

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«___» _____ 2022 р.

«___» _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Оцінка сервісних послуг складу підприємства» _____

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-5л
Андрусик Вероніка Михайлівна

(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Репіч Тетяна Анатоліївна

(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

(підпис)

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

Т.В. БЕРЕЗЯНКО
«31» січня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Андрусик Вероніки Михайлівни

1. Тема роботи «Оцінка сервісних послуг складу підприємства»

керівник роботи Репіч Т.А., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 31.01.2022 р. № 80-кс.

2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні основи формування складського сервісу на підприємстві.

Розділ 2. Дослідження господарської діяльності та сервісних послуг складу ПрАТ «Оболонь».

Розділ 3. Удосконалення процесу надання сервісних послуг складу ПрАТ «Оболонь».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 4 рисунках та 21 таблиці ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 31 січня 2022 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	07.02.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	17.02.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	24.02.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.03.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.04.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.05.2022 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2022 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.05.2022 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2022 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	26.05.2022 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	06.06.2022 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

В.М. Андрусик

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Т.А. Репіч

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто існуючі теоретико-методичні засади управління сервісом на підприємстві і методи його оцінки. У роботі описано сутність сервісного обслуговування, її завдання та цілі, а також розглянуто оцінка сервісних послуг складу ПрАТ «Оболонь».

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було проаналізовано фінансово-економічну діяльність ПрАТ «Оболонь» та оцінено систему сервісу на підприємстві.

На основі дослідження сервісних послуг на складі ПрАТ «Оболонь» було розроблено пропозиції щодо напрямів удосконалення надавання сервісного обслуговування споживачів.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складена на 84 сторінках (без урахування додатків), містить 34 таблиці, 4 рисунки.

Ключові слова: склад, сервісні послуги, оцінка, корисна площа, складське господарство, матеріальні цінності, запаси.

ANNOTATION

In the qualification work, the existing theoretical and methodological foundations of Service Management at the enterprise and methods of its evaluation are considered. The paper describes the essence of service, its tasks and goals, and also considers the assessment of Service services of the warehouse of PJSC Obolon.

To assess the feasibility of the proposed event, the financial and economic activities of PJSC Obolon were analyzed and the servi-Sui system at the enterprise was evaluated.

Based on the study of Service services in the warehouse of PJSC Obolon, proposals were developed for ways to improve the provision of customer service.

The calculations carried out indicate that the proposed project is profitable and in the future it is possible to implement it at the enterprise.

The qualification work is made up of 84 pages (excluding appendices), contains 34 tables, 4 figures.

Key words: warehouse, service services, evaluation, useful area, warehouse management, material assets, stocks.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СКЛАДСЬКОГО СЕРВІСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1 Сутність поняття сервісу та сервісного обслуговування.....	9
1.2 Теоретичні основи сервісу у складській діяльності.....	15
1.3 Методичні підходи до оцінки сервісних послуг складу.....	30
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ СКЛАДУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	40
2.1 Середовище функціонування ПрАТ «Оболонь»	40
2.2 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»	47
2.3 Оцінка сервісних послуг складу ПрАТ «Оболонь»	59
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ НАДАННЯ СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ СКЛАДУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».	66
3.1 Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення сервісних послуг складу підприємства.....	66
3.2 Обґрунтування доцільності впровадження заходів щодо вдосконалення сервісних послуг складу підприємства.....	71
Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку ринку споживчих товарів, де конкуренція відчувається особливо гостро, бізнес-структури пов'язують зміцнення своїх конкурентних переваг в першу чергу за рахунок надання своїм споживачам високого рівня обслуговування. Складське обслуговування при цьому є складовою частиною загальної політики обслуговування компанії.

Усі підприємства шукають можливість зниження витрат і збільшення прибутку, але при цьому багато хто з них не приділяють належної уваги логістичного сервісу. Найчастіше керівництво компанії недооцінює роль складського сервісу або не знає, як правильно сформувати систему складського сервісу і які умови для цього потрібні. При цьому оцінки експертів показують, що підвищення рівня складського сервісу може збільшити прибуток підприємства.

Проблема формування стійкого складського сервісу має значення в умовах актуальної зараз клієнтоорієнтованої стратегії підприємства, яка є засобом створення конкурентних переваг. Складський сервіс передбачає процес обслуговування споживачів, починаючи з моменту підготовки поставки продукції і закінчуючи моментом економічно доцільною реалізації і можливого повернення найбільш ефективним з точки зору витрат і задоволення запитів споживачів

Метою даної роботи є розробка методичних інструментів формування системи логістичного сервісу на підприємстві. Відповідно до мети було вирішено наступні завдання:

- проведено огляд теоретичних положень, що лежать в основі формування складського сервісу;
- класифіковано методи формування складського сервісу на

підприємствах;

- проаналізовано методи оцінки якості складського сервісу;
- проаналізовано складський сервіс на досліджуваному підприємстві;
- структуровано проблеми при його здійсненні;
- розроблено рекомендації щодо формування якісного складського сервісу на підприємстві;
- запропоновано модель складського сервісу на підприємстві;
- запропоновано показники оцінки якості складського сервісу;
- надано оцінку ефективності моделі якісного складського сервісу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес надання сервісних послуг складу підприємства.

Предметом дослідження є підходи щодо формування системи складського сервісу на підприємстві.

Сферою застосування є підприємство пивоварної галузі – ПрАТ «Оболонь».

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи є сукупність методів, прийомів, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються сервісного обслуговування.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів із восьми підрозділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СКЛАДСЬКОГО СЕРВІСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність поняття сервісу та сервісного обслуговування

Одним з елементів товарної політики є служба сервісу для клієнтів. Товар фірми зазвичай припускає наявність тих або інших послуг. Сервіс може бути незначним, а може грати для товару визначальну роль. Сервіс – робота по наданню послуг для задоволення чієї-небудь потреби; комплекс послуг, пов'язаних зі збутом і експлуатацією продукції. Сервіс є системою, що дозволяє покупцеві вибрати для себе оптимальний варіант придбання і споживання товару, а також вигідно його експлуатувати впродовж певного терміну, що диктується інтересами споживача [23].

Коли послуги, що робляться конкуруючими організаціями, починають набувати усе більш однорідного характеру, тобто коли матеріальні компоненти послуг і тарифи стають приблизно однаковими, роль особового чинника у боротьбі за клієнтів і за створення стратегічної конкурентної переваги фірми різко зростає. Сервіс є важливим засобом конкуренції. У деяких сферах бізнесу – найважливішим.

Сервіс – неодмінна умова ринкового успіху товару (послуги). У відсутність сервісного обслуговування товар втрачає свою споживчу цінність (чи частину її), стає не конкурентоздатним і відкидається покупцем. В умовах конкуренції виробник бере на себе відповідальність за підтримку працездатності випущеного і проданого виробу впродовж усього часу його економічно доцільної експлуатації з позицій споживача через наступні обставини:

- по-перше, відлагоджений сервіс допомагає виготівникові формувати перспективний, досить стабільний ринок для своїх товарів;

- по-друге, висока конкурентоспроможність товару в значній, а нерідко у вирішальній мірі залежить від високоякісного сервісу;
- по-третє, сервіс сам по собі звичайна дуже прибуткова справа;
- по-четверте, відмінно відлагоджений сервіс – неодмінна умова високого авторитету (іміджу) підприємства-виробника [16].

Організація сервісу – це досить складний комплекс технічних, маркетингових і комерційних елементів, які залежать від специфіки продукції, міри розвитку ринку, гостроти конкуренції і інших ринкових чинників. Високоякісний сервіс підвищує конкурентоспроможність товару і тягне ріст попиту на пропоновані вироби. При організації сервісу підприємство повинне відповісти на питання:

- які послуги включити в рамки сервісу;
- який рівень сервісу запропонувати;
- у якій формі організувати сервіс [23].

Дуже важливо розуміти, що відповідати на ці питання необхідно з точки зору споживача. Діячеві ринку слід вивчити споживачів, щоб зрозуміти, які основні послуги можна було б їм запропонувати, і яка відносна значущість кожної з них. Це питання вирішити не так вже просто. Послуга може бути надзвичайно важливою для споживачів і, проте, не є вирішальною при виборі постачальника, якщо усі наявні постачальники надають її на одному і тому ж якісному рівні. Споживача цікавлять не лише певні послуги самі з себе, але і їх об'єм і якість. Якщо клієнтам банку доведеться вистоювати довгі черги або спілкуватися з похмурими службовцями або касирами, вони можуть змінити банк.

Фірмі необхідно постійно стежити за тим, на скільки рівень її власних послуг і послуг конкурентів відповідає очікуванням замовників. Виявити вади в системі сервісу можна за допомогою ряду прийомів, таких, як проведення порівняльних закупівель, регулярні опитування споживачів, установка ящиків

для пропозицій і створення системи роботи із скаргами і претензіями.

Усе це допоможе фірмі мати уявлення про те, як вона працює, а розчарованим клієнтам – отримати задоволення [17].

Діяч ринку повинен також вирішити, в яких формах надаватимуться різні послуги. Перше питання: які розцінки встановити на кожен вид сервісних робіт? Кожен вид послуг можна надавати по-різному. І рішення фірми залежатиме від переваг клієнтів, і від підходів, вживаних конкурентами.

У будь-якій країні підприємці і менеджери сервісу готові використовувати національні традиції обслуговування, якщо вони не суперечать сучасним вимогам і підвищують ефективність сервісної діяльності в цілому. Менеджмент сервісу виходить з того, що культурно, тобто якісно з високою мірою досконалості обслуговувати споживачів вигідно, передусім, для самих працівників. Навпаки, відсутність культури сервісу помітно відбивається на зниженні прибутків підприємства, фірми [4].

Класифікація сервісу і правила організації ефективного сервісу.

Сервіс класифікується наступним чином.

За часом здійснення:

1) передпродажний сервіс, пов'язаний з підготовкою виробу для надання потенційному або реальному покупцеві. Передпродажний сервіс завжди безкоштовний. В принципі, він містить шість основних елементів:

- перевірка;
- консервація;
- укомплектовування необхідною технічною документацією, інструкціями про пуск, експлуатацію, технічне обслуговування тощо; технічна документація має бути надрукована на мові країни покупця устаткування, а якщо в країні є великі групи населення, що говорять на різних мовах, вважається доцільним видавати документацію спеціально для них (за умови, що вони є масовими покупцями цього товару);

- розконсервація і перевірка перед продажем;
- демонстрація;
- консервація і передача споживачеві;

2) післяпродажний сервіс, що ділиться на гарантійний і післягарантійний за чисто формальною ознакою: «безкоштовно» (у першому випадку) або за плату (у другому) робляться передбачені сервісним переліком роботи. Формальність тут проявляється в тому, що вартість робіт, запасних частин і матеріалів в гарантійний період входить в продажну ціну або в інші (післягарантійні) послуги:

а) сервіс в гарантійний період залежить від виду продукції, укладеного договору і політики конкурентів. Він включає:

- розконсервацію при споживачеві;
- монтаж і пуск;
- перевірку і налаштування;
- навчання працівників правильній експлуатації;
- навчання фахівців з підтримувального сервісу;
- спостереження виробу в експлуатації;
- здійснення наказаного технічного обслуговування;
- здійснення ремонту (при необхідності);
- постачання запасних частин;

б) сервіс в післягарантійний період. Він включає:

- спостереження за виробом в експлуатації;
- забезпечення постачання запасних частин;
- здійснення ремонту (при необхідності);
- надання різноманітної технічної допомоги [1].

Істотна відмінність післягарантійного сервісу полягає в тому, що він здійснюється за плату, а його обсяг і ціни визначаються умовами контракту на цей вид сервісу, прейскурантами і іншими подібними документами.

За змістом робіт:

- жорсткий сервіс, який включає усі послуги, пов'язані з підтримкою працездатності, безвідмовності і заданих параметрів роботи товару;
- дрібний сервіс, включаючий увесь комплекс інтелектуальних послуг, пов'язаних з індивідуалізацією, тобто з ефективнішою експлуатацією товару в конкретних умовах роботи у цього споживача, а також просто з розширенням сфери корисності товару для нього [12].

Фірмовий сервіс. Основна особливість фірмового сервісу – ця активна участь виробника у процесі експлуатації.

Фірмовий сервіс – це система взаємин між виробником і споживачем промислової продукції, що характеризується безпосередньою участю виробника у забезпеченні ефективного використання виробу упродовж усього життєвого циклу, в підтримці машин, устаткування, пристроїв в постійній готовності до використання.

В основі цієї системи лежить відповідальність виробника за організацію обслуговування випущеного ним виробу впродовж усього терміну служби цього виробу.

До основних переваг фірмового сервісу можна віднести:

- можливість підвищення рівня індустріалізації робіт по технічному обслуговуванню і ремонту, широке застосування профілактичних послуг;
- здійснення постійного інформаційного відстежування якості виробів по усіх етапах їх життєвого циклу і підвищення внаслідок цього ефективності конструкторських рішень;
- надання споживачам комплексу послуг, пов'язаних з консультуванням по експлуатації техніки, забезпеченням її запасними частинами, інформацією про технічні новинки;
- раціоналізацію процесів утилізації залишків виробів, що відслужили свій термін, посилення на цій основі орієнтації на джерела вторинних ресурсів

при виготовленні продукції [27].

