припадають а кінець осені-початок зими. На початку року спостерігається значний спад рівня торгівлі спричинений великій кількості свят, які припадають на цей період. Лютий також не відрізняється значними показниками. Це пояснюється двома факторами:

1. Запаси ще не витрачено;
2. Проінформований покупець знаходиться в стадії очікування розпродажів, які припадають на березень-травень.

Значущість цих факторів у березні відображає стрімке зростання маркера на рисунку, що ілюструє рівень продажів. Позитивним для ТОВ «Лендком» проведення такого розпродажу та надання сезонних знижок є можливості позбутись нереалізованої продукції та підготуватись до діяльності у наступному сезоні: оновити обладнання, підготувати склад, заключити договори з постійними та перспективними контрагентами, тощо.

2.3 Аналіз логістичної діяльності логістичного центру дистрибуції товарів

Ядром логістичного центру є його інформаційно-аналітичний центр. Іншими основними підрозділами логістичних центрів, як правило, є [16]:

- великі складські приміщення, обладнані пристосуваннями для вантаження, розвантаження і комплектації вантажів, в яких зазвичай використовуються сучасні методи переробки вантажів;
- відкриті контейнерні майданчики для зберігання контейнерів міжнародних стандартів (переважно типів 1А і 1СС);

- майданчик для очікування розвантаження і вантаження автомашин безпосередньо із складів або контейнерних майданчиків;
- парк авто- і електронавантажувачів, що забезпечують перевезення контейнерів міжнародного стандарту;
- виробничі приміщення, призначені для здачі в оренду різним фірмам;
- будівля готелю з рестораном, кафе і іншими закладами для відпочинку, що здається в оренду;
- адміністративна будівля з допоміжними приміщеннями, призначена для здачі в оренду під офіси різних фірм;
- служба зв'язку, що використовує сучасні технологічні засоби і забезпечує цілодобовий зв'язок з будь-якою точкою земної кулі;
- служба безпеки, збереження матеріальних цінностей, що забезпечує, і безпека як співробітників логістичних центрів, так і їх клієнтів;
- протипожежна служба, обладнана сучасними засобами попередження, виявлення і гасіння пожеж з мінімальним збитком для товарів;
- стоянка, що охороняється, для парковки автомобілів клієнтів і співробітників логістичного центру;
- земельні ділянки для здачі в оренду для будівництва різних підприємств або споруд. Причому надається довгострокова оренда (наприклад, на 30 або 50 років), щоб запобігти можливій спекуляції землею.

При логістичному центрі на орендованих у нього площах зазвичай розміщуються і діють численні самостійні організації і підприємства, основними з яких є [16]:

- фірми оптової торгівлі, що користуються послугами логістичного центру, або їх філії. Новостворювані фірми отримують значні переваги від близькості до підрозділів, що надають логістичні послуги;
- інтернет-магазини, що користуються послугами логістичного центру і витрати звернення товарів, що внаслідок цього скорочують;

- виробничі фірми, функціонування яких на території логістичного центру є вигіднішим. Вони займаються в основному підробкою вантажів (наприклад, розфасовкою або розливом, нескладною обробкою товарів або їх передпродажною підготовкою);
- виробничі фірми, що займаються ремонтом транспортних засобів і іншої техніки, що належить як логістичному центру, так і його клієнтам;
- філія товарної біржі (за наявності достатнього числа потенційних клієнтів). Звичайно, старі товарні біржі, що мають заслужену репутацію, переносити недоцільно, але нові вигідніше створювати на території логістичного центру;
- фірми або філії фірм, що займаються гарантійним ремонтом і обслуговуванням проданої техніки по договорах з постачальниками;
- філії транспортних компаній, що забезпечують перевезення вантажів відповідно до укладених договорів. Вони отримують значні переваги від близькості до потенційних клієнтів;
- філії контейнерних компаній, які мають великий парк контейнерів і спеціалізуються на здачі їх в оренду з можливістю отримання і здачі контейнерів в багатьох пунктах, розташованих в різних країнах світу;
- філії компаній міжнародних перевезень, які беруть на себе оформлення необхідних транспортних документів;
- філія великого банку, що користується довірою клієнтів. Через нього проходить велика частина фінансових розрахунків між клієнтами;
- філія авторитетної страхової компанії, в якій страхуються вантажі, що перевозяться. Оформленням необхідних для цього документів частіше займаються не самі клієнти, а співробітники логістичного центру за їх дорученням;
- рекламні фірми, що приймають замовлення на виготовлення рекламних матеріалів;

- юридичні фірми, які ведуть справи клієнтів логістичного центру;
- консалтингові фірми, що роблять консультаційні послуги з проблем, які виходять за рамки компетенції працівників логістичного центру;
- фірми, що надають в оренду автомобілі приватним особам;
- оптові і роздрібні магазини. Розміщення їх поблизу складів логістичного центру дозволяє економити на транспортних витратах і понизити витрати звернення.

Регіональні логістичні центри далеко не завжди мають повний перелік перерахованих підрозділів. Залежно від конкретних умов, рівня попиту частина з них може бути відсутньою.

Таким чином, основним джерелом фінансування логістичного центру «Лагрос ЛТД» є плата за послуги, що надаються. В цілях залучення клієнтів зазвичай встановлюються низькі тарифи на послуги, але із-за великого обороту експлуатація центру є високодоходним бізнесом. Додатковими джерелами фінансування є плата за оренду виробничих приміщень і офісів, плата за розміщення на сайті логістичного центру інформації про товари, що продаються фірмами, плата за звичайну рекламу, прибутки від інших видів діяльності.

Однак «Лагрос ЛТД» несе й певні витрати щодо здійснення своєї діяльності через інтернет-магазин і утримання складу. Витрати, які виникають в компанії:

1. Витрати на оформлення замовлень.
2. Витрати на підтримання контактів із клієнтами.
3. Витрати на пошук постачальників та підтримку контактів з ними.
4. Витрати на транспортування товару на склад.
5. Витрати на зберігання.
6. Витрати на запаси продукції.
7. Витрати на навантажувально-розвантажувальні роботи.

8. Витрати на складські роботи.
9. Витрати на управління інформаційними потоками.
10. Витрати на доставку товарів клієнтам.
11. Витрати на післяпродажне обслуговування.
12. Витрати на оренду приміщень.
13. Витрати на комунальні послуги.

Аналіз витрат компанії допомагає у вивченні їх складу; порівнювання структури витрат за кілька періодів виявляє динаміку і напрямок зміни в діяльності компанії. Тому наступним аналізом витрат інтернет-магазину «Лагрос ЛТД» є аналіз за ознакою змінності (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Класифікація витрат за ознакою змінності

Постійні	Змінні
1	2
Витрати на підтримання контактів із клієнтами	Витрати на оформлення замовлень
Витрати на управління інформаційними потоками	Витрати на транспортування товару на склад
Витрати на оренду	Витрати на зберігання
Витрати на комунальні послуги	Витрати на навантажувально-розвантажувальні роботи
Витрати на пошук постачальників та підтримку контактів із ними	Витрати на складські роботи
	Витрати на доставку товарів клієнтам

Управління усіма інформаційними, фінансовими і матеріальними потоками, циркулюючими в компанії «Лагрос ЛТД», здійснюється інформаційно-аналітичним центром. До його складу входять висококваліфіковані спеціалісти. Інформаційно-аналітичні центри оснащені сучасними комп'ютерами, об'єднаними в локальну мережу, яка повинна мати вихід в Інтернет по виділеному каналу. Основу програмного забезпечення складає одна з досить досконалих систем автоматизованого управління. Банк даних, що знаходиться в ній, забезпечує зберігання усієї інформації, що має відношення до діяльності інтернет-магазину.

Одним з основних видів робіт інформаційно-аналітичного центру є цілодобове обслуговування сайту в Інтернеті, на якому зберігається інформація про товари, що продаються. Така діяльність інформаційно-аналітичного центру «Лагрос ЛТД» є ефективнішою, оскільки професійно розроблений і ретельно обслуговуваний сайт компанії, на якому є якнайповніша і постійно оновлювана інформація про товари, що продаються в регіоні, відвідується потенційними покупцями значно частіше, ніж численні і не завжди якісні сайти окремих фірм. Крім того, через цей же сайт поступає велика кількість замовлень на надання інформаційних послуг. Однак основну частину логістичних витрат компанії «Лагрос ЛТД» складають транспортні витрати (рис.2.5).

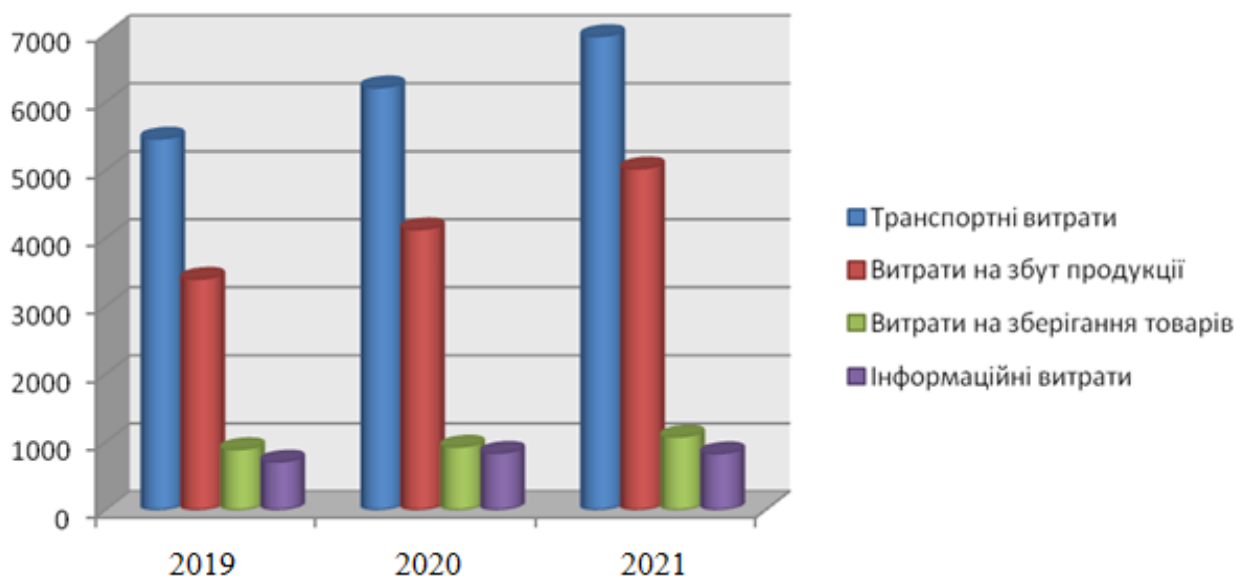


Рисунок 2.5 – Витрати компанії «Лагрос ЛТД» протягом 2019-2021рр.

Аналіз діяльності підприємства виявив, що компанія співпрацює зі сторонньою транспортною компанією, послуги якої є достатньо дорогими. Було прийнято рішення про зменшення витрат шляхом зміни транспортної компанії на більш дешеву. Крім того, з метою скорочення витрат на транспортування та зберігання було вирішено зберігати дрібну техніку та електроніку безпосередньо в офісі компанії, а також для її доставки використовувати тільки власний парк автомобілів, а послугами транспортної компанії користуватися

лише для доставки крупної техніки. При цьому доставка буде здійснюватися безпосередньо зі складу до дверей клієнта без використання додаткових пунктів зберігання або перенавантаження.

Для більш детального аналізу витрат компанії «Лагрос ЛТД» проведемо їх вертикальний та горизонтальний аналіз, а результати аналізу зведемо до табл. 2.7 та 2.8.

Графічне відображення змін у структурі витрат компанії представимо на рис.2.6 та 2.7.

