

УДК 65

*Оксана Познякова, к.е.н., доцент
(доцент кафедри «Логістика»,
Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

*Наталія Душко, магістр
(Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

ФУЛФІЛМЕНТ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

Наразі ринкова трансформація зумовила розширення кола учасників інтернет-торгівлі, що вплинуло на організацію логістики фулфілмент-партнерів. В статті розкрито сутність фулфілменту, а також комплекс послуг, які включає цей напрям діяльності. Наведені характерні риси фулфілмент-бізнесу характеризують цей вид діяльності як специфічний. Учасниками ринку фулфілмент-бізнесу є надавачі послуг – оператори фулфілменту та споживачі послуг – оператори дистанційної торгівлі. Наведено компанії, які можуть бути потенційними учасниками ринку фулфілмент-послуг. Вимоги інтернет-магазинів до обрання фулфілмент-партнера обумовлюють висвітлення особливостей функціонування фулфілмент-оператора. Прийняття управлінського рішення щодо передачі фулфілмент-послуг іншій компанії засновано на перевагах та недоліках аутсорсингу, а також на економічних аспектах фулфілмент-бізнесу. Економічне обґрунтування базується на затратній моделі та багатокритеріальній оцінці ефективності аутсорсингу.

Ключові слова: логістика, фулфілмент, аутсорсинг, оператор дистанційної торгівлі, фулфілмент-оператор, бізнес-послуга, електронний бізнес, напрям діяльності логістичної компанії.

© Познякова О.В., Душко Н., 2016

Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління», 2016. Вип. 35

*Оксана Познякова, к. э. н., доцент
(доцент кафедры «Логистика»,
Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

*Наталья Душко, магистр
(Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

**ФУЛФИЛМЕНТ КАК ПЕРСПЕКТИВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ**

На сегодня рыночная трансформация обусловила расширение круга участников интернет-торговли, что повлияло на организацию логистики фулфилмент-партнеров. В статье раскрыта сущность фулфилмента, а также комплекса услуг, которые включает это направление деятельности. Приведены характерные черты фулфилмент-бизнеса, которые характеризуют этот вид деятельности как специфический. Участниками рынка фулфилмент-бизнеса являются компании, которые предоставляют услуги – операторы фулфилмента и получатели услуг – операторы дистанционной торговли. Приведены компании, которые могут быть потенциальными участниками рынка фулфилмент-услуг. Требования интернет-магазинов к выбору фулфилмент-партнера обуславливают освещение особенностей функционирования фулфилмент-оператора. Принятие управленческого решения относительно передачи фулфилмент-услуг другой компании основывается на достоинствах и недостатках аутсорсинга, а также на экономических аспектах фулфилмент-бизнеса. Экономическое обоснование базируется на затратной модели и многокритериальной оценке эффективности аутсорсинга.

Ключевые слова: логистика, фулфилмент, аутсорсинг, оператор дистанционной торговли, фулфилмент-оператор, бизнес-услуга, электронный бизнес, направление деятельности логистической компании.

*Oksana Poznyakova, PhD
(Associate Professor, lecturer of the Department «Logistics»,
State Economy and Technology university of Transport)*

*Natalia Dushko, Master
(State economic technological University of transport)*

**FULFILMENT AS A PERSPECTIVE DIRECTION OF ACTIVITY
OF THE LOGISTICS COMPANY**

Today market transformation lead to the expansion of circle of participants the Internet-trade, which affected the organization of the logistics of fulfillment partners. The article reveals the essence of fulfillment, as well as a range of services, which in-

cludes this activity. Presented the characteristic features of fulfillment business characterize this activity as a specific. Providers – operators of fulfillment and consumers of services – distance selling companies are market participants fulfillment-business service. Listed companies that could be potential market participants fulfillment services. Requirements of Internet-shops to the election of fulfillment partner determine the peculiarities of functioning of fulfillment operator. Acceptance of the administrative decision on the transfer of fulfillment services of another company based on the advantages and disadvantages of outsourcing, as well as on the economic aspects of fulfillment business. The economic justification is based on cost models and balatonnelle evaluating the effectiveness of outsourcing.

Key words: logistics, fulfillment, outsourcing, operator of distance trade, fulfillment-operator, business-service, electronic business, direction of activity of the logistics company.