У розвинених країнах фірмовий сервіс займає центральне місце в організації стосунків між виробником і споживачем. Обслуговує техніку той, хто її виготовляє. Запасні частини виготовляються доти, доки працює хоч б один виріб (їх продаж дуже вигідний виробникам: прибуток при цьому в 1,2- 2 рази вищий, ніж при первинному продажі).

Комерційний успіх більшою мірою залежить від якості організації сервісу. Існують певні правила організації ефективного сервісу.

Таблиця 1.1

Правила організації ефективного сервісу

Напрямок	Зміст
Стратегія	Для кожного сегменту ринку продавець повинен з'ясувати, який рівень сервісу покупець вважає відмінним. Цей рівень має бути описаний і обіцяний покупцеві з гарантією виконання.
Зв'язок з покупцем	Реклама і не рекламні статті, що доносять до покупця гарантії, – шлях до формування купівельних переваг, інших зв'язків між фірмою і клієнтами.
Вимоги до свого персоналу	Мають бути розроблені стандарти обслуговування, обов'язкові для виконання усіма співробітниками сервісної служби.
Чітка система постачання	Система постачання і виклик співробітника сервісної служби до клієнта мають бути гранично прості і доступні.
Навчання персоналу сервісної служби	Стандарти обслуговування мають бути доведені до усіх співробітників фірми, так чи інакше пов'язаних з сервісом і постачаннями.
Мета – «нуль дефектів»	а) мінімальна кількість елементів (ланок) служби сервісу від прийняття замовлення до його виконання; б) прагнення персоналу до безпомилкових дій, шляхом навчання і тренування персоналу, вдосконалення структури і технології сервісної роботи.
«Дзеркало – наш клієнт»	Систематичне анкетування клієнтів дає інформацію про те, який відсоток покупців невдоволений роботою.
Творчість	Розвиток комунікацій з метою забезпечення клієнтів можливостями швидким і прямим зв'язком із службою сервісу.

Існують різні варіанти організації сервісу. Проте найчастіше використовуються наступні:

- необхідний сервіс забезпечується виключно персоналом виробника;
- сервіс здійснюється персоналом окремих підрозділів (філій)

виробника;

- для виконання сервісних робіт створюється консорціум виробників окремих товарів, устаткування, деталей і вузлів;
- виконання сервісних заходів доручається спеціалізованим фірмам;
- для виконання сервісних робіт притягуються посередники, що гарантують повноту і якість сервісу;
- частину сервісних заходів виконує покупець товару, а іншу частину бере на себе одна з вказаних вище підприємницьких структур [22].

Кожен з приведених варіантів організації сервісу має як свої переваги, так і недоліки. Завдання вищого керівництва фірми вибрати той або ті з них, які найбільшою мірою задовольняють споживачів, забезпечують ним високий рівень необхідного сервісу. Отже сервіс класифікується за часом здійснення (передпродажний і після продажний), за змістом робіт (жорсткий і дрібний) і фірмовий сервіс. Щоб сервіс був ефективним, має бути дотримані: правильна стратегія, зв'язок з покупцем, стандарти обслуговування, чітка система постачання, персонал має бути навчений, основна мета – «нуль дефектів». Сервіс може робитися службою фірми-виробника, спеціальними сервісними фірмами за договором з виробником, дилерами і персоналом фірми-покупця, що пройшов спеціальну підготовку.

1.2 Теоретичні основи сервісу у складській діяльності

Послуги, що реалізуються різними складами, мають значні відмінності, виходячи з цього будуть різні і системи здійснюваних складських операцій. Складські послуги здійснювані на складах оптової торгівлі включають в себе:

- прийом вантажу на відповідальне зберігання;
- проведення обробки товару одночасно з його зберіганням (послуга «SharedStock»);

- відповідальне зберігання на одному з 8 логістичних комплексів класів «А» і «В» як габаритних, так і негабаритних типів вантажу;
- виконання всіх існуючих навантажувальних і розвантажувальних робіт досвідченими співробітниками;
- розвантаження транспортного засобу з використанням ручного або механічного способу;
- виконання робіт на одному з 27 крос-док терміналів, які розташовані по всій території України;
- завантаження автомобілів за допомогою спеціальної техніки;
- зважування і обмірювання товару;
- обмін складськими звітами в електронному форматі або по факсу;
- попередні роботи по підготовці та класифікації продукції відповідно до номенклатури;
- комплектація та сортування замовлень клієнтів;
- підбір і формування замовлень з урахуванням різних критеріїв;
- оформлення всієї необхідної документації відповідно до законодавства України та вимог замовника [10].

Але у складські послуги входять не тільки розміщення, зберігання сировини та виробів. Сучасне місце збереження товарів, обладнане новітніми пристроями і технологіями, сьогодні пропонує комплексне обслуговування. Власники вантажів можуть скористатися широким спектром складського сервісу під час їх доставки, зберігання на складі.

У різних компаніях, що надають складський сервіс, існує можливість скористатися додатковими послугами. Основні типи виконуваних робіт:

- вантажно-розвантажувальні;
- крос-докінг;
- упаковка виробів;
- інвентаризація товарів;

- стікерування;
- логістика повернень;
- перепакування;
- управління переміщенням товарів;
- партійний облік.

Власник вантажу при необхідності провести певні дії з товаром, може скористатися складом для його передпродажної підготовки. Працівники фірми виконують всі необхідні дії і підготують вантаж для його подальшого використання [6].

Фахівці пропонують безліч моделей для підвищення якості обслуговування та ступеня задоволеності клієнтури товарами і послугами. Зазвичай, тут проглядаються два аспекти.

Перший аспект – необхідність точних специфікацій клієнтів. Важливо, щоб підприємство знало й розуміло особливості запитів клієнтів, а також вигоди, які вони пов'язують із придбаними товарами та послугами.

Другий аспект – організація виробництва, сервісу й технічного обслуговування в повній відповідності зі специфікаціями споживачів. Підприємству необхідно підтримувати постійний зв'язок із клієнтами й поширювати отриману інформацію за всіма підрозділам, а потім використати придбані знання для виробництва товарів і послуг більш високої якості з урахуванням запитів клієнтури [19].

У сучасних умовах підприємства приділяють особливу увагу забезпеченню високого рівня якості продукції шляхом розробки та здійснення системи управління якістю продукції та послуг (qualitycontrol). Оцінка якості продукції та послуг базується на наступних концепціях:

- якість продукції (qualityofdesign) – відображає рівень якості самого товару, конструкції чи переліку послуг);
- якість виконання (qualityofperformance) – відображає той ступінь, у

якому товари фактично задовольняють потреби клієнтів;

– якість відповідності (quality of conformance) – відображає той ступінь, у якому продукція чи послуга, що надаються підприємством, відповідають внутрішнім специфікаціям [24].

Якість продукції має внутрішні та зовнішні компоненти. Внутрішні компоненти якості – це характеристики, що внутрішньо притаманні виробленій продукції: термін експлуатації, відсутність дефектів, технічні характеристики, дизайн. Зовнішні компоненти – відповідність продукції потребам споживачів і її конкурентоспроможність.

Задля забезпечення високої якості продукції підприємства встановлюють контроль на всіх стадіях виробничого процесу, починаючи з контролю якості сировини та матеріалів, що використовуються, і закінчуючи визначенням відповідності виробленої продукції технічним характеристикам й параметрам не тільки під час випробувань, але й під час експлуатації. Контроль якості продукції став складовою частиною виробничого процесу та скерований не стільки на виявлення дефектів чи браку в готовій продукції, скільки на перевірку якості виробів у процесі їхнього виготовлення. Зусилля контролю якості значною мірою пов'язані з орієнтацією виробництва на конкретного споживача [18].

Останнім часом спостерігається тенденція до підвищення рівня вимог із боку клієнтів до якості складського обслуговування.

Якість складського обслуговування полягає у всілякому задоволенні потреб клієнтів. Це виражається в належному виконанні замовлень, виключенні помилок, збоїв, недопоставок; ефективному наданні послуг і забезпеченні відповідності рівня обслуговування стандартам клієнта, умовам договорів чи контрактів.

З точки зору значення обслуговування для споживачів його якість можна умовно розділити на наступні категорії:

- «внутрішню» якість, непомітну для споживача (наприклад, технічне обслуговування устаткування різного типу);
- «матеріальну» якість, помітну для споживача (якість продукції, яка купується, якість харчування в ресторані, якість прибирання номерів у готелях, ширина сидінь у потягах і літаках, термін служби запасних частин тощо);
- «нематеріальну» якість, помітну для споживача (вірність рекламних оголошень, відсутність помилок при складанні різної супровідної товарно-транспортної документації тощо);
- «психологічну» якість (гостинність, ввічливість тощо) [21].

Ключовим фактором якості складського обслуговування виступає система оцінки результатів, адже висока якість обслуговування досягається тільки за умови точної й об'єктивної оцінки досягнень і невдач. Така оцінка якості залежить від трьох складових:

- обраних показників оцінки (змінних параметрів);
- одиниць виміру;
- бази оцінювання.

Змінні параметри оцінки. Види діяльності, уключені до планів базового обслуговування, повинні піддаватися виміру для достовірної оцінки їхньої результативності.

У таблиці 1.2 подано показники, які зазвичай використовуються для оцінки якості обслуговування. Крім того, у таблиці зазначено, як вимірюються ці показники – на певний момент або за деякий проміжок часу. Показники, що вимірюються на певний момент, називають статичними змінними. Вони корисні для оцінки поточного стану системи обслуговування. Наприклад, вивчення даних про поточні недопоставки, величину дефіциту або обсяг запасів у дорозі, дозволяє заздалегідь помітити ознаки можливих у майбутньому ускладнень із обслуговуванням споживачів.

Таблиця 1.2

Показники оцінки якості складського обслуговування

Змінні	Межа оцінки
Обсяг продажів	Проміжок часу
Число замовлень	Проміжок часу
Число повернень	Проміжок часу
Недопоставки	Проміжок часу/момент часу
Величина дефіциту	Проміжок часу/момент часу
Анульовані замовлення	Проміжок часу
Анульовані пункти замовлень	Проміжок часу
Усунення недопоставок	Проміжок часу
Тривалість недопоставок	Проміжок часу/момент часу
Неповні відправлення	Проміжок часу
Число претензій за брак	Проміжок часу
Число своєчасних відправлень	Проміжок часу

Показники, які вимірюються за деякий проміжок часу, називають плаваючими змінними. Вони дозволяють контролювати функціонування системи обслуговування протягом певного періоду – протягом тижня, місяця або кварталу [13].

Одиниці виміру. У таблиці 1.3 названі певні зручні для використання фізичні одиниці виміру. Наприклад, величину дефіциту можна вимірювати як в одиницях продукту, так і в грошових одиницях (як частку у вартісному обсязі продажів або запасів).

Таблиця 1.3

Одиниці виміру

Одиниці пакування	Грошові одиниці
Одиниці продукту	Дюжини (десятки)
Категорії продуктів	Ушкоджені пакування
Вагові одиниці	Галони

Хоча обидва показники відображають результати однієї й тієї ж діяльності, вони дають різну управлінську інформацію. Вимірювання величини дефіциту в одиницях продукції забезпечує єдину базу для оцінки запасів різної вартості. Із другого боку, грошові показники дефіциту – його частка у

вартісному обсязі продажів – підкреслюють значення нестачі більш дорогих запасів. Здебільшого керівників підприємства більше турбує дефіцит продукції, що забезпечує відносно високу норму прибутку, що користується високим попитом або важливих для підприємства [11].

Отже, правильний вибір одиниці виміру досить істотно впливає на точність та об'єктивність оцінки.

База оцінювання. Важливим фактором якості оцінки є обрана оцінна база, що визначає рівень агрегування підсумкових показників. Як показано в таблиці 1.4, рівень агрегування показників знижується, починаючи від системи в цілому й закінчуючи окремим продуктом.

Таблиця 1.4

База для оцінки якості обслуговування

Рівень системи в цілому	Рівень замовлення
Рівень географічної зони продажів	Рівень споживача
Рівень групи продуктів	Рівень продукту
Рівень торговельної марки	

Зведення показників у єдиний параметр, що характеризує складську систему в цілому, дає загальне уявлення про систему обслуговування споживачів у масштабах усієї складської системи. Дати таку агреговану оцінку відносно просто, тому що вона вимагає обмеженого набору даних. Однак, оцінка на основі усереднення загальних результатів може сховати потенційні проблеми на окремих ділянках. Разом із тим, коли результати оцінюються на рівні конкретного продукту або споживача, досить важко скласти загальну картину результативності й виявити потенційні проблеми складської системи. Із другого боку, оцінка на такому детальному рівні дозволяє виявити часткові проблеми, хоча зібрати всі необхідні для неї дані досить непросто [5].

Вимоги до показників якості обслуговування споживачів визначаються при одержанні замовлення на поставку шляхом установлення:

- меж припустимих значень (для комплексних показників із компонентами, залежними одне від одного);
- допусків (верхніх і нижніх меж зміни) на кожен показник у випадку їхньої незалежності.

Далі розрахунковим чи емпіричним способами добираються номінальні значення показників якості обслуговування.

Якість обслуговування вважається задовільною, якщо значення показників якості кожного виконаного замовлення близькі нормативним чи, принаймні, не виходять за допуски. І, навпаки, якщо значення хоча б одного показника виходять за відповідні допуски, то якість обслуговування визнається незадовільною, а обслуговування — дефектним.