Таблиця 2.10 – Горизонтальний аналіз витрат інтернет-магазину «Лагрос ЛТД»

№ п/п	Статті витрат, тис.грн.	2020р.	2021р.	Абсолютне відхилення, тис.грн.	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6
1	Транспортні витрати	5460	6213	753	13,79
1.1	Витрати на роботи, виконані транспортними та транспортно-експедиційними компаніями	1000	1150	150	15,00
1.2	Витрати на роботи, виконані власним парком автотранспортних засобів	1500	1770	270	18,00
1.3	Сплата тарифів за перевезення	2500	2730	230	9,20
1.4	Вартість навантажувально-розвантажувальних робіт	400	500	100	25,00
1.5	Адміністративні витрати	60	63	3	5,00
2	Витрати на збут продукції	3398	4126	728	21,42
2.1	Витрати на пакування, сортування, маркування	850	1070	220	25,88
2.2	Витрати на доставку товарів клієнтам	2300	2750	450	19,57
2.3	Витрати на післяпродажне обслуговування	200	250	50	25,00
2.4	Адміністративні витрати	48	56	8	16,67

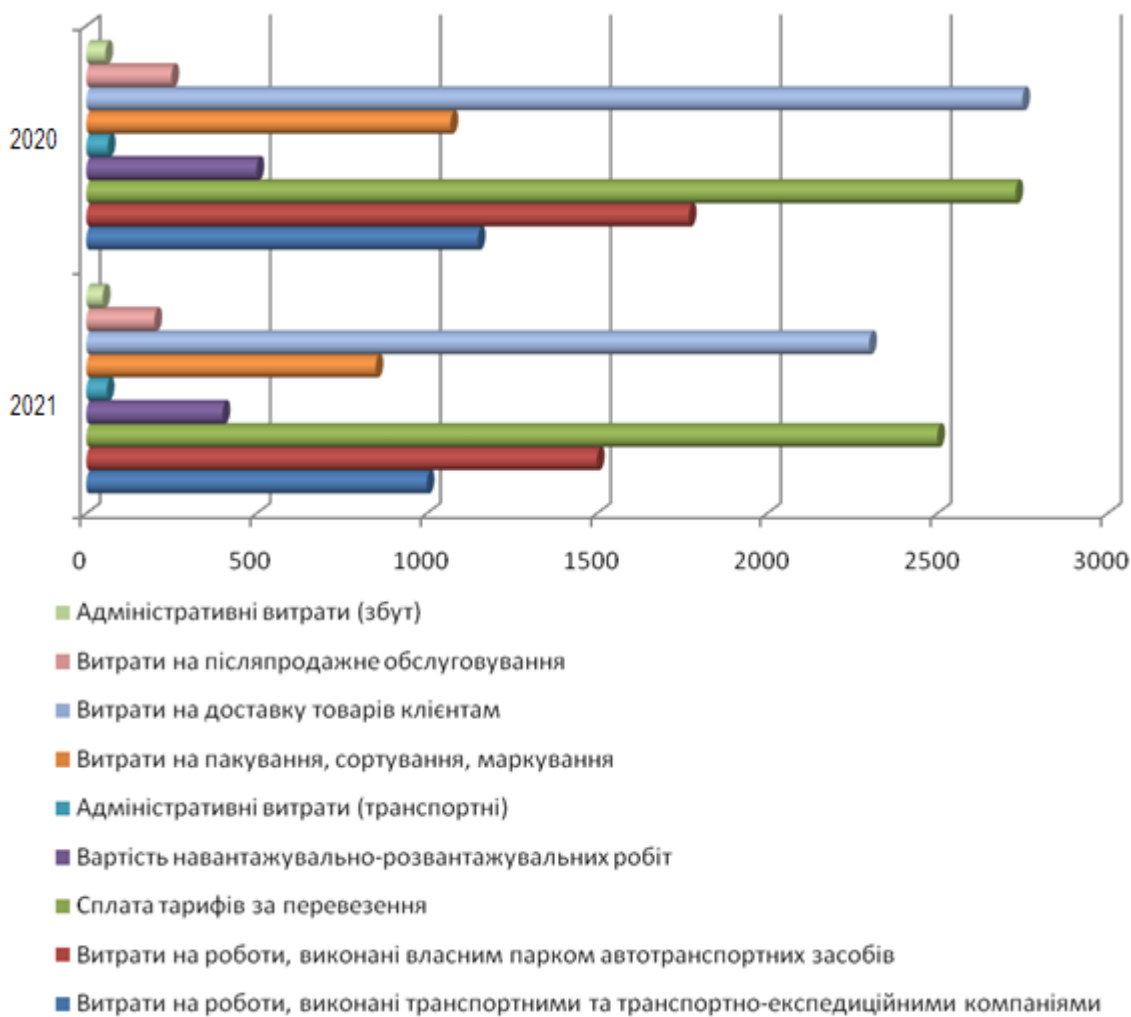


Рисунок 2.6 – Динаміка витрат інтернет-магазину «Лагрос ЛТД» (горизонтальний аналіз)

Таблиця 2.8 – Вертикальний аналіз витрат інтернет-магазину «Лагрос ЛТД» за 2021 рік

Стаття витрат	Витрати за 2021 р., тис.грн.	Доля статті витрат в загальній сумі, %
1	2	3
Сума логістичних витрат	14133	84,63
З цих витрат:		
- транспортні витрати	6900	41,32
- витрати на збут продукції	5725	34,28
- витрати на зберігання товарів	1077	6,45
- інформаційні витрати	431	2,58
Загальні витрати	16700	100%

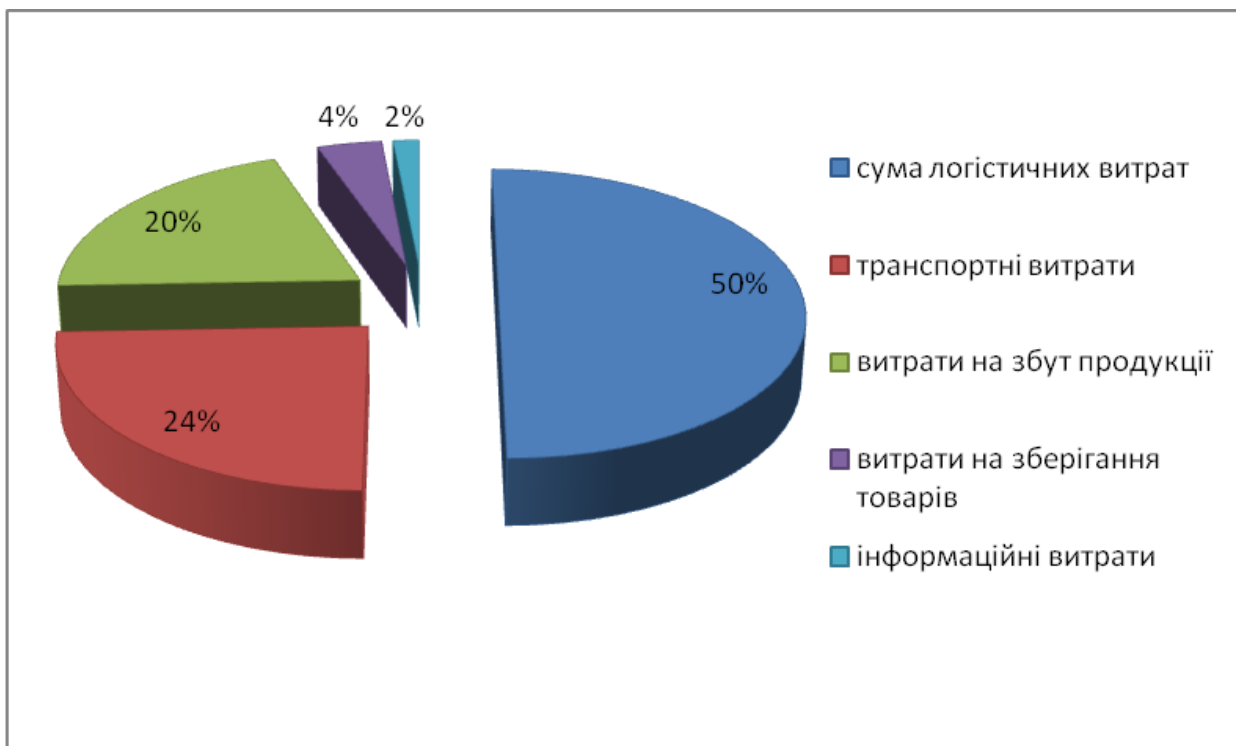


Рисунок 2.7 – Розподіл загальних витрат інтернет-компанії «Лагрос ЛТД» (за вертикальним аналізом)

Тепер проаналізуємо яким є пошук бізнес-партнера. Необхідно тільки знайти сайти один одного і перевіряти достовірність поміщеної в них інформації. Зазвичай це робиться при безпосередніх контактах і при ознайомленні із зразками продукції. Оскільки зв'язок здійснюється через Інтернет, то відпадає необхідність в пошуку сайтів. Уся потрібна інформація (як постачальникам, так і споживачам) є на одному великому, але добре структурованому сайті компанії. З нього ж можна звернутися по допомогу до співробітників, що мають високий рівень професійної підготовки. Таке звернення розглядається як замовлення на інформаційні послуги, яке виконується швидко, якісно і за помірну плату. Із-за великого об'єму послуг, що надаються компанією, рентабельність «Лагрос ЛТД» як логістичного центру дистрибуції стає високою і тому немає необхідності в підвищенні тарифів на послуги.

Для розрахунку ціни на товари компанія «Лагрос ЛТД» використовує метод, що орієнтується на прямі витрати. У нижченаведеній табл. 2.9 наведений

приклад розрахунку ціни на три товари (X, Y, Z).

Таблиця 2.9 – Приклад ціноутворення в компанії

	Товар X	Товар Y	Товар Z	Всього
1. Кількість одиниць	15	110	150	7000
2. Змінні витрати, всього, грн.:	20100	42000	20500	82600
- на заробітну плату	3500	8000	12000	23500
- на аутсорсингові послуги	16600	34000	8500	59100
3. Загальні постійні витрати, грн..				55000
4. Розподіл постійних витрат між товарами, грн.:				
- пропорційно заробітній платі	892	18723	28085	55000
- пропорційно витратам на послуги	15448	31641	7911	55000
- пропорційно змінним витратам	13384	27966	13650	55000
5. Загальна собівартість при розподілі постійних витрат, грн.:				
- пропорційно заробітній платі	28292	60723	48585	
- пропорційно витратам на послуги	35548	73641	28411	
- пропорційно змінним витратам	33484	69966	34150	

Відомо, що показники рентабельності використовуються для оцінки результатів діяльності підприємства, його структурних підрозділів, у ціноутворенні, інвестиційній політиці, для порівняльного аналізу конкурентів, для вибору варіантів формування асортименту і структури продукції [16]. Аналіз одиниці кожного товару при рентабельності 15% до собівартості та розподіл витрат за трьома способами представлено у табл. 2.10. За умов ринкової економіки «Лагрос ЛТД» здійснює свою діяльність самостійно, але конкуренція за споживачів, змушує компанію враховувати інтереси й побажання найвимогливіших покупців. Щоб забезпечити це, необхідно постійно аналізувати фінансовий стан, проводити обґрунтоване дослідження фінансових відносин і руху фінансових ресурсів у процесі своєї діяльності.

Таблиця 2.10 – Розподіл витрат між товарами при рентабельності 15%

	Собівартість од.товару, грн.			Прибуток на од.товару, грн.			Ціна од.товару, грн.		
	Товар X	Товар Y	Товар Z	Товар X	Товар Y	Товар Z	Товар X	Товар Y	Товар Z
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Пропорційно заробітній платі	1886	552	324	282,9	82,8	48,6	2169	635	373
Пропорційно витратам на послуги	2370	669,5	189	355,5	100,43	28,35	2726	770	217
Пропорційно змінним витратам	2232	636	228	334,8	95,4	34,2	2567	731	262

Стабільність фінансового стану компанії залежить від правильності та доцільності вкладення фінансових ресурсів у активи, тому для оцінки необхідно проаналізувати структуру майна за допомогою відповідних коефіцієнтів (табл. 2.11).

Таблиця 2.9 – Коефіцієнти оцінки майна інтернет-магазину «Лагрос ЛТД»

Назва показника	2020 рік	2021 рік
1	2	3
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,46	0,51
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,08	0,1
Коефіцієнт вибуття	0,01	0,01
Фондоємність	0,32 грн.	0,34 грн.
Фондоозброєність	530000 грн.	527000 грн.

Із даних табл. 2.11 можна сказати, що стан і ступінь зносу основних засобів збільшився у 2021 р. порівняно з 2020 р. Зміна коефіцієнта оновлення основних засобів показує, яку частину від тих, що є на кінець звітної періоду складають нові основні засоби і дорівнюють вони у 2021 р. 0,1. Коефіцієнт вибуття основних засобів показує, яка частина основних засобів вибула за

звітний період; даний коефіцієнт показує, що ніяких зрушень щодо цього не відбулося.

Оскільки інтернет-магазин «Лагрос ЛТД» одночасно виступає і торговою компанією і центром дистрибуції, їй притаманно довести загальну суму щорічних витрат на утримування запасів до мінімуму за умови задовільного обслуговування клієнтів, тобто компанія повинна правильно управляти своїми запасами.