Постановка проблеми. На сучасному ринку торгівлі все більше споживачів віддають перевагу онлайн-шопінгу замість традиційного, при цьому покупці стають дедалі вимогливішими щодо терміну доставки, способу оплати та рівня сервісу. Такі тенденції у сфері роздрібно́ї торгівлі вплинули як на досвід покупця, так і на організацію логістики підприємств-учасників ринку. Щодня компанії вирішують питання своєчасної та оперативної доставки замовлень, разом із забезпеченням цілісності ланцюга постачань, незалежно від того, де саме було здійснене замовлення: в магазині, телефоном чи з комп'ютера та в яку точку країни доставляти товар. Попри кризу, ринок інтернет-торгівлі в Україні стрімко зростає, а товари з полиць звичайних магазинів все активніше переміщуються в інтернет. Ця тенденція сприяла тому, що на ринок електронної комерції вийшло безліч нових учасників – невеликих магазинів, індивідуальних підприємців, перед якими постає питання виконання всіх бізнес-процесів своїми силами або передача наведених функцій аутсорсинговій компанії. У найближчий час більшість учасників ринку електронної торгівлі усвідомлено перейдуть на аутсорсинг, що обумовлює зростання попиту на специфічні послуги логістики для індивідуальної дистанційної торгівлі – фулфілмент (fulfillment).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз ринку учасників фулфілмент-бізнесу наведено в працях [6–8, 10, 13]. Наразі найбільшим у світі фулфілмент-оператором є Amazon [10]. Сьогодні в Україні на цей сегмент бізнесу вийшли логістичні центри: Нова пошта [6], Zammler [6], Логістик Плюс [8].

Практичний досвід напрацювань у сфері фулфілменту висвітлено в роботах О. Жукова, В. Климова, В. Барановського, В. Леонова, О. Упатова [2, 4, 6, 7, 11].

Питанням фулфілменту як одного з напрямів аутсорсингу послуг компанії дистанційної інтернет-торгівлі присвячували свою увагу науковці А. Агафонова, А.Б.Виноградов, Д.М. Кольчугин [1, 3].

Але в жодній із праць не було наведено характерних рис фулфілменту як прямої діяльності логістичної компанії або як аутсорсингових послуг оператора дистанційної торгівлі.

Метою статті є розкриття сутності та характерних рис фулфілменту, як прямої діяльності та бізнес-послуги, визначення особливостей функціонування суб'єкта господарювання у сфері надання фулфілмент-послуг та виявлення кола потенційно можливих учасників фулфілмент-бізнесу, що дозволить підвищити ефективність

функціонування всіх учасників ринку послуг фулфілменту в умовах сучасного конкурентного середовища.

Визначення переваг і недоліків аутсорсингу фулфілмент-послуг, а також наведення техніко-економічних показників фулфілмент-бізнесу сприятимуть обґрунтуванню рішень щодо доцільності передачі цього напрямку діяльності фулфілмент-оператору.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як напрям діяльності підприємства, фулфілмент з'явився у США та країнах Західної Європи більше 10 років тому. Враховуючи, що фулфілмент є відносно новим напрямом функціонування на ринку логістичних послуг, на сучасному етапі теоретичних напрацювань у сфері логістичної діяльності існує декілька його визначень.

У всесвітній енциклопедії зазначено, що фулфілмент (від англ. fulfillment або брит. англ. fulfillment – виконання, здійснення) – комплекс операцій з моменту оформлення замовлення покупцем і до моменту отримання ним покупки [12].

Фулфілмент – це забезпечення силами аутсорсингової компанії всіх операцій, які відбуваються з моменту оформлення замовлення на сайті інтернет-магазину до передачі цього замовлення покупцеві [9]. Тобто, послуги, які раніше надавалися певними окремими суб'єктами господарювання, наприклад – кур'єрська доставка, відповідальне зберігання, колцентр, маркетинг, оформлення відправлень на пошті, – доцільно об'єднувати в одну, яка надається окремою компанією для роботи в режимі «одного вікна» з інтернет-магазином.

Теоретичні розробки розвинених країн передбачають наступне значення фулфілменту – це «повний цикл обробки товарів, включаючи прийом на склад, зберігання, комплектацію замовлень, відправку покупцю і роботу з відмовами, при цьому управління замовленнями залишається у віданні інтернет-магазину, де вони формуються, упаковуються і відправляються в службу доставки» [12].