Актуальним уявляється вирішення завдання оцінки якості обслуговування споживачів [2].

Під оцінкою якості складського обслуговування споживачів розуміється результат оцінювання, тобто зіставлення показників якості наданого обслуговування з базовими значеннями.

Важливо відзначити, що результат оцінки якості обслуговування цілком залежить від початково закладених характеристик обслуговування. Ця оцінка може подаватися в кількісній і якісній формі.

У кількісній формі оцінка подається одним числом, що становить значення комплексного показника якості, який відбиває певну сукупність особливостей обслуговування.

У якісній формі оцінка представляється у вигляді твердження про те, чи відповідає обслуговування за розглянутою сукупністю властивостей рівню вимог споживача, перевершує їх чи поступається їм.

Базовими значеннями є показники, обрані для порівняння. Переважно це показники аналогів. Аналог — це надане на ринку обслуговування, що має подібні функційні характеристики.

При проведенні оцінки розрізняють класифікаційні, обмежувальні й оціночні показники [8].

Класифікаційні показники характеризують призначення й галузь застосування певного виду обслуговування. За значеннями цих показників добирають групу аналогів наданого обслуговування. До класифікаційних показників належать:

- показники, що встановлюють параметричний ряд типорозмірів продукції;
- показники наявності додаткових вигод (наприклад, безкоштовне перше ТО при покупці автомобіля; збільшення терміну гарантійного обслуговування на побутову техніку тощо);
- показники, що визначають клас продукції чи групу її споживачів (радіоприймач автомобільний, фотоапарат аматорський, годинник чоловічий тощо).

Обмежувальні показники виділяються залежно від характеру розв’язуваного завдання й мети оцінювання використовуються як обмеження. Це показники безпеки й екологічності, значення яких повинні задовольняти вимогам міжнародних і вітчизняних стандартів, інших нормативних актів [14].

Оціночні показники характеризують надане обслуговування, пов’язане зі здатністю задовольняти певні потреби, і використовуються для порівняння.

До оціночних показників можуть належати:

- показники, що визначають функційну придатність обслуговування задовольняти певні потреби (наприклад, показники призначення, надійності, функційності);
- показники, що визначають витрати ресурсів підприємства, при розробці і досягненні запланованого рівня обслуговування.

Кожен оціночний показник характеризується напрямком його впливу на рівень наданого обслуговування.

Оцінка якості обслуговування здійснюється для ухвалення рішення про поліпшення обслуговування. Висока якість складського обслуговування як основа взаєморозуміння й співробітництва між постачальником і споживачем складських послуг може досягатися на основі прийняття єдиних загальновизнаних стандартів обслуговування.

Після того, як клієнти визначають істотні з їхньої точки зору елементи обслуговування, фірма може розпочати розробку системи показників якості передпродажного, підчаспродажного і післяпродажного обслуговування. При цьому певні особи мають контролювати ці показники, а результати контролю регулярно надавати своїм керівникам, які аналізують відхилення й корегують дії для покращання обслуговування клієнта.

На рисунку 1.1 наведено приклади показників якості обслуговування клієнта [26].



Рис. 1.1. Приклади показників якості обслуговування клієнта

Усі показники можна узагальнено поділити на три групи: показники наявності, показники спроможності й показники якості.

1. Наявність (доступність) товару в потрібний споживачу момент можна вимірювати по-різному, наприклад, у відсотках реалізованих із запасів замовлень, в одиницях продукції або стосовно асортиментних позицій. Наприклад, 95% одиниць певного товару, наявних у запасі, спроможні задовольнити 95% потреби замовлених одиниць цього товару на момент складання клієнтом замовлення.

2. До показників спроможності належать: час поставок, гнучкість системи дистрибуції, пошкодження й помилки у процесі маніпуляції й дистрибуції. Наприклад, час поставок у днях (2 тижні) або % замовлень, висланих та отриманих протягом 2 тижнів. Вид показника залежить від цілей контролю та пріоритетів – на що хочемо звернути увагу.

3. Показники якості обслуговування стосуються інформації й після продажного сервісу (техніко-інформаційний сервіс для клієнта). Наприклад, наявність запасних частин, готовність персоналу надавати інформацію щодо виконання замовлення і наявність запасів тощо [4].

На практиці одним із найуживаніших показників обслуговування клієнта є показник досконалого обслуговування OTIF (англ. – on-time, in-full, error-free), який означає «у відповідний час, комплектно, без помилок».

Наприклад, якщо показники рівня задоволення потреб споживачів протягом останніх 12 місяців становили: вчасно – 90%; комплектно – 80%; безпомилково – 70%, то фактичний показник досконалого обслуговування OTEF становить 50,4% ($90\% - 80\% - 70\% = 50,4\%$). Це означає, що ймовірність досягнення рівня досконалого обслуговування за таких умов становить 50,4%.

У деякі проміжки за певних умов функціонування ринку товарів співвідношення важливості окремих показників може змінюватися. Так, для сучасної економіки України дуже важливим елементом обслуговування є надання пільг під час розрахунків (кредитування, відтермінування, реструктуризація боргів тощо) в умовах платіжного дефіциту, однак для країн

ринкової економіки таким показником є надійність поставки [12].

Спеціальної уваги заслуговує впорядкований спосіб виміру обслуговування клієнта, запропонований В. Бландінгом, який підходить до проблеми дуже практично, хоча і традиційно. Серед найважливіших показників обслуговування Бландінг називає:

- показники величини та правильності реалізації замовлення (мінімальна величина замовлення, відсоток помилок, допущених під час поставок);
- показники ступеня узгодженості замовлень зі специфікацією клієнта, тобто комплектності;
- показники часу поставки.

Підприємства застосовують мінімальну величину замовлення з економічних причин. Це означає, що витрати обслуговування малих замовлень є такими, що або застосовують додаткову оплату за спеціальне обслуговування, або встановлюють таку мінімальну величину замовлення, щоб трансакція була рентабельною. Потім проміжково перевіряють, чи цей мінімум необхідно змінити не лише з причин витрат реалізації замовлень, але й через зміну вимог клієнтів. Якщо, наприклад, більше 90% замовлень перевищує встановлений мінімум, треба збільшити мінімальну величину замовлення. З'ясувавши, що невелику групу клієнтів не можна обслужити з цих причин, планують у майбутньому, наприклад, доручити дистриб'ютору реалізацію вартісно й кількісно невеликих замовлень. Може також виявитися, що встановили занадто високу мінімальну величину замовлення, і клієнт має купувати більше продуктів, ніж потребує.

Незадоволений обслуговуванням, він шукатиме зручніших умов продажу. Виходом є відмова від мінімальної партії поставки й застосування прогресивних платежів залежно від того, наскільки обсяг замовлення клієнта відрізняється від встановленої за рентабельністю мінімальної величини поставки. Існує також можливість зниження витрат реалізації малих замовлень. Нині цьому сприяють,

наприклад, віртуальні магазини й мережеві організації [45].

У процесі реалізації замовлень виникають помилки, які В. Бландінг поділяє на:

- офісні, наприклад, у рахунках (невідповідна кількість, умови платежів і ціни);
- процедурні – продукти вислано, але не обліковано або, навпаки, вислано не до того клієнта тощо;
- складські – під час комплектації або висилання невідповідного продукту або в невідповідній кількості;
- під час прийому поставки – невідповідні клієнт, продукт або його кількість.

Помилки в обслуговуванні необхідно ретельно обліковувати, чітко контролювати й вимірювати не лише з причини клієнта, який стає «жертвою» помилок, а насамперед, через високі витрати, які несуть як клієнти та посередники, так і виробники. Ці витрати не завжди обліковуються.

Показники відповідної реалізації замовлення (правильності) дають змогу відповісти на запитання: який відсоток замовлень можна реалізувати комплектно і без затримки або винятків, одразу після прийому замовлення? Це залежить від рівня доступності запасу, і у цій групі це – першочерговий показник. Інші, названі нижче, показники, є «похідними» стосовно цього показника:

1) прийняті замовлення до висланих замовлень згідно зі специфікацією замовлення (комплектно) у встановленому часі поставки, наприклад, це може бути 95% замовлень, комплектно реалізованих у встановленому часі – 24 години, 48 годин; таким чином сконструйований показник визначає рівень обслуговування як через комплектність реалізованих замовлень, так і через час поставки; фірма, яка пропонує менший час поставки до клієнта, за такої самої комплектності поставок, виявляє вищий рівень обслуговування клієнта,

оскільки це вимагає вищої доступності запасу;

2) комплектно реалізовані замовлення до частково реалізованих замовлень – цей показник означає, що 95% замовлень реалізовано комплектно, але решта реалізована частково, наприклад, із затримкою; у випадку частково реалізованих замовлень треба розпізнати причини нестач: чи йдеться про відсутність запасів певних асортиментів, чи про не дуже добросовісних посередників тощо;

3) комплектні замовлення, реалізовані із затримкою – замовлення, які не можна реалізувати згідно зі специфікацією клієнта в установлений час поставки, необхідно трактувати так само, як і частково реалізовані замовлення;

4) замовлені асортиментні позиції до відвантажених позицій – такі асортиментні позиції, які можуть спричинити значні зміни в обслуговуванні; парадокс полягає в тому, що деколи 80% частково реалізованих замовлень виникають із вичерпання запасу асортименту, який становить 1% замовлених товарів;

5) прийняті замовлення до реалізованих замовлень у вартісному вираженні – це показник, що часто застосовується і, який не свідчить про задоволення клієнтів; водночас відсутність невеликої кількості товарів за невисокою ціною не дуже впливає на вартість реалізованих замовлень, але це неприємно для клієнта.

Немає сумніву, що одним із найважливіших елементів обслуговування клієнта, які можна виміряти, є комплектність реалізованих замовлень за встановлений і схвалений клієнтом термін. Ця комплектність залежить безпосередньо від основного елемента обслуговування – доступності продуктів із запасу. Комплектність залежить від докладності реалізації замовлень і часу поставок. Показником, який відображає ці залежності, є відсоток замовлень, реалізованих згідно зі специфікацією в замовленні, тобто комплектно та за певний термін. Нижча доступність запасу або, навпаки, вища частота

відсутності запасу збільшують термін поставок на час, необхідний для відтворення запасу на складі у виробника або продавця. Отже, усі основні елементи обслуговування між собою чітко пов'язані [32].

Варто зауважити, що показники часу поставки, хоч і часто використовуються через свою простоту, не відображають повною мірою ефективність обслуговування. Може бути вирішальною для цього вже сама процедура прийому замовлень, наприклад, неможливість складання замовлення з різних причин (відсутності оператора, непрацюючого телефону, процедури перевірки платіжної правдоподібності (платоспроможності)) на момент, який є зручним для клієнта. Незручності під час складання замовлення спричиняють також складні формуляри замовлень або інші, пов'язані з цим, контрольні процедури, незрозумілі або обтяжливі для клієнта, а також неспроможність складів гарантувати оброблення замовлень без помилок [28].

Відомо, як стверджує В. Бландінг, що швидкість прийняття замовлення, перетворення, зведення, обробки й виконання, наприклад, за один день, не обов'язково означає більшу швидкість та ефективність обслуговування в цій фірмі порівняно з іншою, яка це робить за три дні. У першому випадку може виявитися, що більшість необхідних маніпуляційних робіт виконують посередники у ланцюзі поставок, тоді як друга фірма реалізує самостійно всю програму обслуговування клієнта. Це свідчить, однак, про перевагу ланцюга поставок.

Інші проблеми виникають під час оцінювання обслуговування клієнта в ланцюгах поставок. Обслуговування оцінюють із погляду клієнта, а також докладно перевіряють, чи дотримувався він задекларованих раніше стандартів обслуговування. А отже, оцінюють не лише виконання найважливіших елементів обслуговування, порівнюючи їх із конкурентами, але перевіряють виконання стандартів обслуговування клієнта. Розглядають насамперед замовлення:

- отримані в належний термін (вчасно);
- комплектно реалізовані;
- неушкоджені;
- докладно реалізовані (без помилок в асортиментних позиціях);
- безпомилково розраховані й оформлені (без помилок у розрахунках та оформленні документації) [35].

Продавець, який надає перевагу традиційному обслуговуванню, неспроможний повністю задовольнити клієнта, оскільки не контролює повністю транзакційної фази і процесу доставки продуктів, для чого йому потрібна відповідна інформація. Посилена увага до перебігу поставки не передбачає, однак, підготовки до взаємодії учасників ланцюга та прийняття ними встановлених стандартів обслуговування.

Інша проблема ланцюга поставок – це визначення та вимірювання рівня обслуговування з урахуванням кількох показників. Було б ідеально, якби рівень обслуговування клієнта визначали високі значення більше одного стандарту обслуговування, наприклад:

- 95% вчасно доставлених замовлень;
- 93% комплектно реалізованих замовлень;
- 97% замовлень, реалізованих без ушкоджень;
- 98% замовлень, реалізованих із запасу.

Чи це можливо? Виконання будь-якого з названих показників на рівні 95% вже серйозне досягнення й виклик для ланцюгів поставок у нинішніх умовах. Виконання кількох таких стандартів одночасно є практично неможливим [39].

1.3 Методичні підходи до оцінки сервісних послуг складу

Розглянемо експертний метод оцінки, заснований на використанні знань і

думок експертів. Експерт – кваліфікований фахівець; він повинен бути професійно компетентний, зацікавлений в роботі експертної комісії, діловий та об'єктивний.