Згідно з вищезазначеним, можна сказати, що управління запасами «Лагрос ЛТД» - це забезпечення і підтримування оптимальної кількості і типів асортиментної продукції, необхідних для реалізації стратегічного плану компанії.

Створення та зберігання запасів потребують значних витрат, і щорічна їх сума перевищує чверть вартості самих запасів. Тому важливо керувати запасами, щоб зазначені витрати були мінімальними і щоб забезпечувався той рівень обслуговування та задоволення запитів клієнтів, до якого прагне «Лагрос ЛТД».

Аналіз існуючих запасів в компанії «Лагрос ЛТД » представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники використання запасів

Показник	Од.виміру	2020 рік	2021 рік
Оберненість запасів	Кількість обертів	9,7	14,4
Тривалість одного періоду обороту циклу	Днів	37	25
Запасоємність обороту	%	0,1	0,07
Питома вага запасів в структурі оборотних засобів	%	26	17,8

Із табл. 2.12 видно, що питома вага запасів в структурі оборотних засобів зменшилась на 8% у 2021р. порівняно з 2020 р. Квота вивільнення капіталу дорівнює 242 тис.грн., тобто підвищення ефективності використання запасів порівняно з базовим періодом дозволила вивільнити 242 тис.грн.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи проаналізовано сферу Інтернет-комерції, яка розвивається не так швидко, як інші сегменти вітчизняного Інтернет-ринку, і має скромніші інвестиції, оскільки інтернет-магазини ще не отримали масового визнання українськими покупцями. Вітчизняний ринок інтернет-магазинів за останнє десятиліття пережив глибоку трансформацію як у кількісну, так і якісну. Починаючи з 2000-го року, коли в українському сегменті Інтернету налічувалася близько сотні онлайн-магазинів, ринок демонстрував динамічний ріст. Вже сьогодні в UAнете більшість порталів в категоріях «інтернет-магазини» налічують більше півтисячі адрес комерційних інтернет-ресурсів.

Визначено основні переваги інтернет-магазинів, а саме: низькі ціни (в порівнянні із звичайними магазинами), доставка додому, заощадження часу.

Проаналізовано, що основними «гігантами» українського інтернет-ринку, які сьогодні на ринку інтернет-магазинів ведуть активну боротьбу виступають наступні інтернет-магазини: Rozetka.ua, Лагрос ЛТД, Matrix.ua, Sokol.ua, Фокстрот, CDDoma.com.ua, Foto.ua, інтернет-магазин компанії «КПІ-СЕРВІС».

Сформульовано, що в найближчому майбутньому експерти прогнозують процес структуризації ринку інтернет-магазинів в категоріях побутової техніки і електроніки, оскільки можуть з'явитися декілька мега-проектів, великих інтернет-супермаркетів, які забезпечать пропозицією масового покупця. В той же час свого клієнта не втратять і невеликі інтернет-магазини, що спеціалізуються на продажах дефіцитних унікальних товарів, які важко знайти на прилавках стандартних торгових майданчиків

Проаналізовано діяльність інтернет-магазину «Лагрос ЛТД» як перспективного гравця на ринку електронної комерції. Зазначено, що головною відмінністю компанії «Лагрос ЛТД» від конкурентів є те, що компанія приділяє підвищену увагу якості обслуговування; надає найбільш широкий асортимент; швидко і пунктуально ставиться в питаннях доставки товару; надає найцікавішу

цінову пропозицію; цілодобово готові технічно грамотно проконсультувати і допомогти з вибором; постійно впроваджують додаткові і зручні можливості користування магазином; стежать за перевагами своїх клієнтів і надають можливість придбання акційних або аукціонних товарів (послуг); надають повний набір післяпродажних послуг, оскільки є частиною великого, надійного холдингу.

Описано мотиваційні поля споживачів послуг інтернет-магазину «Лагрос ЛТД», також описано змінні сегментації споживачів даного інтернет-магазину. Проаналізовано також фінансово-господарську діяльність компанії, а саме: аналіз доходів компанії, аналіз основних витрат компанії, аналіз логістичних витрат компанії як центру дистрибуції, аналіз рентабельності, аналіз майна компанії, аналіз дебіторської заборгованості, аналіз оборотних коштів, аналіз існуючих запасів.

Компанія «Лагрос ЛТД» здійснює свою діяльність самостійно, але конкуренція за споживачів, змушує компанію враховувати інтереси й побажання найвимогливіших покупців. Щоб забезпечити це, необхідно постійно аналізувати фінансовий стан, проводити обґрунтоване дослідження фінансових відносин і руху фінансових ресурсів у процесі своєї діяльності.

Отже, діяльність інтернет-магазину «Лагрос ЛТД» як логістичного центру дистрибуції є перспективною, оскільки спектр послуг дуже широкий. Через інтернет-магазин проходять великі об'єми інформації і управління нею, оптимізація інформаційних потоків дає значний економічний ефект для компанії. Можна сказати, що «Лагрос ЛТД» як логістичний центр спеціалізуються на масовій переробці вантажів по замовленнях різних фірм і наданні супутніх послуг. За рахунок масовості операцій собівартість їх виходить невисокою, а отже, і тарифи на них можуть бути цілком прийнятними для споживачів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО ЦЕНТРУ ДИСТРИБУЦІЇ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

3.1 Формування стратегії розвитку дистрибуції логістичного центру з урахуванням внутрішніх передумов та зовнішнього оточення

Для ефективної роботи інтернет-магазину «Лагрос ЛТД» як логістичного центру дистрибуції розроблена стратегія його розвитку (рис. 3.1). Дана стратегія враховує вплив зовнішнього і внутрішнього оточення, нормативно-правової бази, конкурентного середовища, логістичних принципів дистрибуції та інших факторів.

Розглядаючи функціональний зміст логістики дистрибуції товарів, можна ідентифікувати сфери фрагментарного впровадження концепції логістики, наприклад, визначення величини поставки, виду упаковки, вибір транспортних засобів, рівнів утримання запасів та локалізації складських об'єктів тощо. Водночас цілісна концепція логістики дистрибуції товарів має ґрунтуватися на системному мисленні, тобто прийнятті інтегрованих логістичних рішень, які були б оптимальні з точки зору виконання всіх логістичних функцій у фізичній дистрибуції товарів. Діяльність інтернет-магазину «Лагрос ЛТД» як логістичного центру дистрибуції є перспективною, оскільки спектр послуг дуже широкий. Через інтернет-магазин проходять великі обсяги інформації і управління нею, оптимізація інформаційних потоків дає значний економічний ефект для компанії.



Рисунок 3.1 – Стратегія розвитку дистрибуції логістичного центру

Це означає, що за критеріальну основу прийнято категорію повних логістичних витрат дистрибуції товарів, категорію загального рівня обслуговування споживача, категорію кінцевого ефекту і на цій основі отримання додаткової конкурентної переваги (рис.3.2).

Ефективний процес дистрибуції товарів передбачає виконання двох функцій – це координаційної (координація пропозиції товару з попитом на конкретному ринку) та організаційної. Більш розширено функціями дистрибуції визначають [24]:

- 1) побудову організаційної структури дистрибутивних каналів і мереж;
- 2) дислокацію дистрибутивних центрів (баз, складів) у дистрибутивних каналах;
- 3) транспортування продукції, зворотної тари й відходів;
- 4) складування, зберігання й вантажопереробка готової продукції у складській системі;
- 5) управління запасами, консолідація й розосередження товарів;
- 6) передачу прав власності на продукцію;
- 7) забезпечення збереження й захисту товарів, страхування ризиків;
- 8) підтримку стандартів якості готової продукції і логістичного сервісу;
- 9) ціноутворення;
- 10) моніторинг й інформаційно-комп'ютерна підтримка логістичних активностей у дистрибуції і т.д.



Рисунок 3.2 – Структуризація логістики дистрибуції товарів

Таким чином, можна сказати, що дистрибуція сьогодні будується на загальних логістичних принципах, визнаних закордонними та вітчизняними вченими [13]:

- координація всіх процесів товаропросування, починаючи від кінцевих операцій товаровиробника та закінчуючи сервісом споживача;
- інтеграція всіх функцій керування процесами розподілу готової продукції та послуг, починаючи від визначення мети та закінчуючи контролем;
- адаптація комерційного, каналного та фізичного розподілу до вимог ринку та потреб споживача, які часто змінюються;
- системність як керування розподілом в його цілісності та взаємозалежності всіх елементів збутової діяльності;
- комплексність, тобто вирішення всієї сукупності проблем, пов'язаних із задоволенням платоспроможного попиту покупців;
- оптимальність щодо елементів системи і режиму її функціонування;
- раціональність як в організаційній структурі, так і в організації керування.

Цілі, завдання та функції дистрибуції вимагають спеціальних форм її організації, тобто певним чином організованого процесу збуту готової продукції.

Організація дистрибуційної логістики охоплює:

- організацію процесу збуту готової продукції із урахуванням принципів та методів логістики;
- організацію керування збутом як сукупність логістичних операцій, логістичних ланцюгів та логістичних систем;
- організацію взаємодії учасників збутової діяльності, тобто суб'єктів розподільної логістики.

Логістичну модель процесу дистрибуції можна подати через сітьову модель (рис. 3.3). Аналіз даної моделі показує, що розподільна логістика є синтезом взаємодії трьох головних потоків:

- 1) матеріального: 1 – 2 – 5 – 8 – 11 – 14 – 17;
- 2) інформаційного: 1 – 3 – 6 – 9 – 12 – 15 – 17;
- 3) фінансового: 1 – 4 – 7 – 10 – 13 – 16 – 17.

На рис.3.2 цифрами позначені такі елементи потоків:

- 1 – вивчення споживчого попиту;
- 2 – формування портфеля замовлень;
- 3 – встановлення господарських відносин із споживачами;
- 4 – фінансування збутових досліджень;
- 5 – асортиментне навантаження виробничих потужностей;

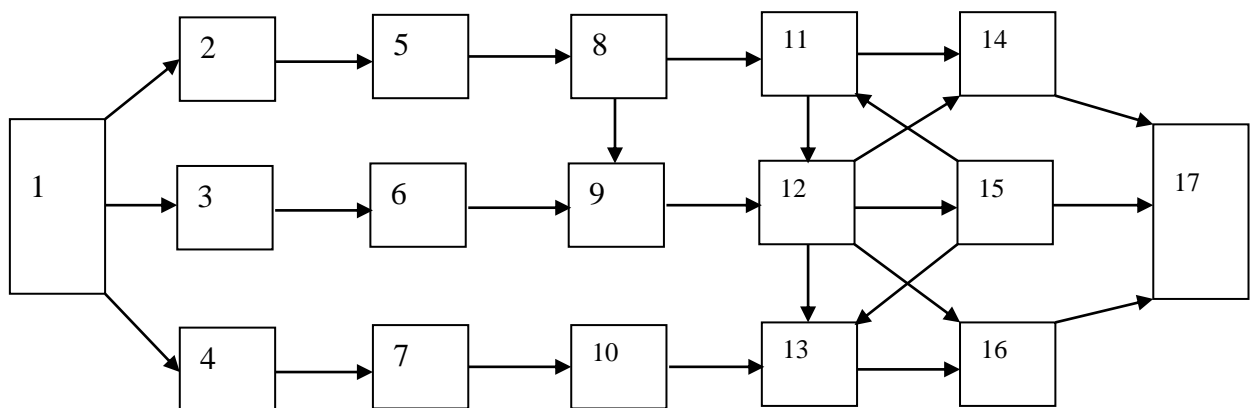


Рисунок 3.3 – Сітьова логістична модель процесу дистрибуції:

- 6 – підписання договорів поставки (продаж);
- 7 – встановлення цін на товари, послуги, роботи;
- 8 – створення запасів готової продукції;
- 9 – вибір каналів розподілу;
- 10 – стимулювання продавців;
- 11 – організація поставки продукції (послуг) споживачам;
- 12 – контроль за виконанням договірних зобов'язань;
- 13 – розрахунки із покупцями та посередниками;
- 14 – здійснення послуг споживачам;
- 15 – оцінка виконання планів збуту;

16 – фінансування збутових операцій;

17 – задоволення платоспроможного попиту споживачів і вилучення прибутку.

Як відомо, цільовою функцією дистрибуції є максимізація прибутку підприємства при повному задоволенні попиту споживачів. Тому рішення про вибір каналу розподілу – це одне із найважливіших серед тих, які доводиться приймати керівництву організації, щоб доставити товар у потрібне місце в необхідний час.