В. Барановський пропонує наступне визначення – «фулфілмент – це вирішення задачі перетворення товару у вантаж (а за необхідності і навпаки) в рамках логістики дистанційної торгівлі» [2, с. 42].

Але найбільш вдалим та зрозумілим для широкого кола зацікавлених осіб є таке тлумачення: «Фулфілмент – це логістика для інтернет-магазину дистанційної торгівлі» [4].

Загалом фулфілмент передбачає виконання певних операцій/послуг: прийом товару на склад; зберігання товару на складі; обробка замовлення; комплектація товару для замовлення; упаковка замовлення; доставка замовлення; прийом оплати; управління поверненнями; управління залишками товарів на складі в режимі онлайн, послуги call-центру тощо.

Але споживачі фулфілменту (інтернет-магазини) можуть віддавати на аутсорсинг як окремі з наведених операцій (західна модель фулфілменту), так і користуватись комплексною послугою, яка передбачає інтеграцію всіх наведених операцій в одну. Західна модель функціонування фулфілмент-оператора має деякі відмінності, серед яких:

- відсутність взаємодії з постачальниками товарів (закупівлею товару займається інтернет-магазин);
- відсутність взаємодії зі споживачами товару (отримання замовлення від кінцевого споживача, доставка, сервісне обслуговування);
- співпраця з великими магазинами (щоденний обсяг замовлень – кілька тисяч).

ЗАГАЛЬНО-ТРАНСПОРТНІ ПРОБЛЕМИ

На відміну від західних фулфілмент-операторів суб'єкти господарювання цього напрямку діяльності країн СНГ та України пропонують повний набір послуг (табл. 1).

Таблиця 1. Комплекс послуг моделі повного аутсорсингу для інтернет-магазину

Сервіс (комплекс послуг)	Склад послуги (характеристика)
1. Фулфілмент-центр	Приймання товарів та адресне зберігання Підбір товарів для отриманих замовлень Комплектація та пакування замовлень Наклеювання інформаційних етикеток на замовлення Відвантаження замовлень в кур'єрські служби Відповідальне зберігання
2. Контактний центр	Консультаційні послуги Технологія ефективного продажу Навчання та атестація спеціалістів
3. Управління транспортною логістикою	Доставка замовлень по країні та/або за кордон (залежно від охопту цільової аудиторії) Приймання готівкової та безготівкової оплати при доставці Можливість часткового повернення товарів
4. Платіжні сервіси	Інтеграція з платіжними системами Деталізована звітність по оплаті Агрегація всіх видів оплати для клієнта Приймання готівкових та безготівкових платежів
5. Бухгалтерський та податковий облік	Ведення регламентованого та податкового обліку Інтеграція всіх основних елементів бізнес-процесу: фулфілменту, контакт-центру, логістики, фінансових операцій
6. Обробка повернень	Приймання повернень Проведення експертизи Перепакування товарів Повернення готівки покупцям
7. Система звітності	Особистий кабінет: історія та аналіз інформації про замовлення Інтеграція даних з корпоративними обліковими системами

Джерело: перероблено авторами за матеріалами 1, с.61

Комплекс надаваних послуг фулфілменту залежить від виробничих потужностей та досвіду роботи фулфілмент-партнерів на ринку дистанційної торгівлі.

Для успішного функціонування компаній на ринку фулфілмент-послуг та ефективного налагодження ланцюга постачання товару необхідно знати характерні риси фулфілменту, які полягають в наступному.

1. Для логістичного оператора (фулфілмент як напрям діяльності):

- робота з одиничним (поштучним) товаром;
- територіальна віддаленість постачальників товару (фулфілмент-операторів, фулфілмент-споживачів від кінцевих споживачів товару);
- співпраця з різними за товарообігом та формою власності споживачами фулфілмент-послуг;

- специфічність бізнес-процесів (параметри складу та його обладнання, спосіб розміщення товару на складі, комплектація замовлення штучних товарів тощо);
- забезпечення максимального покриття території країни щодо адресної доставки посилок;
- максимальна зручність для кінцевого одержувача – доставка (способи, термін, час), оплата замовленого товару, рівень обслуговування;
- забезпечення функціонування всіх бізнес-процесів в онлайн-режимі «одного вікна» – інтернет-магазини намагаються не тільки продавати товар дистанційно, але аналогічно здійснювати закупівлі, а також в режимі онлайн отримувати інформацію про рух товару та управляти складськими залишками через інтернет;
- електронний бізнес у двох секторах ринку – В2В (надання послуг для компанії-споживача фулфілмент-послуг) та В2С (надання послуг для споживача товару – як правило, для фізичної особи).