Експертне оцінювання здійснюють експертні комісії, що включають робочі групи. Експертне оцінювання якості обслуговування здійснюється переважно у три етапи.

На першому, підготовчому, етапі формулюються цілі оцінки рівня обслуговування й формуються робочі групи експертів із числа співробітників структурних підрозділів підприємства [40].

Професійний склад фахівців, що входять до робочої групи, повинен забезпечувати всебічний аналіз завдання, що розв'язується. При відборі експертів дуже важливо перевірити, чи відповідають вони висунутим вимогам. Зацікавленість експерта в роботі експертної комісії залежить від особистісних особливостей, завантаженості основною роботою, а також від того, чи може він використати результати експертної оцінки у своїй практичній діяльності. Об'єктивність експерта означає неупередженість його суджень. Необ'єктивність експерта може загрожувати тим, що значення показників якості обслуговування можуть бути завищені або занижені.

На другому етапі члени робочої групи обирають методи, способи та процедури оцінювання. При цьому враховуються встановлені терміни виконання замовлення, трудомісткість обслуговування, сфери можливого використання отриманих результатів [38].

Члени робочої групи укладають перелік операцій, що виконуються експертами, виходячи з цілей оцінювання, наявної інформації, обраних методів, способів і процедур оцінювання, строків і умов виконання оцінювання. Для одержання суджень експертів проводиться опитування. Розрізняють групове й індивідуальне опитування. При груповому опитуванні спільно опитується вся група або її частина, при індивідуальному – кожний експерт окремо.

Процедури опитування експертів включають інтерв'ювання, анкетування та змішане анкетування. Інтерв'ювання застосовується тоді, як порядок питань і їхній зміст залежать від характеру відповідей на попередні запитання. Анкетування застосовується при заочному способі індивідуального опитування. При змішаному анкетуванні експерт заповнює карту опитування, одержуючи всі необхідні пояснення від фахівця з логістики. Анкета складається з пояснювальної записки й карти опитування. У пояснювальній записці викладається мета та процедура анкетування, на конкретному прикладі показується, як варто заповнювати граfi карти опитування, за необхідності описуються вимоги споживачів, а також наводиться інша інформація. Карта опитування містить певним чином організований набір питань, для кожного з яких передбачений певний характер відповіді [44].

На третьому, заключному, етапі експертна комісія здійснює обробку експертних суджень та оформлює експертний висновок. Для експертного оцінювання рівня обслуговування, яке надається, переважно використовуються шкали з числом градацій, у яких є середній рівень. Найкращими є шкали з п'ятьма та сімома градаціями якості з оцінюваної властивості, при чому кількість градацій може збігатися (табл. 1.5) або не збігатися (табл. 1.6) з кількістю балів.

Таблиця 1.5

Шкала оцінювання за п'ятьма градаціями

Градація	Бал	Якісна оцінка рівня обслуговування
5	5	Відмінний
4	4	Добрий
3	3	Середній
2	2	Поганий
1	1	Дуже поганий

Таблиця 1.6

Шкала оцінювання за сімома градаціями

Градація	Бал	Якісна оцінка рівня обслуговування
7	100	Дуже високий
6	85	Високий

5	70	Вище за середній
4	55	Середній
3	40	Нижче за середній
2	25	Низький
1	10	Дуже низький

Вибір шкали оцінки здійснюється на другому етапі роботи експертної комісії. На третьому етапі експерти дають свою бальну оцінку й обробляють експертні оцінки.

Одним із найзастосовуваніших результатів обробки є середній бал, зумовлений формулою:

$$C = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n a_j, \quad (1.1)$$

де a_j – бальна оцінка, надана j -м експертом;

n – кількість, експертів, які приймають участь в оцінці якості обслуговування.

Крім того, визначається вагомість показників рівня обслуговування. Таке завдання виникає за обмеженої сукупності показників. При оцінюванні того або іншого показника вимірником виступає ступінь його важливості для споживача.

Перехід від балів, що відповідають окремим показникам, до коефіцієнтів вагомості здійснюється за формулою:

$$m_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i}, \quad (1.2)$$

де m_i – коефіцієнт вагомості i -го показника;

a_i – бальна оцінка i -го показника;

n – кількість показників, що враховують при оцінці якості обслуговування.

Диференціальний метод оцінки рівня обслуговування полягає в тому, що фактичні значення показників ототожнюються з базовими значеннями. Метод дозволяє аналізувати якісні зміни системи показників щодо базового рівня обслуговування, а також порівнювати рівні обслуговування подібних або

конкуруючих підприємств [46].

Є система показників рівня обслуговування $x_1, x_2, \dots, x_n$ і відповідні показники базового рівня обслуговування $x_{1б}, x_{2б}, \dots, x_{nб}$. Для зіставлення показників диференціальним методом обчислюють значення відносних показників якості обслуговування за формулами:

$$q_1 = \frac{x_i}{x_{iб}}, \quad (1.3)$$

$$q_1 = \frac{x_{iб}}{x_i}, \quad (1.4)$$

де x_i – значення i -го показника обслуговування;

$x_{iб}$ – значення i -го базового показника обслуговування.

Залежно від характеру показника обирають ту або іншу формулу. Для розрахунку «позитивних» показників, зі збільшенням значень яких рівень обслуговування підвищується, використовують формулу (1.3), а для «негативних» показників, зі збільшенням значень яких рівень обслуговування знижується, – формулу (1.4) [65].

Якщо значення $q_1 > 1$, то i -й показник перевершує базовий показник, якщо $q_1 = 1$, то він відповідає базовому, а якщо $q_1 < 1$, то поступається йому.

При використанні диференціального методу можна не обчислювати значення відносних показників. Досить фіксувати результат зіставлення за кожним показником у якісній формі. Результати оцінювання диференціальним методом також можуть представлятися в якісній формі:

- рівень обслуговування, що надається, вищий за базовий, якщо всі значення $q_1 \geq 1$, при чому хоча б одне значення суворо більше одиниці: $q_1 > 1$ (обслуговування за всіма показниками не поступається базовому й хоча б за одним перевершує);

- рівень обслуговування, що надається, рівний базовому, якщо всі значення $q_1 = 1$ (за всіма показниками спостерігається відповідність базовому);

- рівень обслуговування, що надається, нижчий за базовий, якщо всі

значення $q_1 \leq 1$, при чому хоча б одне значення суворо менше одиниці: $q_1 < 1$ (рівень обслуговування за всіма показниками не перевершує базовий і хоча б за одним показником поступається йому) [47].

Якщо частина значень відносних показників якості $q_1 > 1$, а частина $q_1 < 1$ (рівень обслуговування за одним показником перевершує базовий, а за іншими поступається), диференціальний метод не дає результату. У таких випадках рекомендується використати комплексний метод.

Першим різновидом цього методу є використання головного показника. Він обирається з групи показників і є таким, що на думку експертів, більшою мірою характеризує рівень обслуговування, ніж інші [51].

Іншим різновидом є метод середньозваженого показника. Показники рівня обслуговування нормуються розподілом відповідного показника на максимальне значення. Середньозважений показник будується як функція (це може бути сума, добуток або якась інша функція), аргументами якої є відносні показники якості $q_1 = x_i/x_{i6}$ і їхні коефіцієнти вагомості m_i :

$$Q = f (m_i q_i). \quad (1.5)$$

Коефіцієнти вагомості m_i є безрозмірними величинами, що задовольняють умову:

$$\sum_{i=1}^n m_i = 1. \quad (1.6)$$

Якщо як функція розглядається сума, то середньозважений показник має вигляд:

$$Q = \sum_{i=1}^n m_i q_i . \quad (1.7)$$

Недоліком середньозваженого показника є суб'єктивність коефіцієнтів вагомості.

Процедура оцінювання рівня обслуговування включає наступні загальні для всіх методів етапи:

- вибір системи показників, необхідних для оцінки;
- формування групи аналогів, установлення значень їхніх показників;

- визначення сукупності базових значень показників;
- зіставлення показників обслуговування, що оцінюється, із їхніми базовими значеннями;
- формування оцінки як результату дослідження;
- оформлення висновку про результати оцінки.

З огляду на вищевикладене сформулюємо основні правила, якими варто керуватися, розробляючи методику оцінки рівня обслуговування [30]:

1) рівень обслуговування характеризується набором показників $x_1, x_2, \dots, x_n$;

2) рівень обслуговування оцінюється на основі його зіставлення з аналогами за сукупністю показників. Відносну оцінку обслуговування, що називається рівнем обслуговування, одержують унаслідок порівняння значень показників із їхніми базовими значеннями. За базові приймають значення показників так званих стандартних операцій із обслуговування або значення показників обслуговування, що надаються іншими підприємствами;

3) номенклатура показників, обраних для оцінки рівня обслуговування, повинна відповідати цілям оцінювання та прийматися однаковою для всіх аналогів та об'єктів (послуг), що оцінюється. Якість обслуговування можна розглядати й оцінювати в різних аспектах: доступність, функційна придатність, надійність, безпека, технологічність, захист навколишнього середовища, споживання ресурсів;

4) основним принципом оцінювання рівня обслуговування є зіставлення сукупності значень показників обслуговування з сукупністю базових значень цих показників. У різних методах оцінювання використовують різні правила такого зіставлення: в одних випадках здійснюється попарне зіставлення оцінюваних і базових показників, в інших – сукупність показників обслуговування зіставляється з певною теоретично побудованою сукупністю їхніх базових значень;

5) результат зіставлення подають у кількісній або якісній формі;

6) результати оцінки можна використати при вирішенні завдань загального керівництва якістю обслуговування з метою:

- обґрунтування вимог, що закладають до технічного завдання на розробку системи обслуговування й до нормативної документації;

- вибору постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, готової продукції;

- обґрунтування вибору управлінських впливів, спрямованих на збільшення ступеня адаптивності системи обслуговування.

Перш ніж оцінювати рівень надаваного обслуговування, необхідно обрати показники якості [37].

Як свідчать результати американських досліджень, підприємства, які пропонують високий рівень обслуговування клієнта, значно ефективніші, ніж підприємства, які характеризуються низьким рівнем цих послуг. Ці підприємства порівняно з підприємствами з низьким рівнем обслуговування клієнта:

- розвиваються на 8% швидше;
- продають продукти за цінами, вищими на 7%;
- досягають рентабельності, вищої у 12 разів.

Високий рівень обслуговування клієнта гарантує порівняно високу ринкову позицію, велику конкурентоспроможність виробів і велику частку підприємства на цьому ринку. Дотримання стандартів обслуговування стабілізують ринок постійних клієнтів і зменшують їхній вплив. Доведено, що приблизно 50% усіх рекламаций і претензій клієнтів стосуються сфери обслуговування, тобто виникають через недосконалість складських процесів [41].

Перманентне відстеження рівня й динаміки обслуговування клієнтів на підприємствах-конкурентах – необхідна умова для розробки власної стратегії,

відправним пунктом якої є саме рівень стандартів, гарантованих конкурентами. Також важливим джерелом інформації про рівень обслуговування клієнта є самі клієнти, які цю інформацію можуть передавати трьома головними каналами:

- потік заявок, рекламаций і зауважень у межах сервісу і післяпродажного обслуговування виробу;
- ефект незадоволення, який виявляється відходом постійних клієнтів і відсутністю нових, а також зниженням розміру продажу;
- результат спеціальних маркетингових досліджень, проведених за дорученням підприємства, згідно з опитуваннями і анкетами [54].

Особливо дві перші форми належать до дуже цінних джерел інформації, до яких необхідно ставитися з належною увагою. Загальновідомо, як важко повернути колись утрачену ринкову позицію в господарській системі, у якій домінує вимогливий насамперед щодо обслуговування клієнт.

Знижувати стандарти обслуговування клієнта недоцільно через ринкову позицію підприємства, а конкретно рівень обслуговування, запропонований конкурентами, який є визначником мінімальних стандартів, що гарантують утримання певної ринкової позиції. Утримування, своєю чергою, відносно високих стандартів обслуговування клієнтів лімітується витратами цього обслуговування, які підприємство у стані акцептувати. Унаслідок чого рівень обслуговування клієнта в умовах ринкової економіки має коливатися у певних межах, які визначаються відповідно:

- середнім рівнем обслуговування клієнтів, запропонованим конкурентами;
- максимальним рівнем обслуговування, лімітованим витратами цього обслуговування [37].

Висновки до розділу 1

Дослідження у розділі 1 дало нам змогу проаналізувати теоретико-методичні засади оцінки сервісних послуг складу підприємства і зробити наступні висновки.

Визначено, що сервіс – неодмінна умова ринкового успіху товару (послуги). Організація сервісу – досить складний комплекс технічних, маркетингових і комерційних елементів, які залежать від специфіки продукції, міри розвитку ринку, гостроти конкуренції і інших ринкових чинників. Високоякісний сервіс підвищує конкурентоспроможність товару і тягне ріст попиту на пропоновані вироби.

З'ясовано, що оцінка якості продукції та послуг базується на таких концепціях, як якість продукції, якість виконання, якість відповідності. А також висвітлено правила організації ефективного сервісу.