Між виробниками і споживачами знаходиться велика кількість посередників, що відіграють важливу роль у дистрибуції, яких умовно можна розділити на дві великі групи: оптовики й роздрібні торговці (рітейлери - від англ. терміна «retailer»). Число оптових торговельних посередників у дистрибутивних каналах сучасних організацій бізнесу знаходиться в межах від двох-трьох до півтора десятків залежно від національних, галузевих і внутріфірмових особливостей відтворення.

Канал розподілу – це шлях, яким товари рухаються від виробника до споживача. Обрані канали безпосередньо впливають на швидкість, час, ефективність руху та збереження продукції при її поставці від виробника до кінцевого споживача [9].

На вибір каналу дистрибуції впливають:

- види каналів дистрибуції,
- довжина каналу дистрибуції (кількість посередників, через яких товар поступає до кінцевого споживача),
- ширина каналу дистрибуції (кількість незалежних учасників на кожному рівні каналу),
- чинники, які впливають на вибір каналу дистрибуції,
- типи посередників,
- критерії вибору посередників.

Типові канали дистрибуції схематично відображено на рис. 3.4.

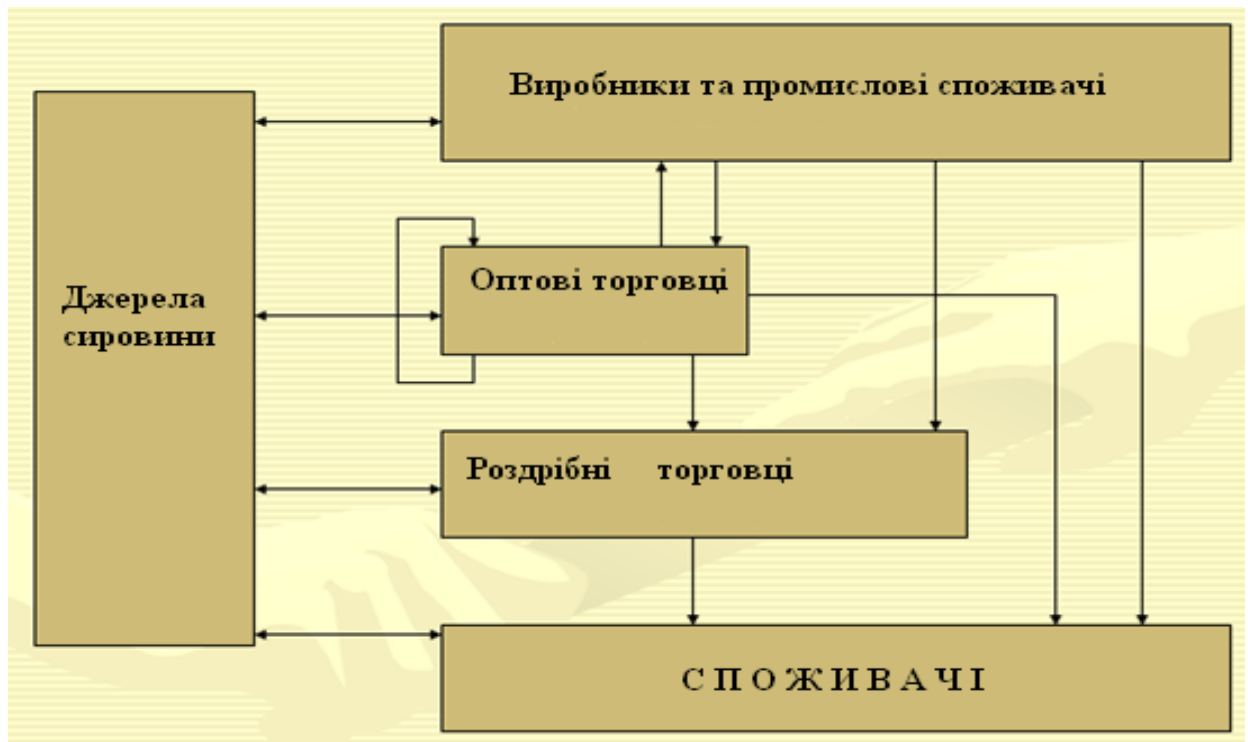


Рисунок 3.4 – Типові канали розподілу

Основними функціями каналів дистрибуції вважають:

- вивчення попиту та пропозиції товарів на ринку;
- відбір, сортування і формування найбільш прийнятних конфігурацій партій постачань;
- просування товарів на ринок;
- консолідація та упакування товарів;
- встановлення і підтримка контактів з клієнтами;
- фінансування виробників;
- розподіл ризиків;
- зберігання товарів на складах;
- доставка товарів до місць продажу;
- створення зручних умов для покупців.

Використання каналів розподілу приносить виробникам визначені вигоди, а саме:

- економію фінансових засобів на поширення продукції;

- можливість вкладення зекономлених засобів в основне виробництво;
- продаж продукції більш ефективним способом;
- високу ефективність забезпечення широкої доступності товару і доведення його до цільових ринків;
- скорочення обсягу робіт з розподілу продукції.

Тому, рішення про вибір каналів розподілу – одне з найважливіших, яке необхідно прийняти керівництву організації.

Повна множина дистрибутивних каналів утворює дистрибутивну мережу фірми. Види дистрибутивних каналів і структура мережі залежать від:

- 1) стратегічних і тактичних цілей і задач фірми на ринку збуту продукції;
- 2) логістичної стратегії фірми;
- 3) видів і параметрів матеріальних (сервісних) потоків;
- 4) продуктових атрибутів і ряду інших факторів.

Структури дистрибутивних каналів і мереж можна класифікувати за декількома ознаками:

1. За кількістю торговельних точок розрізняють:

1.1. Інтенсивний розподіл (належить до великої кількості торговельних точок, що дозволяє найбільше інтенсивно «покрити» ринок; наприклад, для товарів повсякденного попиту);

1.2. Селективний розподіл (належить до незначного числа торговельних точок, розрахованих на обслуговування особливих потреб спеціального сегмента ринку).

2. За ознакою прямолінійності (тобто кількості ланок вертикального каналу розподілу) розрізняють:

2.1. Пряму дистрибуцію (коли виробник здійснює просування й продаж продукції в основному безпосередньо споживачам через структури збуту й відділи продажів);

2.2. Непряму дистрибуцію (коли товари надходять споживачам через систему посередників - оптових і роздрібних торговців, агентів, дилерів і т.п.).

3. За формою організації розрізняють:

3.1. Прямий збут (коли виробник продукції вступає в безпосередні відношення з її споживачами);

3.2. Непрямий збут (коли виробник продукції прибігає до послуг незалежних посередників).

Таким чином процес управління дистрибуцією товарів повинен передбачати реалізацію окремих фаз, а саме:

1. Планування фізичної дистрибуції товарів:

- аналіз вихідних умов функціонування системи дистрибуції товарів;
- цілі підприємства та цілі дистрибуції;
- вибір стратегії дистрибуції;
- формування каналів дистрибуції;
- формування завдань і засобів просторово-часового переміщення товарів.

2. Організація фізичної дистрибуції товарів:

- вибір варіанта організування фізичної дистрибуції товарів;
- розробка механізмів координації діяльності учасників каналу дистрибуції;
- організаційне забезпечення координації фізичної дистрибуції товарів.

3. Контроль, регулювання та оцінка ефективності дистрибуції товарів:

- на рівні системи дистрибуції: задоволення попиту (рівень обслуговування споживача);
- на рівні каналу дистрибуції: ефективність витрат дистрибуції;
- на рівні ланки каналу дистрибуції: виконання логістичних функцій дистрибуції.

4. Оцінка ефективності системи дистрибуції товарів:

4.1. З точки зору споживача:

- час виконання замовлення;
- дотриманням термінів виконання замовлення;
- надійність виконання замовлення (гарантійні зобов'язання);
- еластичність виконання замовлення;
- якість поставки товарів щодо кількості, структури, стану замовлених

товарів.

4.2. З точки зору системи дистрибуції товарів як суб'єкта дистрибуції товарів:

- обслуговування замовлення;
- транспортування;
- складування;
- пакування;
- утримання запасів;
- вичерпання запасів;
- виконання інших логістичних функцій.

Впровадження SCM на підприємстві жадає від компанії ряду значних змін у менталітеті персоналу – приділення більшої уваги клієнтським даним, збільшення оперативності роботи й т.д. Однак зміни укладаються не тільки в цьому. Компанії потрібні технологічні рішення, які дозволять забезпечити цей перехід. Основний натиск робиться на створення єдиного інформаційного простору усередині компанії, автоматизацію процесів й аналіз одержуваної інформації.

SCM часто сприймається компаніями, як частина автоматизації компанії й керування оперативними процесами (ERP). Тому існує ряд рішень, у яких

SCM інтегрований як один з елементів. Прикладом такого рішення є Renaissance CS (докладніше розглянемо цю систему нижче).

Існує думка, що в основному SCM призначені для великих корпорацій, що мають виробництва в різних регіонах, і працюючих зі значною кількістю дистриб'юторів на ринках великої кількості країн. Це затвердження справедливо, однак, навіть у тому випадку, якщо компанія володіє декількома (або навіть одним складом) і працює з невеликою кількістю постійних дистриб'юторів і постачальників, що здатне значно скоротити витрати й принести компанії реальний прибуток.

Як відзначалося вище, SCM-рішення є всього лише частиною рішень компанії.

SCM пов'язані з відділами продажів, відділами маркетингу й планування, виробничими й фінансовими службами. Саме тому впровадження одного CRM-рішення не дозволяє оптимізувати свою діяльність так, як впроваджує комплексна система - ERP (Enterprise Resource Planning).

Система Renaissance, продавана компанією «Інтерфейс», являє собою рішення, що дозволяє зберігати, використати й аналізувати інформацію компанії по різних напрямках.

У систему входять підсистему Renaissance Distribution й Renaissance Transport Manager, на яких ми зупинимося докладніше.

Як і більшість західних рішень, Renaissance Distribution є комплексним SCM-рішенням, що дозволяє створити єдиний інформаційний простір для всіх служб, задіяних у процесі продажів (рисунок 3.5). Рішення спрямоване на збір й аналіз всіх статистичних даних про попит, на основі чого плануються подальші поставки товарів, регулюються відносини з постачальниками й дистриб'юторами й коректуються виробничі плани підприємства.



Information Integration through EC*ERP System

Рисунок 3.5 – Інтеграція інформаційних потоків у ERP-системі

Renaissance Transport Manager дозволяє компанії становити оперативний план перевезень, планувати транспортування, здійснювати контроль за переміщенням товару. В результаті використання Transport manager компанія може заздалегідь скласти план перевезень, визначати час доставки товарів клієнтам, знижувати транспортні витрати. База даних дозволить компанії мати актуальну інформацію по товарах, які перебувають у шляху, оформляти документацію на перевезення.

Вітчизняні розроблювачі, як і західні, бачать у керуванні ланцюжком поставок одну із цілей підприємства, тому пропонують інструментарій, що впроваджується в загальну систему керування підприємством. Варто так само відзначити, що для вітчизняних програм характерний акцент на фінансову

діяльність підприємства й бухгалтерський облік. Саме тому інструментарій, що включає в деякі рішення має на увазі під собою автоматичну генерацію бухгалтерської документації. Безумовно, це є важливим моментом в SCM-рішеннях, які обов'язково повинні бути пов'язані з фінансовими службами, однак як показує досвід західного ринку далеко не єдиним.

3.2 Рекомендації розвитку логістичного центру дистрибуції

Підприємство «Лагрос ЛТД» для забезпечення ефектиної збутової діяльності використовує логістичний центр, який знаходиться в м. Яготині. Загальна площа комплексу складає 60 000 кв. м., з них площа складських приміщень – 57 000 кв.м. Загальна місткість до 45 000 тонн, з них 20-25 000 тонн продукції і 20 000 тонн сировини. Загальний вигляд логістичного центру представлений на рис. 3.6.

Логістичний комплекс відповідає всім вимогам, що пред'являються до логістичного комплексу класу А. Він забезпечений новітньою системою управління товарними потоками Warehouse Management System. WMS – це інтелектуальна система, яка не тільки все враховує, але й оптимізує логістичні процеси, що виникають з моменту прийняття і аж до відвантаження товару зі складу. До моменту прибуття автомобіля на склад, документація на його заповнення вже передана, врахована і оброблена. Це дає можливість заздалегідь сформулювати замовлення, тому безпосередньо завантаження займає 30-35 хвилин. Таким чином, загальний час перебування вантажного транспорту на території центру не перевищує однієї години.