2. Для компанії-споживача (фулфілмент як отримана бізнес-послуга від компанії-аутсорсера):

- дистанційна торгівля, закупка та управління складськими залишками в онлайн-режимі через інтернет;
- відповідальність за рівень сервісного обслуговування клієнтів полягає на інтернет-магазин, тому до пошуку логістичного оператора – фулфілмент-центру необхідно підходити дуже ретельно;
- електронний бізнес у двох секторах ринку – В2В (отримання бізнес-послуг від фулфілмент-оператора) та В2С (надання послуги для споживача товару – як правило, для фізичної особи).

Наведені риси фулфілменту характеризують цей бізнес як специфічний напрям діяльності.

Учасниками ринку фулфілмент-бізнесу є надавачі послуг – оператори фулфілменту та споживачі послуг – оператори дистанційної торгівлі.

Для фулфілмент-оператора бізнес із надання фулфілмент-послуг потребує складної інфраструктури та специфічності бізнес-процесів для роботи з одиничним (поштучним) товаром.

Передусім, підприємство повинно мати складські приміщення з більшим набором функцій, відповідно обладнані для зберігання певної продукції, а також комплектації замовлення, що складається з поштучного товару. Тобто, існують певні вимоги щодо параметрів, зонування, стелажів, проходів, способу розміщення товару на полицях, обладнання для комплектації замовлення тощо. Технології збереження та обробки поштучного товару теж відрізняються – необхідно «не просто зберігати коробки і палети, а виймати вміст, обліковувати і розміщувати кожен одиницю» [13], оскільки іноді замовлення складає 5-10 одиниць різного товару [4].

Технології пакування товару обумовлюються, з одного боку – вимогами збереження товару при транспортуванні та якісного сервісу (в т.ч. прийнятного зовнішнього вигляду) для споживача товару, а з іншого боку – позицією оператора дистанційної торгівлі щодо економії на цій статті витрат і пропозицією використання пластикових пакетів замість гофро- та/або картонних коробок. Така економія сприяє збільшенню обсягу повернень.

Значним аспектом впровадження фулфілмент-бізнесу є інформаційна складова, яка повинна включати інформаційний супровід всього комплексу фулфілмент-послуг. Крім наведеного, споживач фулфілмент-послуги повинен мати доступ до інформації щодо етапу виконання замовлення будь-якого певного товару в онлайн-

режимі та управляти (моніторинг, аналіз, контроль, коригування) закупками і залишками на складі.

Доставка поштучного товару для індивідуального замовлення передбачає використання транспортних засобів невеликої вантажопідйомності та / або обсягу. В той же час, доставка такого замовлення пов'язана із обслуговуванням, як правило, клієнта – фізичної особи, та передбачає певну специфіку обслуговування (наприклад, доставка однієї пари взуття певного розміру та кольору, вказаного в замовленні, обумовлює, фактично, доставку трьох пар різного розміру, оскільки внаслідок примірки заявлена пара взуття може не підійти).

Наведені особливості функціонування фулфілмент-бізнесу доводять специфічність надання фулфілмент-послуг, отже, технології роботи з великими партіями товару в цьому напрямі діяльності є неефективними. Необхідно також враховувати наступний аспект – співпраця фулфілмент-оператора як з інтернет-магазинами, так і зі споживачами їхніх товарів, тобто функціонування у двох сегментах ринку електронного бізнесу – B2B та B2C.

До переваг функціонування фулфілмент-бізнесу можна віднести економію на масштабах за рахунок великого обсягу операцій, розвитку профільних компетенцій і концентрації необхідних ресурсів.