Високий рівень обслуговування клієнта гарантує порівняно високу ринкову позицію, велику конкурентоспроможність виробів і велику частку підприємства на цьому ринку. Дотримання стандартів обслуговування стабілізують ринок постійних клієнтів і зменшують їхній вплив. Доведено, що приблизно 50% усіх рекламаций і претензій клієнтів стосуються сфери обслуговування, тобто виникають через недосконалість складських процесів.

Виділено основні методичні підходи у оцінці сервісних послуг складу: вибір системи показників, необхідних для оцінки, формування групи аналогів, установлення значень їхніх показників, визначення сукупності базових значень показників, зіставлення показників обслуговування, що оцінюється, із їхніми базовими значеннями, формування оцінки як результату дослідження, оформлення висновку про результати оцінки.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ СКЛАДУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Середовище функціонування ПрАТ «Оболонь»

Ринок пива та води добре розвинутий в Україні. На ньому широко представлені продукти вітчизняних та іноземних виробників. Отже, конкурентна боротьба на ньому дуже велика. Основними конкурентами є: ВАТ ПБК «Славутич», ВАТ «СанІнБев Україна», ВАТ «Балтика», ВАТ «Львівська пивоварня», ЗАТ «Сармат», корпорація «Interbrew». За кожним із цих конкурентів вже є чітко сформована аудиторія споживачів, а також та чи інша частку ринку, залежно від регіону. Для кращого дослідження конкурентів проведемо аналіз стратегій їх діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика конкурентів підприємства на ринку

Показники	Конкурент № 1	Конкурент № 2	Конкурент № 3
1. Конкуренти	ВАТ ПБК «Славутич»	ВАТ «Львівська пивоварня»	ВАТ «СанІнБев Україна»
2. Цілі конкурентів: - щодо товарів	Удосконалити виробництво продукції	Розширити асортимент продукції, за рахунок введення пива різної міцності	Покращити якість продукції
- щодо збуту продукції	Розповсюджувати продукцію у більшій кількості сусідніх регіонів	Налагодити поставки за кордон	Розширити ринок збуту в Україні
- щодо ціни	Максимально знизити собівартість продукції і ціну	Утримувати низьку ціну на продукцію	Знизити ціну за рахунок зменшення собівартості
- щодо реклами	Провести рекламну кампанію, орієнтовану на молодь	Розмістити рекламу львівського пива на бігбордах у Києві	Залучити міські ЗМІ (радіо та газети)
- щодо розвитку компанії у майбутньому	Реорганізувати виробництво та збільшити номенклатуру продукції	Стати лідером з виробництва етнічного українського пива	Збільшити обсяги виробництва продукції
3. Сильні сторони конкурентів	Широкий асортимент виробів; відомі бренди; широкий ринок збуту	Успішні рекламні кампанії; новітні технології виробництва пива; висока якість продукції	Ефективна реклама; відомі бренди; багато ринків збуту продукції
4. Слабкі сторони конкурентів	Погана якість води, що використовується для виготовлення напоїв	Вузький асортимент; невелика кількість ринків збуту	Невисока якість продукції; висока ціна на товар

Характеризуючи конкурентне оточення підприємства на внутрішньому ринку зазначимо, що на сьогоднішній день на ринку пива України панує олігополія. Основними представниками ринку пива є: ПАТ «САН ІнБев Україна» (34,7%), ПАТ «Карлсберг Україна» (29,1%) та ПАТ «Оболонь» (21,9%). Значна частка ринку пива в 2020 р. належить також ПрАТ «Ефес Україна» (6,8%) та ТзОВ «Перша Приватна Броварня» (4,2%) (рис. 2.1).

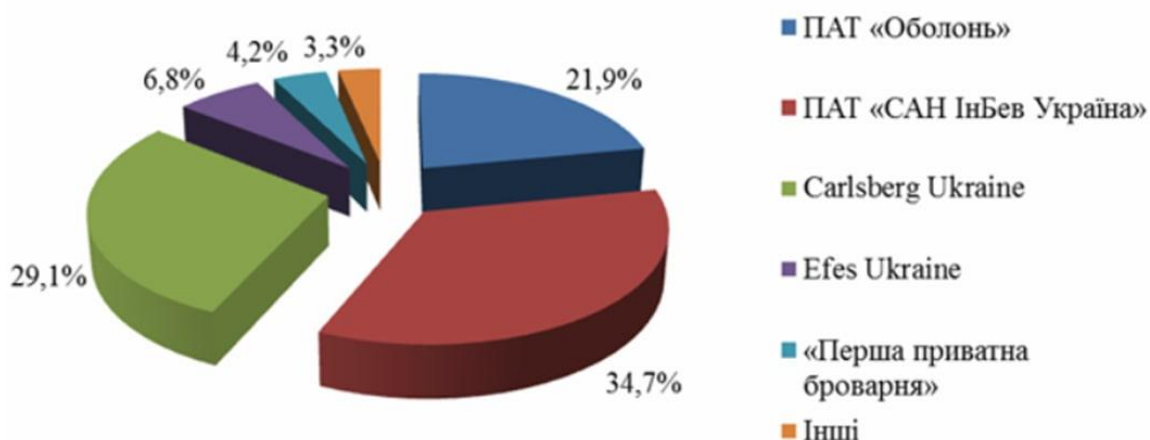


Рис. 2.1. Структура ринку пива України в 2020 р.

У 2020 році більше 85% ринку пива України займали три найбільші пивні компанії: ПАТ «САН ІнБев Україна», ПАТ «Карлсберг Україна» та ПрАТ «Оболонь».

ПАТ «САН ІнБев Україна» є головним лідером у галузі пивоваріння, яка відноситься до п'яти наймогутніших виробників товарів споживання. Фірма володіє більше ніж 200-ма брендами пива, до яких відносяться: світові марки Budweiser, Stella Artois, Corona Extra, міжнародні – Beck's, Leffe, Hoegaarden та виробники місцевих ринків – BUD Light, Skol, Brahma, Antarctica, Quilmes, Victoria, Modelo Especial, Michelob Ultra, Harbin, Sedrin, «Чернігівське», «Клинское», «Сибирская Корона», Cass, Jupiler.

У 2004 році утворилась пивоварня «Перша Приватна Броварня», яка у 2012 році об'єдналась з підприємством «Радомишель», що до цього належало

«OASIS CIS», яке виробляє пиво та безалкогольні напої на території 6 країн. Результатом об'єднання стало те, що «Перша приватна броварня» здійснює управління двома підприємствами у Львові та Радомишлі, чия виробнича потужність складає 2,3 млн. дал. пива у рік. Компанія володіє багатьма брендами на території України. У 2015 році на підприємстві почали розливати пиво марки Heineken. Окрім цього пивоварня має ліцензію на вироблення пива з Німеччини Oettinger та голландського пива Bavaria. У квітні 2016 року на ринку вироблення впливу в Україні компанія зайняла 12,6% і 13,1% відповідно до обсягу та грошового виразу.

Carlsberg Group випускає алкогольні та безалкогольні напої під відомими брендами: «Львівське», Carlsberg, «Арсенал», Baltika, «Квас Тарас», «Хмільне», Seth&Riley's Garage, Somersby, Kronenbourg 1664, Grimbergen та багато інших. Компанія Carlsberg Ukraine є власником найвідоміших торговельних марок, а саме: українських брендів «Славутич», «Львівське», «Арсенал», «Жигулівське Запорізького Розливу», «Балтика», «Хмільне», закордонних брендів Zatecky Gus, Carlsberg, Harp, Warsteiner, Kilkenney, König Ludwig, Tuborg, Grimbergen. Інші напої (непивні) ТМ «Розмай лісовий», «Квас Тарас», Somersby.

На сучасному етапі розвитку ринку пива однією із найважливіших проблем є вартість та якість сировини. Більшість українських пивоварень та всі іноземні пивні компанії в Україні імпортують ячмінь та хміль з-за кордону, оскільки українські аналоги не відповідають міжнародним стандартам якості.

На зовнішньому ринку вітчизняні виробники пива конкурують з місцевими виробниками та міжнародними корпораціями, найбільші з яких наведені в таблиці 2.2.

ПрАТ «Оболонь» займає 28 місце в світі за обсягами виробництва пива. «Оболонь» є єдиною компанією зі штаб-квартирою в СНД, що входить в список 40 найбільших пивоварних концернів світу. Частка компанії в світовому виробництві пива склала 0,5%.

Таблиця 2.2

Топ світових виробників пива

Рейтинг	Компанія	Країна	Виробництво, млн. гл	Питома вага, %
1	AB InBev	Бельгія	399,0	20,2
2	SABMiller China Resources	Великобританія	187,4	9,5
3	Heineken	Нідерланди	178,3	9,0
4	Carlsberg	Данія	119,7	6,1
5	China Resource Brewery Ltd	Китай	117,1	5,9
6	Tsingtao Brewery Group	Китай	78,3	4,0
7	Molson Coors	США/Канада	59,7	3,0
8	Yanjing	Китай	57,1	2,9
9	Kirin	Японія	49,3	2,5
10	BGI/Groupe Castel	Франція	28,4	1,4
	Всього		698,7	35,5
	Світове виробництво пива		1973,0	100,0

На сьогоднішній день на протидію конкурентам та підтримання власних позицій на ринку – підприємства конкуренти, так само як ПрАТ «Оболонь», виводять на ринок нові торгові марки пива, зокрема і марки інших країн власного виробництва, або експорту оригінального продукту під своїм брендом, відкривають фірмові магазини. Проводять успішні креативні рекламні кампанії, не залишаючи байдужими споживачів. Покращують якість власних продуктів, переобладнують устаткування. Проте все ж слабкими місцями в них залишаються – не достатньо висока якість продукції, вузькі асортиментні групи товарів, та невелика кількість ринків збуту.

ПрАТ «Оболонь» співпрацює з контрагентами у таких країнах, як Польща, Ізраїль, Молдова, Чехія, Іспанія, Німеччина, Литва, Італія. У 2019 році ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» було освоєно нові ринки збуту: імпортерами безалкогольних напоїв стали Канада та Грузія.

Потенційні країни для експорту – країни ЄС, Близького та Середнього Сходу, Центральна Азія.

Таблиця 2.3

Частки основних гравців на ринку пива України у 2018-2019 рр.

Частки основних гравців на ринку пива України (в натуральному виразі, %)		
Гравець ринку	2018	2019
Sun InBev	36%	34%
Оболонь	29%	30%
Carlsberg Ukr	25%	25%
Efes Ukr	5%	5%
Перша приватна броварня	2%	3%
Інші	3%	3%

Джерело: складено автором

У загальній експортній структурі підприємства найменшу частку у розмірі 3% займає мінеральна вода та безалкогольні напої, 97% – пивна продукція. У аспекті забезпечення потреб споживачів мінеральною водою, безалкогольними та слабоалкогольними напоями ПрАТ «Оболонь» перебуває у жорсткій конкурентній боротьбі, оскільки місткість потенційного та реального ринку цільової аудиторії українських споживачів є дуже великою. Деякі з наявних прямих конкурентів у виробництві зазначеної продукції можуть значно ускладнювати можливість ПрАТ «Оболонь» зміцнювати свої позиції у галузі. Одним з методів конкурентної боротьби у розгляді даного питання є цінова політика кожного окремого гравця ринку.

Завдяки тому, що мінеральна газована та негазована вода, слабоалкогольні та безалкогольні напої як товар розраховані на великий обсяг споживання, а місткість Українського ринку в цій галузі велика, то відповідно ПрАТ «Оболонь» має достатньо багато конкурентів. Достатньо потужними та такими, що представляють небезпеку є лише деякі з них. У галузі серед методів конкуренції використовується більшою мірою цінова

На ринку мінеральних вод в Україні функціонує понад триста виробників. Ключовою особливістю національного ринку є значне домінування вітчизняних торгових марок, оскільки іноземні виробники суттєво програють у ціновій

конкуренції, а якість продукції в зазначених групах підприємств рівнозначна. Специфіка національного ринку мінеральних вод полягає в існуванні потужних компаній, що об'єднують декілька торговельних та виробляють продукцію на різних заводах, розміщених у різноманітних регіонах країни. П'ять компаній лідерів у сфері виробництва питних і мінеральних вод контролюють більше 60% ринку України.

Лідируючі позиції на ринку мінеральних вод України у 2020 р. зайняли IDS Group Ukraine, CocaCola, «Оболонь», «Росинка» та «Ерлан». Безперечним лідером ринку є компанія IDS Group Ukraine, до складу якої входять такі бренди: «Моршинська», «Боржомі» (імпортується з Грузії) та «Миргородська». Останній бренд є лідером серед торгових марок на ринку мінеральних вод України.

Таблиця 2.4

Структура ринку мінеральної води України за виробниками

№	Виробник	Торговельні марки мінеральної води	Частка ринку, %
1	IDS Group	«Моршинська», «Аляска», «Миргородська», «Боржомі», «Трускавецька», імпорт з Грузії мінеральної води «Боржомі»	30
2	Coca-Cola Beverages	«Bon Aqua»	16
3	Оболонь	«Прозора», «Оболонська»	6
4	Росинка	«Софія Київська»	5
5	Ерлан	«Два Океани», «Біола», «Каліпсо», «Знаменівська»	4

Проаналізувавши наведені дані, можна зробити висновок, що найбільшими конкурентом ТМ «Оболонь» в ринковому секторі виробництва мінеральних вод є: IDS Group, Coca-Cola Beverages, Київський завод «Росинка», що мають високі ринкові позиції.