Довкола логістичного центру створено нові транспортні розв'язки, підведені три залізничні гілки і вісім залізничних під'їздів.



Рисунок 3.6 – Загальний вигляд логістичного центру, м.Яготин

У приміщенні постійно підтримується спеціальний кліматичний режим, незалежно від пори року, постійна температура складає +18 градусів (допустимі відхилення ± 2 градуси), постійна вологість – 30-40%. Підтримка мікроклімату особлива важлива у зв'язку з розмірами складів і специфікою продукції. Оскільки продукція Roshen виробляється з натуральних інгредієнтів, вона особливо чутлива до температурних перепадів. При висоті приміщень 12 метрів необхідно ретельно стежити за тим, щоб тепле повітря не піднімалося вгору, запобігати перепадам температури по всій вертикалі. Для забезпечення кліматичного режиму в логістичному центрі використовується устаткування американської фірми «Lennox».

Крім готової продукції, в комплексі зберігатимуться і харчові інгредієнти: кондитерські жири, какао, горіхи, соки і т.д. – всього близько 200 найменувань. Для зберігання кожного з них необхідні свої умови. Працюють холодильники з індивідуальними температурними режимами від +3 до +14 градусів, для соків передбачено морозильники. Для бездоганного функціонування логістичного комплексу куплено і встановлено складне програмне забезпечення. Функціонує

інноваційне транспортне складське устаткування. Для оптимізації транспортування створено ідеально рівну підлогу: погіршеність не перевищує 0,3 см на 300 кв. см.

Для оснащення логістичного центру використовується виключно новітнє устаткування передових світових компаній.

Логістичний центр є універсальним інноваційним логістичним комплексом, еталонним для всіх галузей промисловості, що використовують палети для складування своєї продукції. Досвід функціонування в Яготині логістичного центру може бути прикладом для низки національних компаній.

Для вирішення задачі оптимального розміщення товарів на багатоповерховому (багатоштабельному) складі можна використати досить універсальний метод, що дозволяє при бажанні використовувати не тільки вищеназвані два критерії (дальність від входу/виходу та висота укладки), але і необмежену кількість інших. Складність полягає лише в правильному ранжируванні критеріїв, тобто визначенні їх відносного ступеня важливості.

Так, склад розбивається на кубічні зони, розмір яких визначається необхідною точністю ранжирування і розміром складу. Задача полягає в тому, щоб визначити, товари якої групи необхідно зберігати у кожній кубічній зоні.

Для цього визначимо критерії, що повинні враховуватися:

1. Відстань кубічної зони від входу;
2. Висота зони;
3. Поверх зони.

Після визначення критеріїв, які повинні враховуватися при оптимізації розміщення товарів, визначаються їх значущість – критерії визначимо наступним чином:

1. Відстань кубічної зони від входу – 40%;
2. Висота кубічної зони – 20%;
3. Поверх кубічної зони – решта 40%.

Позначимо значущість критеріїв латинською літерою k , відповідно:

$k_1=0,4$ – відстань кубічної зони від входу;

$k_2=0,2$ – висота кубічної зони;

$k_3=0,4$ – поверх кубічної зони.

За наявності у симетричного складу 2 поверхів, з 6 стелажми на поверсі, та трьохярусного укладання кубічних зон в 5 рядів визначимо їх кількість та критерій доступності.

Так кількість кубічних зон = $2 \cdot 6 \cdot 5 \cdot 3 = 180$ (кубічних зон).

Відстань від входу до симетричних зон буде рівною, тому кількість значень буде вдвічі меншою кількості зон, а їх значення (a_{1j}).

Відповідно розраховуються й значення для інших критеріїв:

$a_{1j} = \{1/15; 2/15; 3/15; \dots 15/15\}$ – відстані до входу;

$a_{2j} = \{1; 0,67; 0,33\}$ – для висоти укладання;

$a_{3j} = \{1; 0,5\}$ – для поверху.

Розрахуємо значення наближеності до входу кожної з 180 кубічних зон.

Загальна формула для його розрахунку матиме вигляд:

$$X_j = \sqrt{\sum_{i=1}^n a_{ij} \cdot k_i} \quad (3.1)$$

де: X_j – чисельне значення наближеності j -ї кубічної зони до зони комплектації;

a_{ij} – значення i -го критерію для j -ї кубічної зони;

k_i – коефіцієнт значущості i -го критерію;

n – кількість вибраних критеріїв.

Таким чином, формули для розрахунків наближеності до зони комплектації решти шарів складу у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Формули для розрахунків значень наближеності до зони комплектації ділянок складу

	1 поверх	2 поверх
1 шар	$\sqrt{a_{1j} \cdot 0,3 + 1 \cdot 0,3 + 1 \cdot 0,4}$	$\sqrt{a_{1j} \cdot 0,3 + 2 \cdot 0,3 + 1 \cdot 0,4}$
2 шар	$\sqrt{a_{1j} \cdot 0,3 + 1 \cdot 0,3 + 2 \cdot 0,4}$	$\sqrt{a_{1j} \cdot 0,3 + 2 \cdot 0,3 + 2 \cdot 0,4}$
3 шар	$\sqrt{a_{1j} \cdot 0,3 + 1 \cdot 0,3 + 3 \cdot 0,4}$	$\sqrt{a_{1j} \cdot 0,3 + 2 \cdot 0,3 + 3 \cdot 0,4}$

Після підстановки значень a_{ij} та проведення всіх необхідних розрахунків за допомогою Excel, вийшли такі значення наближеності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Зонування складу по групах товарів

1 поверх																				
1 рівень						2 рівень						3 рівень								
1	1	1	0,067	1	1	0,792	1	2	1	0,067	0,67	1	0,749	1	3	1	0,067	0,33	1	0,702
1	1	2	0,133	1	1	0,808	1	2	2	0,133	0,67	1	0,766	1	3	2	0,133	0,33	1	0,721
1	1	3	0,200	1	1	0,825	1	2	3	0,200	0,67	1	0,784	1	3	3	0,200	0,33	1	0,739
1	1	4	0,267	1	1	0,841	1	2	4	0,267	0,67	1	0,800	1	3	4	0,267	0,33	1	0,757
1	1	5	0,333	1	1	0,856	1	2	5	0,333	0,67	1	0,817	1	3	5	0,333	0,33	1	0,774
1	1	6	0,400	1	1	0,872	1	2	6	0,400	0,67	1	0,833	1	3	6	0,400	0,33	1	0,791
1	1	7	0,467	1	1	0,887	1	2	7	0,467	0,67	1	0,849	1	3	7	0,467	0,33	1	0,808
1	1	8	0,533	1	1	0,902	1	2	8	0,533	0,67	1	0,864	1	3	8	0,533	0,33	1	0,824
1	1	9	0,600	1	1	0,917	1	2	9	0,600	0,67	1	0,880	1	3	9	0,600	0,33	1	0,840
1	1	10	0,667	1	1	0,931	1	2	10	0,667	0,67	1	0,895	1	3	10	0,667	0,33	1	0,856
1	1	11	0,733	1	1	0,945	1	2	11	0,733	0,67	1	0,910	1	3	11	0,733	0,33	1	0,871
1	1	12	0,800	1	1	0,959	1	2	12	0,800	0,67	1	0,924	1	3	12	0,800	0,33	1	0,887
1	1	13	0,867	1	1	0,973	1	2	13	0,867	0,67	1	0,938	1	3	13	0,867	0,33	1	0,901
1	1	14	0,933	1	1	0,987	1	2	14	0,933	0,67	1	0,953	1	3	14	0,933	0,33	1	0,916
1	1	15	1,000	1	1	1,000	1	2	15	1,000	0,67	1	0,966	1	3	15	1,000	0,33	1	0,931
2 поверх																				
1 рівень						2 рівень						3 рівень								
2	1	1	0,067	1	0,5	0,653	2	2	1	0,067	0,67	0,5	0,601	2	3	1	0,067	0,33	0,5	0,541
2	1	2	0,133	1	0,5	0,673	2	2	2	0,133	0,67	0,5	0,622	2	3	2	0,133	0,33	0,5	0,565
2	1	3	0,200	1	0,5	0,693	2	2	3	0,200	0,67	0,5	0,643	2	3	3	0,200	0,33	0,5	0,588
2	1	4	0,267	1	0,5	0,712	2	2	4	0,267	0,67	0,5	0,664	2	3	4	0,267	0,33	0,5	0,610
2	1	5	0,333	1	0,5	0,730	2	2	5	0,333	0,67	0,5	0,684	2	3	5	0,333	0,33	0,5	0,632
2	1	6	0,400	1	0,5	0,748	2	2	6	0,400	0,67	0,5	0,703	2	3	6	0,400	0,33	0,5	0,653
2	1	7	0,467	1	0,5	0,766	2	2	7	0,467	0,67	0,5	0,722	2	3	7	0,467	0,33	0,5	0,673
2	1	8	0,533	1	0,5	0,783	2	2	8	0,533	0,67	0,5	0,740	2	3	8	0,533	0,33	0,5	0,692
2	1	9	0,600	1	0,5	0,800	2	2	9	0,600	0,67	0,5	0,758	2	3	9	0,600	0,33	0,5	0,711
2	1	10	0,667	1	0,5	0,816	2	2	10	0,667	0,67	0,5	0,775	2	3	10	0,667	0,33	0,5	0,730
2	1	11	0,733	1	0,5	0,833	2	2	11	0,733	0,67	0,5	0,792	2	3	11	0,733	0,33	0,5	0,748
2	1	12	0,800	1	0,5	0,849	2	2	12	0,800	0,67	0,5	0,809	2	3	12	0,800	0,33	0,5	0,766
2	1	13	0,867	1	0,5	0,864	2	2	13	0,867	0,67	0,5	0,825	2	3	13	0,867	0,33	0,5	0,783
2	1	14	0,933	1	0,5	0,879	2	2	14	0,933	0,67	0,5	0,841	2	3	14	0,933	0,33	0,5	0,800
2	1	15	1,000	1	0,5	0,894	2	2	15	1,000	0,67	0,5	0,857	2	3	15	1,000	0,33	0,5	0,816

Далі з 180 зон складу потрібно вичленувати «гарячу», «теплу» і «холодну» зони. За результатами аналізу необхідно визначити що групи А, («гаряча» зона) повинні займати 85% площі складу, групи В («тепла» зона) – 9%, а С («холодна» зона) – останні 6% зони складу. Дане співвідношення може мінятися з міркувань менеджерів складу.

Останнім етапом є безпосереднього розділення кубічних зон по інтенсивності їх використання (рис. 3.7). Керуючись табл. 3.2, перші 85% зон ($180 \times 0,85 \approx 151$) відносяться до «гарячої» зони, наступні 9% ($180 \times 0,09 \approx 18$) – до

«теплої» і останні 6% ($180 \times 0,06 \approx 11$) – до «холодної» зони складу. Ці зони помічені в табл. 3.2 різними кольорами: гаряча зона – жовтий колір, тепла – зелений, холодна – синій.



Рисунок 3.7 – Фізичне розташування товарів по складських комірках

Враховуючи об'єми реалізованої продукції та характеристики складу весь перший поверх необхідно заповнити продукцією «гарячої зони». Кожен рівень другого поверху також переважно буде заповненим продукцією «гарячої зони» з максимальною їх наближеністю до входу.

Товари «теплої зони» займатимуть лише 4 найвіддаленіші кубічні зони першого рівня другого поверху, 8 кубічних зон другого рівня та 6 кубічних зон третього рівня.

Товари «холодної зони» займатимуть 2 найвіддаленіші кубічні зони 2 рівня та 8 кубічних зон 3 рівня 2 поверху.

Слід зазначити, що аналіз проведено лише для тридцяти найуживаніших товарів з міркувань необхідності, для решти товарів такий аналіз проводити немає сенсу, адже він прибуває на склад вкрай рідко та лише при наявності індивідуального замовлення покупцем. Крім того остаточне рішення щодо місця розміщення того чи іншого товару приймає менеджер складу, тобто завідуючий.

3.3 Удосконалення структури логістичної мережі з використанням логістичного центру дистрибуції

Логістичні технології в умовах стабільності бізнесу і напрацьованих зв'язків «виробник – роздрібний продавець» були покликані вивільнити дистриб'юторську націнку (чи маржу) для ринку в якості ще одного резерву ціноутворення як у продавця, так і у роздробу.