Розпочати фулфілмент-бізнес з нуля дуже складно, тому на цей ринок виходять компанії з відповідними активами (складські площі, транспортні засоби, інформаційні системи тощо) та певним досвідом в галузі складування, доставки товару, сервісного обслуговування клієнтів тощо. Певні основні засоби та досвід в наведених сферах бізнесу мають такі суб'єкти господарювання:

- транспортні підприємства;
- компанії-оператори складів;
- транспортно-логістичні компанії;
- логістичні оператори 3 PL рівня;
- компанії кур'єрської доставки.

До потенційних споживачів ринку фулфілмент-послуг можна віднести такі компанії: ритейл без онлайн; постачальники товарів; іноземні компанії без присутності в Україні; інтернет-магазини.

Перші дві наведені групи споживачів фулфілмент-послуг мають у своєму розпорядженні виробничі потужності (склади, логістику, IT-системи), але потребують послуги, пов'язані зі зберіганням і комплектацією поштучних замовлень.

Іноземні компанії без присутності в Україні потребують весь набір послуг фулфілменту. Слід зазначити, що в умовах євроінтеграції цей сегмент ринку буде зростати.

Найбільшою групою споживачів послуг фулфілменту на ринку є інтернет-магазини. Залежно від товарообороту такі суб'єкти господарювання розділяють на групи, кожна з яких висуває певні вимоги до фулфілмент-партнерів [13]:

- великі – надійність, репутація, рівень сервісу, модель співпраці (власні або партнерські потужності);
- малі – весь спектр логістичних процесів «під ключ», мінімальна ціна;
- середні пред'являють вимоги як групи великих, так і групи малих інтернет-магазинів, що обумовлено їх специфікою та структурою.

Взагалі оператори дистанційної торгівлі до обрання фулфілмент-партнера підходять дуже обережно, оскільки «поспішний вибір фулфілмент-оператора загрожує недотриманням термінів обробки замовлень, пошкодженням і втратою товарів,

різким падінням якості сервісу у високий сезон, невиконанням фінансових зобов'язань, несвочасним перерахуванням грошей за виконані замовлення, а також непередбаченими витратами. На більш розвинених ринках (у Європі, США, Китаї) до вибору оператора фулфілменту підходять ще суворіше: порівнюють вартість і терміни інтеграції (об'єднання декількох товарів в одному замовленні), зважають на впроваджену систему обліку, звертають увагу на відсоток помилок комплектації і упаковки тощо [12]. Компанія-споживач фулфілмент-послуг може забажати переконавшись, що потенційний фулфілмент-оператор має позитивний досвід у цій сфері діяльності та рекомендації від клієнтів, а також відвідати та побачити потужності фулфілмент-оператора, ознайомитись із договорами, порівняти правила і терміни обслуговування, зазначені в угодах, а не в рекламі, навести довідки про те, як компанія-надавач фулфілмент-послуги справляється з навантаженнями в пікові періоди.

Але, незважаючи на проблеми, що виникають у оператора дистанційної торгівлі із пошуком фулфілмент-партнера, співпраця в цьому сегменті ринку має свої переваги та недоліки. Віддавши фулфілмент на аутсорсинг, оператор дистанційної торгівлі отримує наступні переваги:

- зосередження на досягненні ключових завдань компанії, вирішення яких принесе компанії більше прибутків, ніж витрати на фулфілмент;
- значна економія часу;
- економія складських витрат на зберігання, сортування, комплектацію, замовлень, скорочення витрат на доставку, повернення та прийом платежів;
- оптимізація руху товарів;
- можливість відслідковування КРІ;
- спеціалізована компанія зробить роботу якісніше, ніж відділ штатних працівників;
- легкий старт і масштабованість бізнесу для новачків;
- швидкість у вирішенні операційних завдань;
- зосередження на маркетингу та організації продажу;
- відносна простота зміни партнера – замінити фулфілмент-оператора легше, ніж звільняти та наймати штатних працівників;
- якість сервісу для кінцевих споживачів;
- диверсифікація ризиків.

В той же час до недоліків аутсорсингу фулфілмент-послуг можна віднести:

- частина прибутку залишається у фулфілмент-оператора;
- залежність від фулфілмент-оператора;
- втрата гнучкості (контроль над діяльністю не такий, як при роботі на власних виробничих потужностях; наявність додаткової ланки в ланцюгу постачань іноді гальмує обробку транзакцій);
- неможливість оперативно вносити зміни до асортименту товару;
- узгодження з фулфілмент-оператором питання постачання та обробки нестандартних товарів, нові способи упаковки тощо.
- найманий колл-центр для деяких сегментів не так якісно може консультувати покупців;
- інформаційні ризики.