Далі виконаємо порівняльний аналіз продукції підприємства з аналогічною продукцією українських конкурентів. Для аналізу було обрано безалкогольні напої трьох провідних виробників мінеральної води в Україні, а

саме, ПрАТ «Оболонь», IDS Group (ТМ «Миргородська», «Старий Миргород», «Моршинська», «Аляска», «Сорочинська») та ЗАТ «Ерлан» (ТМ «Біола Знаменівська»). Основою аналізу конкурентоспроможності продукції підприємств є набір технічних та цінових характеристик мінеральної води.

Аналізуючи кількісні показники, представлені у таблиці 2.5, бачимо, що значення показників істотно не відрізняються, тобто можна зробити висновок, що на цьому етапі оцінювання, рівень конкурентоспроможності продуктів підприємств-конкурентів не значний.

Таблиця 2.5

Кількісні показники властивостей мінеральної води

Показник	Одиниця виміру	Оболонь	Моршинська	Біола Знаменівська
Загальна жорсткість	ммоль / дм ³	7,0	6,5	8,0
Загальна лужність	ммоль / дм ³	6,0	5,0	6,5
Сухий залишок	мг / дм ³	450-500	400-450	400-450
Ціна за 0,5 л	грн.	5,50	9,0	7,15

Окрім кількісних показників важливою частиною аналізу конкурентоспроможності є врахування якісних показників, що наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Якісні показники властивостей мінеральної води

Показник	Оболонь	Моршинська	Біола Знаменівська
Прозорість та колір	відмінно	відмінно	добре
Запах	добре	відмінно	відмінно
Смак	добре	добре	добре

За результатами проведеного аналізу конкурентоспроможності мінеральної води провідних українських виробників (табл. 2.5-2.6), можна зробити висновок, що найбільш конкурентоспроможною є мінеральна вода «Моршинська». Згідно з отриманими даними конкурентоспроможною на українському ринку є мінеральна вода IDS Group (ТМ «Миргородська»,

«Старий Миргород», «Моршинська», «Аляска», «Сорочинська»). ЗАТ «Ерлан» (ТМ «Біола Знаменівська») має найгірші результати аналізу конкурентоспроможності мінеральної води.

ПрАТ «Оболонь» за підсумками порівняльного аналізу конкурентоспроможності продукції стало другим, що засвідчує наявність значних перспектив подальшого розвитку підприємства та дозволяє визначити загальні напрями його роботи з усунення «вузьких місць».

2.2 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» – корпорація з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, сидру, мінеральної води та солоду. Крім головного заводу, юридичною адресою якого є м. Київ, вул. Богатирська, 3, об'єднує дев'ять виробничих майданчиків по всій Україні, що виготовляють різні категорії напоїв – алкогольних і безалкогольних, а також солоду та інших промислових товарів. Детальна історія компанії та опис основної діяльності ПрАТ «Оболонь» наведені у додатку «А».



Рис. 2.2. Логотип ПрАТ «Оболонь»

Види діяльності підприємства:

– виробництво пива, мінеральних вод, солоду, сиропів, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, соків, вуглекислоти, поліетиленових ящиків, товарів народного споживання, бандажної стрічки, харчових продуктів, палив для двигунів внутрішнього згорання, палив для спалювання в установках для

отримання теплової енергії (пар, гаряча вода), виробництво гранул тощо;

- експлуатація родовищ підземних та мінеральних вод та їх водопостачання;

- вирощування, переробка, придбання та реалізація продуктів сільського господарства та тваринництва;

- закупка у населення сільгосппродукції і продуктів її переробки;

- виконання фінансової, виробничої, торгівельної, інвестиційної, маркетингової, постачальницької, будівельної, науково-дослідної, консультаційної, юридичної, видавничої, рекламної, проектної, туристичної, дилерської, комісійної, посередницької, орендної, лізингової, експортно-імпоротної, культурно-освітньої, добродійної, представницької та іншої діяльності, а також надання різних послуг українським та іноземним юридичним та фізичним особам;

- виробництво таропакувальних матеріалів та виробів, виробництво ПЕТ-преформ та ковпачків, виробництво тари та меблів з пластмас;

- реалізація продуктів, створення та запровадження сучасних технологій виготовлення продуктів, розробка та виготовлення нових видів продуктів;

- пошук та експлуатація родовищ корисних копалин;

- виготовлення вина, лікєро-горілочаних та коньячних виробів;

- всі види господарської діяльності у сфері фізичної культури та спорту, зокрема створення і забезпечення функціонування спортивних клубів (футбольних тощо), надання фізкультурно-оздоровчих послуг;

- діяльність у сфері оптової, роздрібної торгівлі та громадського харчування шляхом реалізації продовольчих і непродовольчих товарів;

- надання транспортно-експедиційних послуг при перевезеннях зовнішньоторговельних і транзитних вантажів;

- виробництво та сервісне обслуговування систем і засобів виробництва;

- надання послуг, що забезпечують технічний захист інформації;

- інноваційна діяльність;
- виробництво запасних частин до ліній розливу та іншого технологічного обладнання, машин;
- діяльність в сфері інжинірингу (проектний, технологічний, будівельний тощо), здійснення авторського нагляду та надання послуг технічного консультування, технічного випробування та дослідження.

Ринок напоїв в Україні перебуває на стадії зрілості. Ситуація стабільна, тому практично всі основні гравці на ринку (торгові марки) синхронно перебувають на етапі зрілості, піддаючись сезонним коливанням.

Фінансові ресурси. За результатами 2020 року чистий прибуток ПрАТ «Оболонь» становив 351,81 млн. грн. Прибутковість на одиницю обсягу готової продукції в категорії слабоалкогольних напоїв є достатньо високою для того, щоб дана категорія була джерелом інвестицій не лише для свого власного розвитку, а й для інших перспективних категорій, з якими працює ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.7

Динаміка доходу від реалізації продукції та послуг по асортименту

ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції, тис.грн			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	19/18	20/19
Пиво	2 843 714	3 156 513	3 344 940	11	5,97
Безалкогольні напої	748 154	806 287	870 131	7,77	7,92
Слабоалкогольні напої	260 758	676 081	517 393	159,28	-23,47
Мінеральна вода	308 001	352 398	222 781	14,41	-36,78
Інша реалізація	716 071	259 869	354 824	-63,71	36,54
Послуги з доставки	408 463	473 946	529 835	16,03	11,79
Ретро-бонуси та маркетинг	206 397	251 102	298 042	21,66	18,69

Джерело: складено автором на основі офіційних даних підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.7, бачимо поступове збільшення обсягів реалізації асортименту, що обумовлене зростанням попиту на окремі види

продукції. Так, зростають обсяги реалізації слабоалкогольних напоїв та мінеральної води (у 2019 р. – 11,2% та 12,4% відповідно в порівнянні з 2018 р.). До того ж, у 2018 році реалізація мінеральної води зросла вдвічі, що відкрило можливості для розвитку саме цього продукту на ринку.

Отримання прибутку є основною метою будь-якого комерційного підприємства, що зрештою визначає економічний розвиток та перспективи функціонування на ринку, поєднує інтереси як держави, підприємств, працівника, власника, суб'єкта господарювання.

Так, в таблиці 2.8 відображено основні показники, що характеризують господарську діяльність корпорації «Оболонь». Для розуміння стану прибутковості було проаналізовано такі основні категорії як прибуток від реалізації продукції, робіт та послуг; фінансові результати від операційної діяльності, оподаткований та чистий прибутки за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.8

Основні показники фінансово-господарської діяльності

ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.

Показники	Один. ви- міру	Роки			Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019	
		2018	2019	2020	+/-	%	+/-	%
Обсяг виробництва продукції (послуг) у вартісному виразі	тис. грн.	886 724	945 123	961 022	58 399	6,58	15 899	1,68
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	5 078 764	5 466 148	5 549 706	387 384	7,63	83 558	15,3
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	4 292 370	4 277 833	4 070 109	-14 537	-0,34	-207 724	-4,86
Валовий прибуток	тис. грн.	786 394	1 479 597	1 188 315	693 203	88,15	-291 282	-16,69
Адміністративні витрати	тис. грн.	303 955	337 100	361 150	33 145	10,9	24 050	7,13
Витрати на збут	тис. грн.	661 989	675 489	719 636	13 500	2,04	44 147	6,54
Інші операційні витрати	тис. грн.	32 219	20 451	6 593	-11 678	-36,53	-13 858	-67,76

Продовження табл. 2.8

Показники	Один. ви- міру	Роки			Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019	
		2018	2019	2020	(+/-)	%	(+/-)	%
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг)	тис. грн.	145 415	154 203	161 119	8 788	6,04	6 916	4,48
Фінансові результати від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	20 601	257 633	338 614	56 032	1,28	80 981	31,43
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	-	219 688	466 312	219 688	100	246 624	112,26
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	257633	338614	80981	-365 420	-	-	-
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	80	82	96	2	2,5	14	17,07
Рентабельність діяльності	%	0,03	-0,06	0,04	-0,09	2	0,07	0,3
Рентабельність продукції	%	-0,002	-0,04	0,04	-0,11	0,042	0,12	0,08

Джерело: складен оавтором за даними додатку В

Протягом 2018-2020 рр. можна спостерігати здебільшого позитивну динаміку зростання показників господарської діяльності, зокрема чистого доходу від реалізації продукції, який в 2020 році збільшився на 15,3% порівняно з 2019 р., на 7,63% в 2019 р. порівняно з 2018 р. Також у 2020 р. дещо знижувалася собівартість продукції, що свідчить про скорочення поточних витрат на виробництво та збут і є позитивним фактором.

Виробничі та складські потужності. Головний завод знаходиться у місті Києві (виробництво пива, безалкогольної продукції, мінеральної води, солоду, пивної дробини та ін.). Складські потужності головного заводу дозволяють розмішувати до 40 000 тонн зернових та налічують 25 000 м² складських площ, де зберігається готова продукція сировина та матеріали.

Таблиця 2.9

Ширина і глибина асортименту продукції ПрАТ «Оболонь»

	Ширина			
	Пиво	Слабоалкогольні напої	Безалкогольні напої	Мінеральні води
Глибина	Magnat	Бренді- кола	Оранж А.С.Е.	Оболонська
	Nike	Ром-кола	Живчик	Оболонська 2
	PilsСвітле	Джин-тонік	Живчик груша	Оболонь лимон
	Світле	Джин ананас	Живчик лимон	Прозора (газ)
	Преміум	Джин апельсин	Живчик негазований	Прозова (негаз)
	Соборне	Джин лимон	Крем-сода	
	Оksamитове	Джин пітахайя	Оболонь лимонад	
	Живе	Ice Life грейфрут	Оболонь ситро	
	Зіберт Баарське	Ice Life Лайм	Дюшес	
	Зіберт Світле	Ice Life Екстрим	Лайм	
	Десант міцне	Абсент Фіз	Кола-нова	
	Десант світле	Космополітен	Квас Богатирський	
		Махітос	Джетт Гранат	
		Текіза	Джетт вишня	
		Sex на пляжі	Джетт Тонік-лимон	

Таблиця 2.10

Структура витрат ПрАТ «Оболонь»

Стаття витрат	Витрати, тис. грн.		Частка у загальних витратах, %		Абсолютне відхилення, тис. грн
	2019	2020	2019	2020	
Матеріальні затрати	2 993 302	3 157 057	54,9	57,42	163 755
Витрати на оплату праці	705 528	626 692	12,94	11,4	-78 836
Відрахування на соціальні заходи	149 141	132 414	2,74	2,41	-16 727
Амортизація	399 564	422 999	7,32	7,69	23 435
Інші операційні витрати	1 204 645	1 159 110	22,09	21,08	-45 535
Разом	5 452 180	5 498 272	100	100	46 092

До дочірних підприємств належать: ТОВ «Пивоварня Зіберта» – м. Фастів, Київська обл. (виробництво пива), складські потужності якого налічують 5400 м², ДП ПрАТ «Оболонь» Краси́лівське» – м. Краси́лів, Хмельницька обл. (виробництво мінеральної води, слабоалкогольних та

безалкогольних напоїв), складські потужності якого налічують 7500 м².

Також є відокремлені цехи: завод у м. Олександрія, Кіровоградська обл. (виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТ пляшки, виробництво бандажної стрічки), складські потужності якого складають 4800 м², солодовий завод у смт. Чемерівці, Хмельницька обл. (виробництво солоду). Складські потужності дозволяють зберігати до 30 тис. тонн зернових та налічують понад 6000 м² складських площ.

Крім того, компанія використовує понад 250 тис. м² складських площ на потужностях дистрибуційних компаній, з яких близько 20 тис. м² знаходяться в різних країнах світу. Найбільші з них знаходяться у наступних країнах: Алжир, Польща, Молдова, Грузія, Китай, ОАЕ.

Інформаційні ресурси. ПрАТ «Оболонь» на регулярній основі відслідковує динаміку ринку напоїв, особливості поведінки споживачів, вплив різних зовнішніх/внутрішніх факторів, що впливають на господарську діяльність.

Трудові ресурси. Загальна кількість працівників – понад 2000 осіб. Дефіцит трудових ресурсів є відсутнім, тобто підприємство може забезпечити безперебійне функціонування всіх підрозділів. ПрАТ «Оболонь» має достатній рівень забезпеченості виробничими, фінансовими, інтелектуальними, технологічними, інформаційним, трудовим ресурсами, а також налагоджену систему постачання, що є передумовою ефективного роботи підприємства та реалізації обраної стратегії роботи на ринку.