Як видно з рис.3.8, при випаданні із стійких ланцюгів постачання торгових посередників їх дистриб'юторська маржа може бути виключена з

кінцевої ціни продукту, або при незмінних цінових показниках може розглядатися як додатковий прибуток виробника і роздрібного торговця.

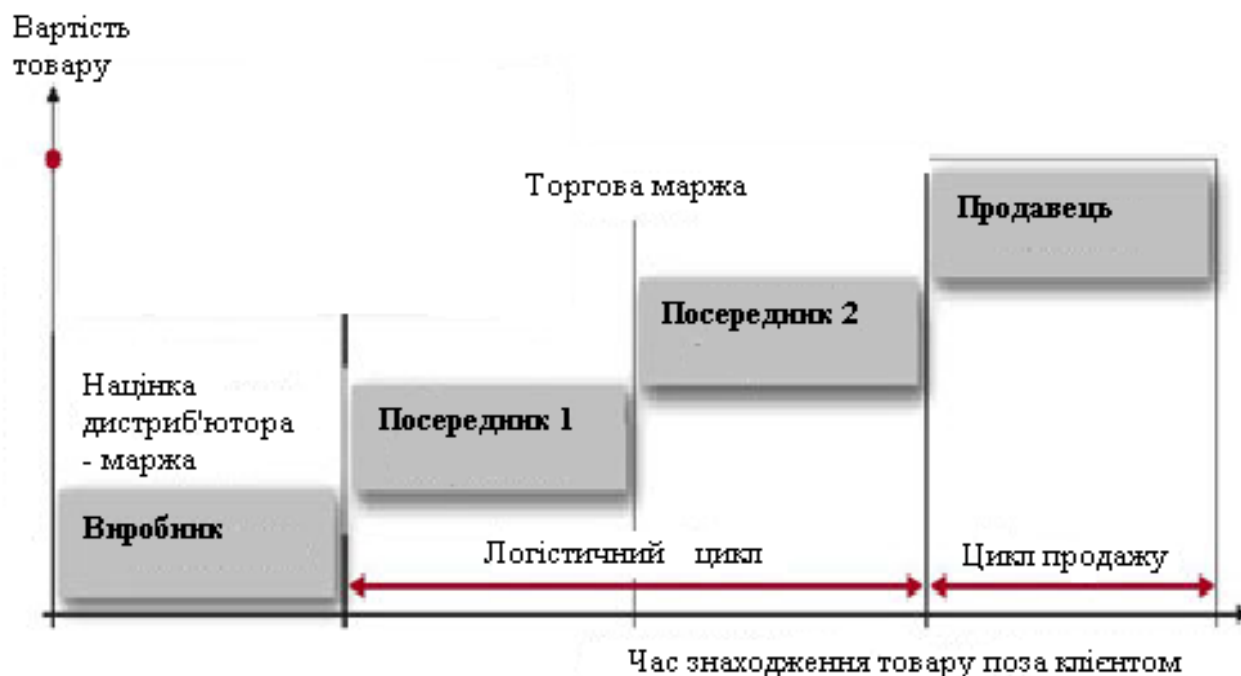


Рисунок 3.8 – Традиційний ланцюг товароруху

Таким чином, зацікавленість в розвитку логістичних форматів бізнесу була двосторонньою: «виробник-продавець». Оскільки фізичний розподіл товару і управління товарними запасами є ключовою компетенцією в скороченні витрат на шляху товару від виробника до кінцевого споживача, вигідно і стратегічно обґрунтовано передавати функцію логістики професійній компанії, сукупні витрати якої будуть свідомо нижчі, ніж у дистриб'ютора. Ефективність логістичного оператора підвищують, передаючи йому у вигляді бонуса досягши обумовлених KPI (ключових показників діяльності) частина тих, що вивільнилися з дистриб'юторської маржі засобів (рис.3.9).

Із рис.3.8 можна зробити висновок, що залучення 3PL-операторів і передача ним компетенцій по управлінню ланцюгом постачання (SCM), включаючи і управління товарним запасом в ланцюзі, виникають у висококонкурентних ринках/галузях, де боротьба за кінцевого споживача

вимагає рішучого скорочення витрат за рахунок передачі непрофільних функцій, зокрема логістики, на аутсорсинг і виключення з ланцюгів постачань дистриб'юторів.



Рисунок 3.9 – Заміна дистриб'ютора логістичним оператором з перерозподіленням маржі

Відсутність гострої конкуренції серед роздрібних торгових мереж на ринку інтернет-магазинів доки призводить до загострення конкуренції серед виробників і дистриб'юторів за право «входу» в мережу і як наслідок підвищенню стандартів логістичного сервісу. Торгова мережа перекладає функції логістики в основному на постачальника продукції, що викликає посилення 2PL-компетенцій в ланцюзі «постачальник товару - торгова мережа».

Іншою специфікою ринку інтернет-послуг є його стійкий ріст, який вимагає від учасників, передусім, заповнення каналів збуту товарами. Тобто в

першу чергу боротьба ведеться за споживачів, за частку ринку. Тільки досягши стабільності відносно росту об'ємів продажів конкуренція перейде у формат боротьби за скорочення витрат і підвищення ефективності.

На зростаючих ринках виграє той, хто може розпоряджатися товаром, здійснювати його продаж, надає товарні кредити, ефективно працює з дебіторською заборгованістю, гарантує швидку заміну товару і т. д.

Основною специфікою роботи 3PL-оператора є необхідність первинної побудови товаропровідного ланцюга, тобто пошук «продавця/постачальника» товару і його споживача за умови передачі функцій управління таким ланцюгом безпосередньо 3PL-компанії. По суті 3PL-оператор вимушений розвивати компетенцію комерційного посередництва і як наслідок конкурувати з традиційним дистриб'ютором за товаропровідний ланцюг. У свою чергу комерційний посередник або дистриб'ютор, маючи професійні і оптимізовані технології продажів і просування продуктів, розвиваючи логістичні компетенції, може працювати на ринку 3PL-послуг, роблячи основною конкурентною перевагою свою здатність швидко генерувати стійкі товаропровідні ланцюги. Для оцінки перспектив розвитку інтернет-магазину як «дистриб'ютора» або «логістичного оператора» можна використати порівняння економічних моделей бізнес-альтернатив за показниками доходності.

Аналіз діяльності системи управління поставками ТОВ «Лагрос ЛТД» в цілому дає можливість звернути увагу на недоліки в її застосуванні на практиці. Основними недоліками є стан входження в нову інформаційну еру. Адже система управлінських рішень керівництва компанії керується основною стратегією – позиціонування за розширення обсягів продажів товарів та надаваних послуг. При цьому дрібні проблеми, пов'язані саме з фактичним виконанням замовлення можуть бути залишеними без належної уваги.

Сам факт збільшення обсягів продажів не може свідчити про підвищення рівня та рентабельності діяльності підприємства, оскільки слід врахувати

зростання затрат на кожну наступну одиницю росту продажів – маржинальні затрати.

Аналізуючи систему управління поставками встановлено, що підприємство не досить вкомплектоване виробничими потужностями та кваліфікованим персоналом складу та відділу продажів. Нескоординованість дій цих підрозділів нашкоджують відділ логістики на проблему при забезпеченні виконання замовлення. Так менеджер з продажів маючи на руках кількість товару готову до відправки приймає замовлення не підозрюючи, що фактичний асортимент, якість та кількість товарів на складі не відповідає представлений. Така ситуація виникає через відсутність введення оперативної інформації до системи Бізнес Про. А саме – працівник складу хоч і має дозвіл на користування системою та внесення до неї змін, проте не має фактичного доступу до неї, а ходіння до офісу після кожного відвантаження призведе до проблем пов'язаних із самим процесом завантаження наступному клієнту. Крім того, невідповідність виникає й через невиконання попередніх замовлень: товар який менеджер вважає давно проданим лежить на складі та чекає інвентаризації. Також встановлено факти втрат товарів зі складу, без наявності обґрунтованих причин, що в свою чергу призводить до недовіри керівного складу компанії до рядових працівників. Також на ефективність роботи кожного з працівників впливає рівень задоволеності результатами праці.

Для відділу продажів – реєстрація (заявок) замовлень від покупців і резервування по них товарів до моменту відвантаження; одержання інформації про найближчі поставки товарів і цін на них; одержання точної інформації про кількість товару, доступного для продажу, зарезервованого й планованого до надходження, а при обмеженому складському залишку - оперативні блокування щоб уникнути повторного продажу «останнього товару»; реалізація гнучкої цінової політики; використання необмеженої кількості преїскурантів (прайс-листів) і систем націнок, знижок, бонусів (від стандартних до індивідуальних, розрахованих тільки на один клієнта); установка взаємозв'язку платежів, що

надійшли, зі зробленими відвантаженнями, що дозволяє вести аналіз дебіторської заборгованості в розрізі документів, договорів, менеджерів, підрозділів; контроль виконання покупцями умов взаєморозрахунків і формування на цій основі обґрунтованої кредитної політики; аналіз продажів (по періодах, видам товарів, підрозділам, групам покупців й ін. у кількісних, вартісних, вагових й інших показниках).

Відділ закупівель отримує пошук і ведення бази даних потенційних постачальників з можливістю реєстрації порівняльних характеристик поставок: мінімальний і максимальний розмір партії, строк і ціна поставки, пріоритет постачальника; пошук в інтернет службах інформації про товар й умови його поставки під замовлення; одержання оперативної інформації про програму поставок, ланцюга поставок з SCM системи (система поставок); розрахунок планової собівартості закупаюваного товару з обліком всіх накладних витрат (доставка, митне оформлення, страхування й т.д. на момент формування замовлення постачальникові й фактичній собівартості після пред'явлення документів постачальниками послуг; використання для організації аналітичного складського обліку: ієрархічного угруповання товарів, декількох одиниць виміру одночасно, параметрів ваги й обсягу, артикулів, моделей, серійних номерів, штрих кодів, а також необмежена кількість інших властивостей, що набудовують довільно, і характеристик товарів.

Відділ інформаційних технологій, як адміністратор системи здійснює настроювання прав доступу (як до інформації, так і до функцій системи одного або групи користувачів); можливість настроювання й розвитку системи за допомогою різноманітних інструментальних засобів: генератор звітів, модуль конструктор, параметричні настроювання, службові програми настроювання, макроси для автоматичних розрахунків і виконання операцій; відкритий серверний код; доступне підключення користувальницьких процедур обробки даних.

Всі ці недоліки в цілому можуть розхитати ще нестійку систему роботи підприємства та призвести до небажаних наслідків: простої, невиходи на роботу, а в подальшому й до банкрутства та закриття. Підтвердженням такої думки є скорочення персоналу майже на третину від рівня 2006 року, яке незважаючи на розвиток інформаційних технологій не мало б місця, враховуючи збільшення обсягів підприємства.

Єдиним допустимим поясненням скорочення штату є впровадження прогресивних методів у роботі кожного процесу та підвищення кваліфікації працівників. Такої тенденції нажалі не встановлено.

Рішенням цих проблем вбачається в наступному:

- впровадження економічно обґрунтованих рівнів заробітної плати – відомий той факт, що людина працює відповідно до рівня доходу, при цьому слід пам'ятати, що необґрунтовано високі заробітні плати приводять до лінощів з боку працівників;

- впровадження ефективної інформаційної системи управління поставками із можливістю кожного відповідального за свій етап роботи працівника вводити оперативні дані – дозволяє управлінцям знизити затрати на виконання замовлення у зв'язку з його об'єктивним формуванням;

- забезпечення складу належним обладнанням – на складі працює лише один штабелер, та за умови його непрацездатності виконання завантаження товарів на транспорт є практично неможливим;

- забезпечення безпеки від несанкціонованого доступу до товару на складі – забезпечує не лише скорочення фактичних втрат товарів, а й підвищить комунікативний рівень довіри між працівниками;

- дослідження нововведень дає можливість оперативно реагувати на зміни в кон'юнктурі ринку та в змінах у міжнародних нормах якості виконання замовлень;

– з урахуванням введень наведених вище забезпечення стовідсоткового виконання замовлень по якості, кількості та у часі.