Наведені переваги та недоліки фулфілмент-партнерства обумовлюють прийняття виважених управлінських рішень оператора дистанційної торгівлі щодо аутсор-

сингу фулфілмент-послуг. Також доцільності прийняття такого рішення сприятимуть наступні економічні аспекти щодо фулфілмент-бізнесу:

- вартість фулфілмент-послуг оцінюється західними експертами у 10 % від вартості замовлення. В Росії для популярних груп товарів вона становить 6-8 % [11];
- скорочення витрат, в середньому, не менше, ніж на третину;
- інвестиції в інфраструктуру – 50 -70 млн руб. [11];
- оренда або побудова складу класу «А» площею (за різними даними) від 4-5 тис м² [11];
- будівництво фулфілмент-центру займає 1-2 роки [11];
- 80-90 % інвестицій інтернет-магазину – в логістику [3, с. 348];
- часовий інтервал переходу на аутсорсинг фулфілмент-послуг складає від 3 до 18 місяців в залежності від масштабів діяльності компанії [1, с. 61]
- при кількості щоденних замовлень:

а) до 50 – інтернет-магазин може обійтись власними силами [9];

б) більше 100 – послуги аутсорсингової компанії є дешевшими [6];

в) від 3 тис. – доцільно мати власні потужності, оскільки вартість виконання операцій буде низькою, а накопичений досвід в процесі розвитку інтернет-магазину до цього рівня дозволяє виконувати операції якісно [9];

г) біля 40-50 тис – компанія дистанційної торгівлі повинна розвивати власну виробничу інфраструктуру для створення фулфілмент-центру [11].

Стратегія аутсорсингу має бути економічно вигідна компанії, яка функціонує в середовищі електронного бізнесу. Економічне обґрунтування базується на затратній моделі та багатокритеріальній оцінці ефективності аутсорсингу.

Висновки і пропозиції: Удосконалення фулфілмент-бізнесу стане додатковим поштовхом для розвитку ринку електронної комерції. На сьогодні в Україні недосконалість логістичної інфраструктури та відповідних компетенцій основної маси учасників ринку гальмує розвиток онлайн-торгівлі та електронного бізнесу в цілому. Чим більше буде якісних фулфілмент-центрів, тим більше магазинів будуть передавати фулфілмент на аутсорсинг.

Для удосконалення своєї діяльності фулфілмент-партнерам необхідно проводити вивчення існуючих практик електронного бізнесу, інноваційних пропозицій, розроблювати та впроваджувати нові ефективні методи підвищення якості та зниження витрат суб'єктів господарювання.

ЛІТЕРАТУРА

- 1 Агафонова А. Н. Особенности моделей аутсорсинга бизнес-процесов в электронной коммерции / А.Н. Агафонова // Известия УрГЭУ. – 2014. – №4 (54). – С.58-63.
- 2 Барановский В. Логистика дистанционной торговли – новое направление аутсорсинга / Барановский В. // Дистрибуция и логистика. – 2015. – №8. – С.42-45.
- 3 Виноградов А.Б. Логистическая поддержка развития операторов розничной интернет-торговли (часть 2) / А.Б.Виноградов, Д.М. Кольчугин // Логистика сегодня. – 2013. – №5(103). – С. 348-355.
- 4 Жуков О. Логистика для интернет-магазина: 5 основных проблем. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kom-dir.ru/article/90-red-logistika-dlya-internet-magazina>
- 5 Как открыть свой бизнес. Фулфилмент в России. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.budzdorvum.ru/index.php/cboi-biznes/717-fulfilment-v-rossii.html>
- 6 Клімов В. «Нова пошта»: Из-за кризи кілька логістичних операторів залишать ринок. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ain.ua/2014/11/28/552342>
- 7 Леонов В. В Украине появляется полноценный фулфилмент В.Леонов // Дистрибуция и логистика. – 2015. – № 5. – С.6-7.