Враховуючи рівень розвитку та високу ступінь забезпеченості технологічними та інтелектуальними ресурсами, а також ділову репутацію підприємства слід відмітити значний потенціал ПрАТ «Оболонь» у швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища та умов ринку, що в вітчизняних реаліях в значній мірі визначає рівень конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства в цілому.

Тенденції ринку слабоалкогольних напоїв. На світовому та українському

ринків чітко проявляються кілька тенденцій. У ціновому сегменті сформувалося два напрями попиту. Перший напрям – збільшення споживання напоїв у преміальному сегменті, а другий – з'явилась чітка лінія попиту на продукцію, яка доступна за ціною.

Також з'являється тенденція до змішування напоїв, наприклад змішування алкогольного напою з соком. В Україні такі мікси з'явилися 1996 році завдяки «Оболонь», яка перша випустила пиво з фруктовим сиропом – бірмікси.

Цінова політика ПрАТ «Оболонь» має системний характер, який лежить в площині регулярного моніторингу цін на полиці зусиллями торгової команди. При встановленні цін дотримується базовий принцип – ціна на напої ПрАТ «Оболонь» в розрахунку на 1л готового продукту повинна бути нижчою в середньому на $\approx 5\%$ відносно продукції ТОВ «Напої плюс (Нові продукти)» (далі «Напої плюс»). Даний принцип забезпечує конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі. Проте в періоди глибокого дисконтування втримати дане співвідношення досить складно, оскільки в таких випадках ціни ТОВ «Напої плюс (Нові продукти)» є значимо нижчі ринкових, але висока лояльність старшої аудиторії (36-45 років) до лінійки класичних слабоалкогольних напоїв частково нівелює ефект промоміграції.

Збутова діяльність ПрАТ «Оболонь». Торговельно-посередницька інфраструктура ПрАТ «Оболонь» включає такі види торгівлі:

1) TraditionalTrade («традиційна торгівля») – класична, традиційна роздрібна торгівля з торгівлею «через прилавок»;

2) ModernTrade («сучасна торгівля») – формат retail, до якого відносяться мережеві і не мережеві магазини самообслуговування; сучасна торгівля забезпечує прямий контакт покупця з товаром, що створює умови для повноцінного використання всього комплексу інструментів стимулювання продажів. Торгові мережі, яким постачається продукція «Оболонь»:

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| – АТБ маркет; | – Білла; |
| – Сільпо; | – Брусничка; |
| – Фора; | – Новус; |
| – Велика Кишеня; | – Континент; |
| – Таврія В; | – Пчелка маркет; |
| – Еко маркет; | – АЗК «ОККО»; |
| – Експансія; | – Мега Маркет; |
| – Евротек/Альянс маркет; | – «Колібріс»; |
| – Метро; | – Епіцентр/ Нова Лінія; |
| – Варус; | – Ашан; |
| – Фуршет; | – Евротек; |
| – ПАККО/вопак; | – Точка; |
| – Ідеал; | – АЗК «БРСМ»; |
| – Везунчик; | |

3) «HoReCa» – особливий канал збуту, іноді ще так званий on-trade; його особливість в тому, що споживач вживає куплений товар безпосередньо в місці продажу;

4) прями продажі – компанія має мережу власних фірмових магазинів, де продається продукція власного виробництва та брендована рекламна атрибутика та товари повсякденного вжитку.

Суб'єкти торговельно-посередницької інфраструктури, послугами яких користується ПрАТ «Оболонь», – це дистриб'ютори, що займаються розпродажем товарів та розподільчі центри, що відносяться до прямого каналу збуту.

Компанія «Оболонь» використовує дистриб'юторську діяльність для активного просування на ринки збуту своєї продукції, особливо в інші регіони.

Дані щодо продажу продукції ПрАТ «Оболонь» по кожному каналу наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.11

Види продукції, що реалізується відповідними каналами розподілу**ПрАТ «Оболонь»**

Рівні каналів розподілу	Реалізована продукція (назва видів або асортиментних груп)
Нульовий	Підприємство не використовує
Перший	Пиво, безалкогольні напої
Другий	Пиво, безалкогольні напої
Третій	Підприємство не використовує

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

Таблиця 2.12

Дані продажу продукції ПрАТ «Оболонь» за каналами розподілу

Рівні каналів розподілу	Кількість реалізованої продукції в натуральному виразі, тис. т		Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	абсолютне, +/-	відносне, %
Перший	2537,32	2892,6	355,28	14,00
Другий	1677,68	2248,2	570,52	34,00
Разом	4215	5 140,8	-	-

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

Отже, нульовий та третій рівні каналів розподілу підприємством не використовуються. Дані продажу показали, що найбільше продукції реалізується через перший канал розподілу, що пов'язано з поставкою роздрібним посередникам, які поставляють продукцію в магазини, і в 2020 році продаж цим каналом склав 2892,6 тис. дал.

Структуру каналів розподілу продукції ПрАТ «Оболонь» наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Структура каналів розподілу продукції ПрАТ «Оболонь»

Рівні каналів розподілу	Питома вага продукції, яка реалізується відповідними каналами, %		Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	абсолютне, +/-	відносне, %
Перший	60,20	54,7	-5,5	-9,13
Другий	39,80	45,3	5,5	13,82
Всього	100	100	-	-

Аналіз даних у таблиці 2.13 свідчить про значні позитивні зміни збутової діяльності, які відбулись протягом 2019-2020 рр. на підприємстві. Найбільш стрімке зростання показників ефективності організаційної структури управління маркетинговою збутовою діяльністю спостерігається в останній рік. Частка ринку має тенденцію до зростання, збільшившись на 1,6 в.п. в порівнянні з 2019 роком і склала 28,6%; попри зменшення питомої ваги чисельності працівників, які займаються збутом на 6,3%, и реалізації в розрахунку на одного працівника системи збуту піднялись на 67,2 % і склали 12520,0 тис. грн.; зросла оборотність товарних запасів на 48,7%, з чого можна судити про підвищення фінансового добробуту підприємства, оскільки активний обіг забезпечує збільшення обсягів продажу і сприяє отриманню більших доходів.

Щодо аналізу ефективності збутових витрат, то тут слід відзначити динамічне зростання показників протягом всього досліджуваного періоду. Зокрема, чистий прибуток від реалізації виготовленої продукції в 2019 році порівняно з 2018 р. виріс практично у 15 разів, що дає підстави стверджувати про значне нарощування виробничих потужностей та активізацію збутових зусиль підприємства.

Показники рентабельності продажу та рентабельності продукції щороку зростали приблизно в 2,5 рази, хоча варто сказати, що навіть при таких темпах росту вони залишаються досить низькими. Дані, наведені в таблиці, також вказують на зменшення долі збутових витрат в одній гривні реалізованої продукції та значне зростання норми їх прибутковості. Так, в 2018 році частка цих витрат становить 7,6%. Норма прибутковості, яка зросла за досліджуваний період на 706,5 %, дорівнює 0,544 грн., тобто 1 додаткова гривня, витрачена на збут, приносить приблизно 54 коп. чистого прибутку.

Загалом варто сказати, що проаналізованих даних недостатньо, щоб оцінити ефективність маркетингової збутової діяльності підприємства, адже на зростання показників могли вплинути різноманітні фактори як зовнішнього

Таблиця 2.14

**Показники ефективності збутової діяльності ПрАТ «Оболонь» на ринку
напоїв**

Показники	2018 р.	2019 р.	Відхилення від поперед- нього року, %	2020 р.	Відхилення від поперед- нього року, %
Ефективність організаційної структури управління збутовою діяльністю					
Частка ринку за обсягом прода- жу, %	27,0	28,6	1,6	28,2	-0,3
Питома вага чисельності праців- ників, які займаються збутом, %	1,6	1,6	0	1,5	-6,3
Обсяг реалізації в розрахунку на одного працівника в системі збуту, тис. грн.	5277,1	7489,8	41,9	12520,0	67,2
Коефіцієнт оборотності товарних запасів	11,9	11,9	0	17,7	48,7
Тривалість обороту товарних запасів, днів	30,3	30,3	0	20,3	67
Ефективність збутових витрат					
Прибуток від реалізації вигото- вленої продукції, тис. грн.	315,1	1154,3	366,3	4653,2	403,1
Рентабельність продукції, %	1,1	2,5	227,3	6,8	272
Співвідношення збутових вит- рат і обсягу продажу	9,6	7,9	-17,7	7,6	-3,8
Норма прибутку на вкладений капітал у вигляді збутових вит- рат, грн.	0,077	0,216	+280,5	0,544	251,9

(сприятлива кон'юнктура ринку, наявність вільних ринкових ніш, зростання місткості ринку, політичні, економічні, соціальні та інші фактори), так і внутрішнього (збільшення виробничих потужностей, зростання продуктивності праці, організаційні заходи тощо) середовища суб'єкта господарювання.

Комунікаційна діяльність ПрАТ «Оболонь». Слід зазначити, що реклама слабоалкогольних напоїв жорстко регулюється на законодавчому рівні. Таким чином, вплив комунікації (TV, digital) на імідж марок слабоалкогольних напоїв є менш значимим, порівняно із упаковкою та візуалізацією продукту на полиці. Проте основний конкурент ТОВ «Напої плюс» використовує рекламу в мережі

Інтернет та TV-спонсорство (крім нічної реклами використовується спонсорство на TV, яке дозволяє транслювати зображення торгових марок в денному ефірі).

Щодо лінійки слабоалкогольних напоїв «Оболонь», то вона не мала комунікаційної підтримки протягом останніх 10-15 років. Таким чином, імідж лінійки протягом тривалого періоду формувався під впливом материнського бренду напоїв «Оболонь». З точки зору загального сприйняття якості даний фактор є позитивним, але не сприяє диференціації на продуктовому рівні (не розкриваються особливості оригінальних барних коктейлів, їх смакові нюанси, ритуал їх споживання).

2.3 Оцінка сервісних послуг складу ПрАТ «Оболонь»

Оцінимо рівень сервісу складу ПрАТ «Оболонь» на поточний момент за допомогою формул. Фактичні дані в порівнянні з плановими представимо в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Перелік найбільш значимих для покупця послуг з оцінкою на поточний момент

Вид послуги	Фактична оцінка з надання даної послуги	Планове значення
1. Формування замовлення покупця в обліковій системі підприємства	74%	95%
2. Подбор і комплектація замовлення покупця	70%	96%
3. Упаковка та маркування замовлення покупця	66%	100%
4. Підготовка супровідних документів для забору замовлення покупця транспортним засобом	72%	100%
5. Организация доставки точно в строк	63%	95%
6. Транспортування	63%	95%
7. Інформірованіє про замовлення і зміні його параметрів або статусу	56%	95%
8. Розгляд скарг споживачів	73%	98%
9. Замена товару точно в строк	75%	96%
10. Повернення дефектної продукції	75%	100%

Важливим критерієм, що дозволяє оцінити сі стему обслуговування, як з позиції постачальника, так і з позиції одержувача послуг, є рівень сервісу (Y), як уже розглядалося при аналізі методів оцінки якості сервісу. Розрахунок даного показника виконують за формулою:

$$Y = \frac{\sum m}{\sum M} * 100\% \quad (2.1)$$

де Y - рівень сервісу;

M – кількісна оцінка теоретично можливого об'єму сервісу;

m – кількісна оцінка фактичного об'єму наданого сервісу.

$$Y = \frac{0,74 + 0,7 + 0,66 + 0,72 + 0,63 + 0,63 + 0,56 + 0,73 + 0,75 + 0,75}{0,95 + 0,96 + 1 + 1 + 0,95 + 0,95 + 0,95 + 0,98 + 0,96 + 1} * 100\% = 71\%.$$

На даний момент рівень сервісу у ПрАТ «Оболонь» становить 71%, що є середнім показником. У результаті створення інтегративної моделі складського сервісу, заснованої на моделі Зейтгамла, проведення комплексу заходів щодо підвищення його якості, виділення ключових показників оцінки його якості, планований рівень якості сервісу у ПрАТ «Оболонь» збільшиться на 12% і досягне 83%.

Ще одним методом оцінки якості складського сервісу є аудит. Під аудитом розуміється періодична перевірка стану окремих компонентів складської системи і ефективності виконання складських функцій / операцій. Метод «Аудит обслуговування споживачів», запропонований Стоком і Ламбертом, використовується для оцінки рівня сервісу, що забезпечується організацією. Він проводиться для визначення важливих елементів обслуговування споживачів, контролю показників діяльності і наявності системи внутрішніх комунікацій (додаток В).

Застосування систем оцінювання результатів складської діяльності покликані вирішити три основні завдання: моніторинг складських операцій, контроль продуктивності складської системи та ефективність управління

складською системою.

Для того, щоб повести моніторинг складської системи, потрібно здійснити аналіз показників ефективності, продуктивності тощо.

Для здійснення розрахунків показників побудуємо таблицю вихідних даних таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Показники складської діяльності ПрАТ «Оболонь» у 2018-2020 рр.