З огляду на поточний рівень прийняття рішень та обробки замовлень система постачання потребує нововведень по всіх напрямках роботи підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Схема впровадження нововведень

Поточний стан	Перспективна технологія	Перспективний рівень
Інформація може бути доступна тільки в одному місці й в конкретний час	Спільно використовувані бази даних	Інформація може бути доступна одночасно практично у всіх місцях, де вона необхідна
Фірми повинні вибирати між централізацією й децентралізацією	Телекомунікаційні мережі	Фірми можуть одночасно пожинати плоди й централізації, і децентралізації
Всі рішення приймаються менеджерами	Інструменти, що полегшують процес прийняття рішень (доступ до БД, програмні засоби моделювання)	Прийняття рішень є частина роботи кожного співробітника
Персонал має потребу в офісах для одержання, зберігання, обробки й передачі інформації	Бездротові засоби передачі даних і портативні комп'ютери	Персонал може відправляти й одержувати інформацію незалежно від свого місцезнаходження
Плани переглядаються періодично	Високопродуктивні комп'ютерні обчислення	Плани переглядаються негайно в міру необхідності

Також відділу логістики відомо, що із середини весни до середини осені складські приміщення завантажені ледь на третину. При цьому слід врахувати сезонність продажів інших електро побутових товарів, таких як кондиціонери та холодильники. Їх продажі з настанням теплої та спекотної погоди зростають в кілька разів. Тож логічним рішенням було б не лише надання оренди приміщень на складі для зберігання цих товарів а й самим спробувати себе у цьому бізнесі.

Такий підхід дасть можливість вирівняти обсяги продажів по сезонах, а за сприятливих обставин забезпечить отримання надприбутків.

Враховавши недоліки та перспективи роботи відділу логістики, шляхи вдосконалення системи поставок (виконання замовлень) дасть комплексний результат для ефективності діяльності ТОВ «Лагрос ЛТД» в цілому. Орієнтовний розрахунок ефективності кожного з нововведень наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Комплексний аналіз ефективності нововведень

Суть нововведення	Аналіз ефективності		Результат
	Стаття затрат	Розрахунок економії	
Введення в дію ефективної інформаційної системи управління поставок	витрати часу на оформлення та виконання заявки	телефонний режим потребує 1-1,5год., в автоматизованому – 1-2хв. на перегляд достовірності інформації по кожній відповідальній ділянці ланцюга виконання замовлення	– скорочення терміну виконання заявки; – оперативне оформлення заявки на підбір; – відображення в маршрутному листі; – мінімізація витрат паперу; – доступ до опрацювання всіма підрозділами
Запровадження електронного документообігу	Витрати часу на оформлення документів, витрати паперів	Витрати часу скорочуються до 1 хвилини, витрати паперу – приблизно на 50 відсотків	– своєчасність та якість інформації про надходження товарів та виконання замовлень; – мінімізація витрат на паперовий обіг; – оперативність в коригуванні стану виконання замовлення; – відсутність орфографічних помилок
Підвищення рівня задоволеності працівників компанії	Витрати на оплату праці	При отриманні добавки до з/п 10% працівник працює ефективніше на 20%	– збільшується відповідальність працівників; – скорочення втрат товарів, які залишаються без пояснень; – можливість вимагати відповідного рівня праці.
Підвищення рівня забезпеченості працівників складу засобами праці (штабелерами, погрузчиками, автоматичною рампою)	Витрати часу на завантаження	Середня тривалість навантаження з 2 годин можливо скоротити до 0,5годин	– зростання рівня ефективності доставок; – скорочення витрат на завантаження призводить до проведення більшої кількості операцій на день

Таблиця 3.4 лише частково дає уявлення про перспективи діяльності ТОВ «Лагрос ЛТД» за умов застосування перспективних систем управління системою поставок. Повний та остаточний результат можливо відобразити за результатами фінансової звітності 2021 року, звісно за умови застосування таких моделей.

Висновки до розділу 3

Для обґрунтованого вибору стратегії розвитку пропонується використати економічні критерії, які дозволяють чітко визначити точки переходу від формату «дистриб'ютора» до «логістичного оператора» 2PL, - або 3PL-рівня з урахуванням вартості товару, граничного значення маржі дистриб'ютора і нормативу логістичних витрат.

Визначено, що існування інтернет-магазину як логістичного дистрибуційного центру необхідне, оскільки оптовий і споживчий ринки мають приблизно однакову динаміку розвитку, що дозволяє говорити про їх збалансованість; ринок логістики росте великими темпами; найбільші торгові мережі ще не формують споживчий ринок в цілому.

Також сформульовано, що зацікавленість в розвитку логістичних форматів бізнесу була двосторонньою: «виробник-продавець». Оскільки фізичний розподіл товару і управління товарними запасами є ключовою компетенцією в скороченні витрат на шляху товару від виробника до кінцевого споживача, вигідно і стратегічно обґрунтовано передавати функцію логістики професійної компанії, сукупні витрати якої будуть свідомо нижчі, ніж у дистриб'ютора.

Встановлено, що явними конкурентними перевагами інтернет-магазину як дистриб'ютора з елементами логістичного оператора будуть наступні: наявність вже побудованих і оптимізованих ланцюгів постачань продукції; досвід прогнозування продажів і управління асортиментом з розрахунком норм

товарного запасу; можливість гнучкої диверсифікації бізнесу, при якій дистрибуція використовується на зростаючих ринках або в умовах високої маржі.

Зазначено, що стратегічні позиції інтернет-магазинів, створених «з нуля», виглядатимуть слабкішими за компанії, трансформовані з дистриб'юторів, оскільки першим ще належить вибудувати ланцюги постачань при низькій зацікавленості кінцевої ланки - роздріб.

У третьому розділі роботи також проведено розрахунки, що дозволять організувати ефективне функціонування складського господарства сприяє раціональному руху матеріальних потоків у логістичному ланцюгу, використанню транспортних засобів та витрат обігу. Головним завданням складського господарства є концентрація запасів, їх зберігання, забезпечення ритмічного виконання замовлень споживачів. Головними функціями складського господарства є перетворення виробничого асортименту продукції на споживчий відповідно до попиту споживачів та створення торгового асортименту. Завдяки ефективному використанню логістичного центру в м.Яготин можна звести до мінімуму різницю між виробництвом і споживанням товару та створити систему виробництва і постачання, ґрунтуючись на створених запасах.

Також досліджено перспективи впровадження електронного документообігу, забезпечення якого можливе за умови впровадження зазначених вище інформаційних систем. Доведено, що застосування електронного документообігу економить підприємству не тільки затрати паперів, а й часу на обслуговування кожного замовлення. Крім того поживається робота підприємства вцілому.

Визначення переваг застосування новітніх інформаційних технологій відображає недоліки у роботі об'єкта дослідження. Відповідно до сучасного стану розвитку ТОВ «Лагрос ЛТД» визначено можливі підходи до вдосконалення його діяльності, основним з яких, знову ж таки залишається можливість впровадження ІТ-систем.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У загальному розумінні дистрибуція товарів є інструментом пристосування пропозиції товарів до попиту на них. Із логістичного погляду істотним є не тільки попит узагалі, але й логістичні ознаки (вид товару, кількість, якість, асортимент, наявність у певному місці та в певний час). Тому виникнення суперечностей між попитом та пропозицією може бути обумовлене незбіганням цілей виробника із цілями споживача, оскільки відмінними часто є передумови прийняття рішень. Очевидно, що дуже важливим є відношення між кінцевою ціною і рівнем обслуговування клієнта, що на певному рівні надасть можливість уникнути ці розбіжності.

Для обґрунтованого вибору стратегії розвитку пропонується використати економічні критерії, які дозволяють чітко визначити точки переходу від формату «дистриб'ютора» до «логістичного оператора» з урахуванням вартості товару, граничного значення маржі дистриб'ютора і нормативу логістичних витрат.

Також сформульовано, що зацікавленість в розвитку логістичних форматів бізнесу була двосторонньою: «виробник-продавець». Оскільки фізичний розподіл товару і управління товарними запасами є ключовою компетенцією в скороченні витрат на шляху товару від виробника до кінцевого споживача, вигідно і стратегічно обґрунтовано передавати функцію логістики професійній компанії, сукупні витрати якої будуть свідомо нижчі, ніж у дистриб'ютора.

На основі аналізу літературних джерел зазначено, що дистрибуція базується на вирішенні двох важливих проблем:

- 1) обґрунтування та формування каналів дистрибуції;
- 2) проектування та реалізація фізичної дистрибуції товарів.

Надано загальний опис основних функцій дистрибуції, а саме:

- 1) побудову організаційної структури дистрибутивних каналів і мереж;

- 2) дислокацію дистрибутивних центрів (баз, складів) у дистрибутивних каналах;
- 3) транспортування продукції, зворотної тари й відходів;
- 4) складування, зберігання й вантажопереробка готової продукції у складській системі;
- 5) управління запасами, консолідація й розосередження товарів;
- 6) передачу прав власності на продукцію;
- 7) забезпечення збереження й захисту товарів, страхування ризиків;
- 8) підтримку стандартів якості готової продукції і логістичного сервісу;
- 9) ціноутворення;
- 10) моніторинг й інформаційно-комп'ютерна підтримка логістичних активностей у дистрибуції і т.д.

Сформульовано, що дистрибуція сьогодні будується на загальних логістичних принципах, визнаних закордонними та вітчизняними вченими:

- координація всіх процесів товаропросування, починаючи від кінцевих операцій товаровиробника та закінчуючи сервісом споживача;
- інтеграція всіх функцій керування процесами розподілу готової продукції та послуг, починаючи від визначення мети та закінчуючи контролем;
- адаптація комерційного, каналного та фізичного розподілу до вимог ринку та потреб споживача, які часто змінюються;
- системність як керування розподілом в його цілісності та взаємозалежності всіх елементів збутової діяльності;
- комплексність, тобто вирішення всієї сукупності проблем, пов'язаних із задоволенням платоспроможного попиту покупців;
- оптимальність щодо елементів системи і режиму її функціонування;
- раціональність як в організаційній структурі, так і в організації керування.

З'ясовано, що процес управління дистрибуцією товарів повинен передбачати реалізацію окремих фаз, а саме:

1. Планування фізичної дистрибуції товарів.

2. Організація фізичної дистрибуції товарів.
3. Контроль, регулювання та оцінка ефективності дистрибуції товарів.
4. Оцінка ефективності системи дистрибуції товарів.

Встановлено, що вимоги логістики дистрибуції передбачають виконання замовлення за узгоджений час, дотримання терміну виконання замовлення та готовність до виконання замовлення, оскільки це впливає на зміст дистрибуційної системи. Тому логічно на підприємстві до політики дистрибуції застосовувати стратегічне управління, оскільки реалізація загальних стратегій підприємства впливає на сутність процесів дистрибуції в цілому.

Розглянуто, що дистрибуція є істотною ланкою загального ланцюга постачань компанії, що охоплює потоки готової продукції від виробничих підприємств або складів постачальників до кінцевих споживачів. Дистрибуція - це насправді ключовий чинник в отриманні прибутку, оскільки саме на цьому етапі формується компроміс між логістичними витратами і рівнем обслуговування споживачів.

Як загальний висновок до першого розділу визнано, що сьогодні багато компаній розуміють дистрибуцію як пограничну сферу, в межах якої, з одного боку, мають бути максимально задоволені потреби клієнтів, а з іншого, враховуючи, що на цьому етапі формується додана вартість, постійно ведеться робота щодо зниження витрат. Правильно спроектована і впроваджена модель дистриб'юторської мережі за рахунок повноти і своєчасності виконання замовлень зазвичай дає істотне скорочення логістичного бюджету і підвищення рівня клієнтського сервісу.

Встановлено, що явними конкурентними перевагами інтернет-магазину як дистриб'ютора з елементами логістичного оператора будуть наступні: наявність вже побудованих і оптимізованих ланцюгів постачань продукції; досвід прогнозування продажів і управління асортиментом з розрахунком норм товарного запасу; можливість гнучкої диверсифікації бізнесу, при якій дистрибуція використовується на зростаючих ринках або в умовах високої маржі.

Зазначено, що стратегічні позиції інтернет-магазинів, створених «з нуля», виглядатимуть слабкішими за компанії, трансформовані з дистриб'юторів, оскільки першим ще належить вибудувувати ланцюги постачань при низькій зацікавленості кінцевої ланки - роздріб.

У другому розділі проаналізовано сферу Інтернет-комерції, яка розвивається не так швидко, як інші сегменти вітчизняного Інтернет-ринку, і має скромніші інвестиції, оскільки інтернет-магазини ще не отримали масового визнання українськими покупцями. Вітчизняний ринок інтернет-магазинів за останнє десятиліття пережив глибоку трансформацію як у кількісну, так і якісну. Починаючи з 2005 року, коли в українському сегменті Інтернету налічувалася близько сотні онлайн-магазинів, ринок демонстрував динамічний ріст. Вже сьогодні в UAнете більшість порталів в категоріях «інтернет-магазини» налічують більше півтисячі адрес комерційних інтернет-ресурсів.