8. *Логістична* компанія «Логістик плюс». Офіційний сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.logisticplus.com.ua/index.php?cat=209&lang=rus>
9. *Мироненко* Н. Фулфілмент по-українски: драйвер или тормоз развития рынка / < Мета > Украина. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pr.meta.ua/read/44392>
10. *Рынок* интернет-торговли России растет в среднем на 33,8 % в год / ИКС Медиа, 30.03.15. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iksmedia.ru/news/5209806-Rynok-internet-torgovli-Rossii-raste.html>
11. *Упатов* А. Fulfilment по-русски. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mybiz.ru/articles/fulfilment-po-rusски/>
12. *Фулфілмент*. Википедия – свободная энциклопедия. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%83%D0%BB%D1%84%D0%B8%D0%BB%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82>
13. *Фулфілмент* для интернет-торговли Исследование компании Data Insight. 2016. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.slideshare.net/Data_Insight/ss-57319738

REFERENCES

1. Agafonova A. N. *Osobennosti modeley aytorsingа biznes-procesov v elektronnoy comercii* [Features of outsourcing models of business processes in e-commerce] /A.N. Agafonova// Izvestia UrGEU [Izvestiya Of USUE] – 2014. – number 4 (54). – pp.58-63.
2. Baranovskiy V. *Logistika distancuonnoy torgovli – novoe napravlenie aytorsingа* [Logistics distance selling is a new trend of outsourcing] // Dustrubycua i logistika [Distribution and logistics] – 2015. – number 8. – pp. 42-45.
3. Vinogradov A. B. *Logisticheskaya poddergka rasvitiya operatorov roznichnoy internet – torgovli (chast 2)* [Logistic support for the development of the operators of retail e-commerce (part 2)], A. B. Vinogradov, D.M.Kolchugin//Logistska segodnya [Logistics today] – 2013. – number 5(103). – pp. 348-355.
4. Zhukov O. *Logistika dlya internet magazin: 5 osnovnyh problem* [Logistic for internet store: 5 main problems] [Elektron resurs]. – Mode access: <http://www.kom-dir.ru/article/90-red-logistika-dlya-internet-magazina>
5. *Kak otkryt svoj biznes. Fulfilment v Rossii* [How to open your business. Fulfillment in Russia] [Elektron resurs]. – Mode access: <http://www.budzdorvum.ru/index.php/cboi-biznes/717-fulfilment-v-rossii.html>
6. Klimov V. *«Nova poshta»: iz-za kryzy kilka logistychnykh operatoriv zalyshat rynek* [«Nova poshta»: however, because of the crisis several logistics operators to salesat market] [Elektron resurs]. – Mode access: <http://ain.ua/2014/11/28/552342>
7. Leonov V. *V Ukrainе poyavlyayetsya polnocennyi fulfillment* [In Ukraine, there is a full fulfillment] // Dustrubycua i logistika [Distribution and logistics] 2015. – number 5. – pp. 6-7.
8. *Logistychna kompania «Logistik plus»*. Oficiynny sayt [Logistics company «Logistic plus». Official website] [Elektron resurs]. – Mode access: <http://www.logisticplus.com.ua/index.php?cat=209&lang=rus>
9. *Muronenko N. Fulfilment po-ukrainski: drayver ili tormoz razvitiya rynka* [Fulfillment in Ukrainian: driver or obstacle to the development of the market] Meta Ukraina [Meta Ukraine] [Elektron resurs]. – Mode access: <http://pr.meta.ua/read/44392>
10. *Rynok internet torgovli Rosii rastet v srednem na 33,8 % v god* / IKS Media [The market of Internet trade in Russia is increasing on average by 33.8 % annually / X Media] [Elektron resurs]. – Mode access: <http://www.iksmedia.ru/news/5209806-Rynok-internet-torgovli-Rossii-raste.html>
11. *Upatov A. Fulfilment po – rusски* [Fulfillment in Russian] [Elektron resurs]. – Mode access: <http://www.mybiz.ru/articles/fulfilment-po-rusски/>
12. *Fulfilment. Vikipedia – svobodna encyklopedia* [Fulfillment. Wikipedia the free encyclopedia] [Elektron resurs]. – Mode access: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%83%D0%BB%D1%84%D0%B8%D0%BB%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82>
13. *Fulfilment dly internet torgovli isledovanie kompanii Data Insight*, 2016 [Fulfillment for e-commerce Research company Data Insight.] [Elektron resurs]. – Mode access: http://www.slideshare.net/Data_Insight/ss-57319738