Визначено основні переваги інтернет-магазинів, а саме: низькі ціни (в порівнянні із звичайними магазинами), доставка додому, заощадження часу.

Проаналізовано, що основними «гігантами» українського інтернет-ринку, які сьогодні на ринку інтернет-магазинів ведуть активну боротьбу виступають наступні інтернет-магазини: Rozetka.ua, Лагрос ЛТД, Matrix.ua, Sokol.ua, Фокстрот, CDDoma.com.ua, Foto.ua, інтернет-магазин компанії «КПІ-СЕРВІС».

Проаналізовано діяльність інтернет-магазину «Лагрос ЛТД» як гравця на ринку електронної комерції. Зазначено, що головною відмінністю «Лагрос ЛТД» від конкурентів є те, що компанія приділяє підвищену увагу якості обслуговування; надає найбільш широкий асортимент; швидко і пунктуально ставиться в питаннях доставки товару; надає найцікавішу цінову пропозицію; цілодобово готові технічно грамотно проконсультувати і допомогти з вибором; постійно впроваджують додаткові і зручні можливості користування магазином; стежать за перевагами своїх клієнтів і надають можливість придбання акційних або аукціонних товарів (послуг); надають повний набір післяпродажних послуг, оскільки є частиною великого, надійного холдингу.

Описано мотиваційні поля споживачів послуг інтернет-магазину «Лагрос ЛТД», також описано змінні сегментації споживачів даного інтернет-магазину.

Проаналізовано також фінансово-господарську діяльність компанії, а саме: аналіз доходів компанії, аналіз основних витрат компанії, аналіз логістичних витрат компанії як центру дистрибуції, аналіз рентабельності, аналіз майна компанії, аналіз дебіторської заборгованості, аналіз оборотних коштів, аналіз існуючих запасів.

Як загальний висновок у третьому розділі визнано, що компанія «Лагрос ЛТД» здійснює свою діяльність самостійно, але конкуренція за споживачів, змушує компанію враховувати інтереси й побажання найвимогливіших покупців. Щоб забезпечити це, необхідно постійно аналізувати фінансовий стан, проводити обґрунтоване дослідження фінансових відносин і руху фінансових ресурсів у процесі своєї діяльності. Отже, діяльність інтернет-магазину «Лагрос ЛТД» як логістичного центру дистрибуції є перспективною, оскільки спектр послуг дуже широкий. Через інтернет-магазин проходять великі об'єми інформації і управління нею, оптимізація інформаційних потоків дає значний економічний ефект для компанії. Можна сказати, що «Лагрос ЛТД» як логістичний центр спеціалізуються на масовій переробці вантажів по замовленнях різних фірм і наданні супутніх послуг. За рахунок масовості операцій собівартість їх виходить невисокою, а отже, і тарифи на них можуть бути цілком прийнятними для споживачів.

Продемонстровано, що ефективне функціонування складського господарства в межах діючого логістичного центру у м.Яготин сприяє раціональному руху матеріальних потоків у логістичному ланцюгу, використанню транспортних засобів та витрат обігу. Головним завданням складського господарства є концентрація запасів, їх зберігання, забезпечення ритмічного виконання замовлень споживачів. Головними функціями складського господарства є перетворення виробничого асортименту продукції на споживчий відповідно до попиту споживачів та створення торгового асортименту. Завдяки складуванню та зберіганню можна звести до мінімуму різницю між виробництвом і споживанням товару та створити систему виробництва і постачання, ґрунтуючись на створених запасах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 року N 40-IV // Офіційний вісник України. 2002. №31. С. 145.
2. Цивільний Кодекс України. Ч. 1-2. 2003, NN 40-44, ст. 356.
3. Закон України Про ліцензування певних видів господарської діяльності. м. Київ 1 червня 2021 року N 1775-III .
4. Закон України Про зовнішньоекономічну діяльність Із змінами і доповненнями, внесеними Законом України м.Київ 16 квітня 2015 року N959-XII.
5. Бауэрсокс Дональд Дж., Клосс Девид Дж., Логистика: интегрированная цепь поставок. Пер. с англ. К.: Знання України, 2011. 676 с.
6. Брігхем Є.Ф. Основи фінансового менеджменту: Переклад з англ.. К.: Молодь, 2019. 875 с.
7. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_58_2017_ukr/15.pdf.
8. Гриценко С.І. Формування парадигми соціально-економічного розвитку в контексті транспортно-логістичних кластерів. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. №3. Т. 3. С. 178 – 182.
9. Гриценко С.І. Структурні перетворення в транспортному секторі економіки України. Проблеми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і залучення іноземних інвестицій: регіональний аспект: зб. наук. праць. Донецьк, ДонНУ, 2012. С. 95-105
10. Гриценко С.І. Розвиток регіонів України з урахуванням конкурентних переваг раціонального використання ресурсів в межах транспортно-логістичних кластерів. *Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities*.

Collective monograph. Poland: Publishing House «Baltija Publishing», 2019. 712 p. (P 267-280).

11. Гриценко С.І. Забезпечення конкурентоспроможності країни в контексті стратегії інновацій та модернізації промисловості на основі об'єднань по співпраці. *Вісник економічної науки України*. 2017. №2 (33). С. 22-27.

12. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2019. 904 с.

13. Ефективна економіка. URL: <http://economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=245> (дата звернення: 17.09.2022).

14. Иваненко В. В., Яценко Л. С. Финансовый анализ. Учебное пособие. Харьков: Изд. ХГЭУ, 2018. 192 с.

15. Кальченко А.Г. Логістика: навч. посіб. Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. К.: КНЕУ, 2014. 472 с.

16. Комяков О.О. Діагностика у сфері збуту. К: НТУУ «КПІ», 2013. 258 с.

17. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2020. 848 с.

18. Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів: Вид. центр Львів. НУ ім. Івана Франка, 2012. 607 с.

19. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. К.: Знання, 2018. 378 с.

20. Кузнецов К.С. Конкурентні закупівлі: Торги, тендери, конкурси. К.: Знання, 2017. 432 с.

21. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. К.: КНЕУ, 2012. 387 с.

22. Логістика 2.0: блокчейн зробить постачання прозорим і кардинально змінить усю галузь. URL: <http://www.bakertilly.ua/news/id1383> (дата звернення: 10.11.2023).

23. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: навч. посібн. К.: Вид-во ЦУЛ, 2021. 412 с.

24. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навчальний посібник в схемах і таблицях . За заг. ред. С.В. Смерічевської. Львів : «Магнолія-2006», 2019. 552 с. URL : <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/38702>.

25. Марчук В.Є., Портна А.С. Особливості організації системи логістичного управління підприємством. Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: XXI МНПК 27 жовтня 2023 р. Збірник доповідей / Відп. ред. С.В. Смерічевська, Л.В. Савченко. К.: НАУ, 2023. 546 с. С.128-130

26. 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 : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2022. С. 78-79. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/52937/1/Pr_78-79.pdf

27. Міністерство інфраструктури України. URL: <http://www.mtu.gov.ua> (дата звернення: 06.09.2022).

28. Онлайн документація Dart: веб-сайт. URL: <https://dart.dev> (дата звернення: 20.09.2023).

29. Поддєрьогін А.М. та ін. Фінанси підприємств. 5-е вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2017. 324 с.

30. Поспелов О. М. Управління взаємодією з постачальниками в умовах стратегічного альянсу підприємств. Вісник економіки транспорту та промисловості. 2017. № 19–20. С. 171–173.

31. Потенциал логистического рынка Украины [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.fim.ua/eng/fim/press/news/a875/>.

32. Проектний аналіз і управління проектами: Конспект лекцій/ А.К.Шумейко, А.П.Науменко, С.Ф.Худасова, Т.О.Гаврилко. К.: НАУ, 2013, 117 с.
33. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль: Карт-бланш, 2020, 442 с.
34. Сковронек Ч., Саріуш-Вольський З. Логістика на підприємстві: Навч.-метод. Посібник. Пер з пол. І.Д.Рудінського. К.: Фінанси і статистика, 2018. 395 с.
35. Смерічевська С.В. Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 104 с.
URL:https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49987/1/Logist_man.pdf
36. Смерічевська С.В., Гетьман Д.С. Інноваційні тренди в управлінні ланцюгами постачань. Тези доповіді. Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища : XVIII МНПК (23-24 октября 2020) . С 161-166.
37. Смерічевська С.В., Постніков О.О. Стратегічні бізнес-моделі управління замкненими ланцюгами постачання (Closed Loop Supply Chain Management) в умовах циркулярної економіки. Conceptual principles, methods and models of greening logistics activities. Monogra /Gritsenko S., Savchenko L., Матвеєв В.В., ect. Monograph. Primedia eLaunch, Boston, USA, 2023. 218 p. P.149-175. DOI: 10.46299/979-8-88992-697-9.2.4
38. Смерічевська С. В. Формування освітньо-інноваційного потенціалу логістизації національної економіки : стратегічні імперативи [монографія]. Херсон : ТОВ Видавничий дім «Гельветика», 2014. 320с.
39. Статистика України: науковий журнал. URL: www.ukrstat.gov.ua
40. Статистична звітність емітентів України. URL: www.smida.gov.ua/db/emitent

41. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Х.: ВД «Інжек», 2015. 255 с.
42. Титюхин Н.Ф. Управление логистическими процессами в компании через CRM-систему. Логинфо. 2012. №3. С. 21-25.
43. Фактори конкурентоспроможності ЗМІ як запорука успішного функціонування його на інформаційному. URL: <http://journalib.univ.kiev.ua>
44. Чернов Ю. В., Фомишин С. В., Тищенко А. И. Управлінське консультування: Навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ-плюс, 2018. 272с.
45. Чухрай Н. Формування ланцюга постачання: питання теорії та практики: Монографія. Львів: Інтелект-Захід, 2020. 258 с.
46. Шапіро Дж. Моделювання ланцюга постачань. Пер. с англ. К.: Знання України, 2020. 767 с.
47. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2001. 384 с.
48. Щепіна Т.Г., Портна А.С. Принципи та особливості управління ланцюгами постачання поліграфічної продукції [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: er.nau.edu.ua/handle/NAU/44959?i=20
49. Bloc State Management Library. *Bloc State Management Library*. URL: <https://bloclibrary.dev/#/> (дата звернення: 22.09.2023).
50. Boiarynova, K., Popelo, O., Tulchynska, S., Gritsenko, S., Prikhno, I. Conceptual Foundations of Evaluation and Forecasting of Innovative Development of Regions. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 30 (2), pp. 167-174. 2022. Scopus. <https://doi.org/10.3311/PPso.18530>.
51. Chorafas D. *Internet Supply Chain: Impact on Accounting and Logistics*. Palgrave Macmillan Limited, 2019. 298 с.
52. Cluster Policy of Innovative Development of the National Economy: Integration and Infrastructure Aspects : collective monograph / under the editorship of professor Svitlana Smerichevska. Poznań: Wydawnictwo naukowe WSPIA, 2020. 380 p. P.16-29. URL : <https://bit.ly/3vHDsIO>

53. C M. R. Clean Architecture: A Craftsman's Guide to Software Structure and Design. Pearson Education Asia, 2017. – 420 с.
54. Documentation Android Developers. *Android Developers*. URL: <https://developer.android.com/docs> (дата звернення: 14.10.2023).
55. Formation of socially-oriented financial business in ukraine. URL: <http://economy.nayka.com.ua>.
56. Gopal T.G., Partsch W, Kamauff J. Supercharging Supply Chains: New Ways to Increase Value Through Global Operational Excellence. New York, NY: John Wiley and Sons, 1998.
57. Ozkoca Y. The Internet Of Things (IOT) and how it will help Logistics. URL: <https://www.morethanshipping.com/internet-things-iot-will-help-logistics> (дата звернення: 23.07.2018).
58. Strazzullo F. Routing. Frameworkless Front-End Development. Berkeley, CA, 2019. P. 139–167. URL: https://doi.org/10.1007/978-1-4842-4967-3_6 (дата звернення: 19.11.2023).
59. PEST-аналіз: приклади, кейси, застосування: веб-сайт. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami> (дата звернення 10.11.2023).
60. Supply Chain Digest (новини зі світу управління ланцюгами поставок) URL : <http://scdigest.com/> (дата звернення: 02.12.2023)
61. 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