Показник	Значення			Абсол. відхил.		Відн. відхил.	
	2018	2019	2020	19/18	20/19	19/18	20/19
Кількість розвантажень/відвантажень	433,0	594,0	791,0	161,0	197,0	0,4	0,3
Кількість скомплектованих замовлень	387,0	540,0	855,0	153,0	315,0	0,4	0,6
загальна кількість замовлень	437,0	610,0	966,0	173,0	356,0	0,4	0,6
Кількість вантажників	3,0	4,0	5,0	1,0	1,0	0,3	0,3
Кількість комплектувальників	2,0	3,0	4,0	1,0	1,0	0,5	0,3
Кількість торгових агентів	3,0	4,0	4,0	1,0	0,0	0,3	0,0
Чиста виручка з продаж	4300,6	6671,5	7693,5	2370,9	1022,0	0,6	0,2
Середньорічна вартість логістичних активів	3108,7	3542,9	3927,2	434,3	384,3	0,1	0,1
Чистий прибуток	143,3	21,8	73,7	-121,5	51,9	-0,8	2,4
Інвестиції в логістичні активи	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Фактичне завантаження потужностей	4300,6	6671,5	7693,5	2370,9	1022,0	0,6	0,2
Нормативне завантаження потужностей	3672,7	5697,5	6570,2	2024,7	872,8	0,6	0,2
Собівартість реалізованої продукції	3545,0	5511,7	6130,2	1966,7	618,5	0,6	0,1
Середньорічна сума оборотних коштів	111,9	116,4	264,3	4,5	147,9	0,0	1,3
Загальні логістичні витрати	2317,5	2439,8	2613,5	122,4	173,7	0,1	0,1
витрати на виробництво та реалізацію продукції	5171,2	7223,9	7964,3	2052,6	740,4	0,4	0,1
Валовий дохід	755,6	1159,8	1563,3	404,2	403,5	0,5	0,3
витрати на реалізацію продукції	162,6	171,2	183,4	8,6	12,2	0,1	0,1
кількість вчасно виконаних замовлень	385,0	539,0	852,0	154,0	313,0	0,4	0,6
замовлення реалізовані зі складу	385,0	539,0	852,0	154,0	313,0	0,4	0,6
кількість рекламаций	1,0	0,0	2,0	-1,0	2,0	-1,0	0,0

Проведемо розрахунки показників, що характеризують продуктивність складської діяльності підприємства. Дані показники характеризують продуктивність людських ресурсів в складських процесах на підприємстві. Вимірюється кількістю складських операцій, наданих одним працівником за рік (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Продуктивність працівників складської системи ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Показник	Значення			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	19/18	20/19	19/18	20/19
Кількість відвантажень/розвантажень на 1 робітника	144	149	158	4	10	2,89	6,53
Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника	194	180	214	-14	34	-6,98	18,75
Кількість замовлень на 1 торгового агента	146	153	242	7	89	4,69	58,36

Дані показники свідчать про кількість комплексних дій робітників складського відділу протягом 1 року.

Кількість відвантажень/розвантажень на 1 робітника розраховується за формулою:

$$\frac{K_p}{v.1.p} = \frac{K_p/v_z}{K_v}, \quad (2.2)$$

де $\frac{K_p}{v.1.p}$ – кількість розвантажень/відвантажень на 1 робітника;

$\frac{K_p}{v_z}$ – кількість розвантажених/відвантажених замовлень;

K_v – кількість вантажників.

Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника розраховується за формулою:

$$K_{ск.з.1р.} = \frac{K_{ск.з.}}{K_k}, \quad (2.3)$$

де $K_{ск.з.1р.}$ – кількість скомплектованих замовлень на одного робітника;

$K_{ск.з}$ – кількість скомплектованих замовлень;

K_k – кількість комплектувальників.

Кількість замовлень на одного торгового агента розраховується за формулою:

$$K_{з.1а.} = \frac{K_z}{K_{т.а.}}, \quad (2.4)$$

де $K_{з.1а.}$ – кількість замовлень на 1 торгового агента;

K_z – загальна кількість замовлень;

$K_{т.а.}$ – кількість торгових агентів.

Відобразимо динаміку зміни даних показників на рисунку 2.3.

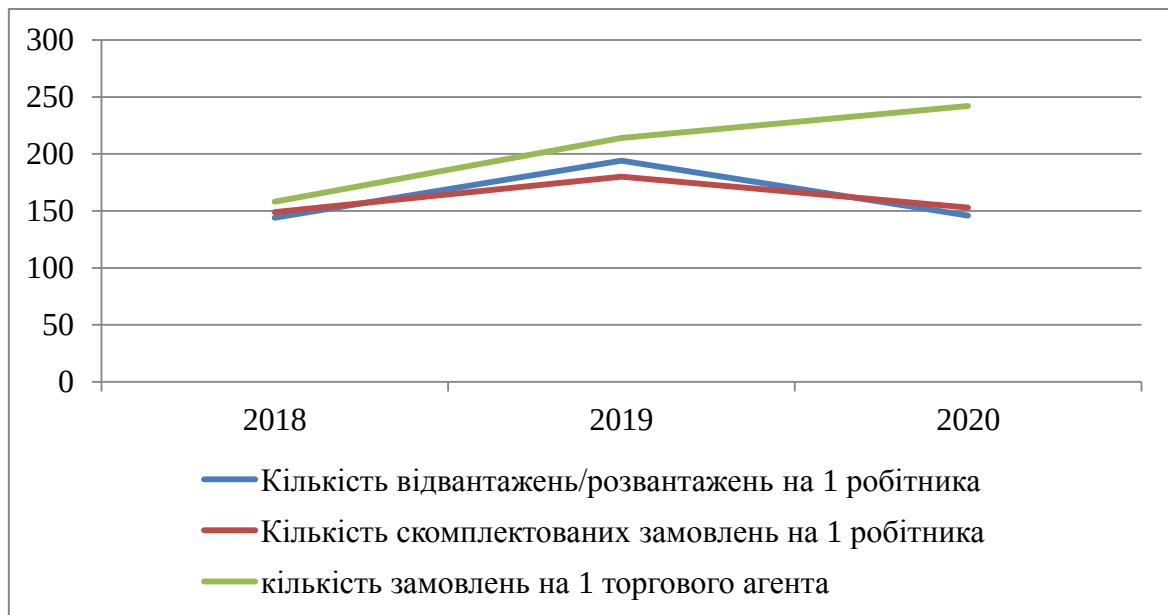


Рис. 2.3. Динаміка зміни показників продуктивності робітників складського відділу ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.

Проаналізувавши динаміку зміни показників продуктивності робітників складського відділу, бачимо загальну позитивну динаміку до зростання, що свідчить про збільшення замовлень підприємства, що в своє чергу призведе до збільшення обсягів реалізації продукції та збільшення доходу підприємства.

Кількість відвантажень/розвантажень на 1 робітника порівняно з іншими показниками має стабільний характер до збільшення, але потрібно враховувати,

що така динаміка не буде спостерігатися постійно, оскільки потрібно враховувати людський ресурс. У ПрАТ «Оболонь» встановлена норма навантаження/розвантаження для одного 1 робітника, яка становить 6 т продукції на зміну. Тобто при постійному збільшенні обсягів роботи для робітників, буде перевищена встановлена норма, що призведе до зменшення продуктивності праці робітників та несвоєчасного виконання відвантажено-розвантажувальних робіт, що в кінцевому результаті позначення на прибутках компанії.

Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника за аналізований період часу має стрибковий характер. Загальний рівень скомплектованих замовлень за аналізований період збільшився на 20 або на 10,3%. У 2019 році кількість скомплектованих замовлень зменшилася на 18, причиною зменшення кількості скомплектованих замовлень одним робітником стало прийняття на роботу нового комплектувальника, що розділив загальні обсяги скомплектованих замовлень.

Можемо спостерігати, що у 2020 році порівняно з 2019 роком кількість замовлень на одного торгового агента збільшилася майже на 60%. Розглянемо показники, що характеризують ефективність складської системи (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Показники ефективності складської системи ПрАТ «Оболонь» у 2018-2020 рр.

Показники	Значення		Абсолютне відхилення			Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	19/18	20/19	19/18	20/19
Оборот складських активів	1,38	1,88	1,96	0,50	0,08	36,12	4,04
Завантаженість потужностей складських об'єктів	1,17	1,17	1,17	-	-	-	-
Оборотність запасів:							
кількість оборотів	31,69	47,37	23,20	15,68	-24,17	49,46	-51,03
тривалість одного обороту	11,52	7,71	15,73	-3,81	8,03	-33,09	104,20
Частка складських витрат в структурі загальних витрат	0,45	0,34	0,33	-0,11	-0,01	-24,63	-2,84
Рентабельність каналів збуту	0,15	0,16	0,20	0,01	0,04	9,88	22,26

Висновки до розділу 2

Досліджуване підприємство має довгу історію. Основний напрямок діяльності ПрАТ «Оболонь» – це виробництво алкогольних та безалкогольних напоїв.

Проаналізувавши динаміку фінансових результатів за 2018-2020 рр., можна сказати, що загалом спостерігалися позитивні зміни показників. Можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» розвивається у правильному напрямку.

Також був проведений аналіз роботи працівників складу ПрАТ «Оболонь». Можемо спостерігати динаміку, за якою у 2020 році порівняно з 2019 роком кількість замовлень на одного торгового агента збільшилася майже на 60%. На даному етапі розвитку показники продуктивності праці у ПрАТ «Оболонь» знаходяться в межах норми.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення сервісних послуг складу підприємства

Об'єктом автоматизації є ПрАТ «Оболонь». Територія складського комплексу є майданчиком загальною площею близько 7 га, що має зручний під'їзд для автотранспорту. На території складського комплексу розташовується група будівель складів. [77].

Таблиця 3.1

Основні характеристики існуючих будівель [69]

Умовне найменування будівлі	Площа, м ²	Призначення / використання	Умови зберігання
Митно-ліцензійний склад	1000	Розвантаження транспорту; приймання товарів по вантажомісцям; приймання по номенклатурі; зберігання до розмитнювання; відвантаження на інші ділянки (склади)	Палетні стелажі, підлогове зберігання
Центральний склад	4850	Централізоване приймання товарів по вантажомісцям і по номенклатурі; контроль якості; переупаковування; розміщення на зберігання на різні ділянки; комплектація замовлень, упаковка, відвантаження.	Палетні стелажі, підлогове зберігання, вузкопрохідні стелажі, полочні стелажі, елеваторні стелажі
Склад паливно-мастильних матеріалів (ПММ)	600	Зберігання ПММ і підшипників; допускається розвантаження вагонів і автотранспорту, минувши ділянку централізованого приймання.	Стелажі, підлогове зберігання
Ангар	500	Зберігання некондиційного товару, ділянка зберігання № 15	Стелажі, підлогове зберігання
Ділянка фасовки	50	Переупаковування (фасовка) дрібноштучного товару	Підлогове зберігання

У ході обстеження складського комплексу були виявлені наступні його особливості, що сприяють впровадженню системи WMS у ПрАТ «Оболонь»:

- велика територія складу з декількома окремими будівлями;
- проведення приймання товарів як в один етап, так і в два етапи. У другому випадку товар спочатку приймається по вантажомісцям, потім по номенклатурі;
- більшість будівель і майданчиків не має однозначного функціонального призначення і за рішенням персоналу може бути задіяні в процесах приймання, зберігання і відвантаження товарів;
- велика номенклатура товарів;
- наявність товарів, що вимагають сертифікатів;
- угруповання замовлень на відвантаження для доставки по маршрутах;
- наявність замовлень, що вимагають позачергової збірки («доставка в 24 години»).

Тому можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» потребує впровадження WMS, а його склади якнайкраще підходять для впровадження системи.

Систему класу WMS доцільно впроваджувати в компаніях, для яких кількість номенклатурних позицій перевищує 300, площа зберігання перевищує 2000 кв.м., а швидкість обороту товару по складу перевищує 30 днів. При цьому достатньо тільки двох з цих чинників для ухвалення рішення про необхідність WMS.

Система управління складськими комплексами WMS – це сучасний високотехнологічний продукт, призначений для автоматизації всіх логістичних процесів на складі [12].

Проведення технологічних складських операцій під контролем системи робиться на підставі штрих-кодів, яким помічені всі вантажі, що поступають,

місця зберігання і вантажна техніка. Система може використовувати будь-який з існуючих типів кодів або друкувати етикетки з внутрішнім штрих-кодом. Вантажна техніка і працівники складу оснащуються радіотерміналами для введення-вивіду даних, що представляє собою переносний комп'ютер, для обміну даних з головним сервером системи по радіоканалу.

При розподілі місць зберігання на складі товарів, що поступають, система враховує всі вимоги до умов зберігання. WMS автоматично підбирає місця зберігання для прийнятих вантажів і формує завдання для працівників складу. Виконання завдання працівник підтверджує скануванням штрих-коду з етикеток, якими маркіруються всі місця зберігання і товари, що поступили на склад. При використуванні RFID-технології, виконання підтверджуються прочитування коду RF-мітки.

При формуванні команд система розробляє оптимальні маршрути переміщення техніки по території складського комплексу, зменшуючи, таким чином, зайвий пробіг вантажних засобів. На виконання операцій система призначає ту вантажну техніку, використання якої якнайповніше відповідає поставленій задачі. Виконання завдань підтверджується скануванням штрих-коду. Таким чином, система контролює всі дії працівника і дозволяє практично повністю виключити можливість помилкового розміщення вантажу або неправильного комплектування замовлення.

Уся інформація про місцезнаходження вантажів, наявності товарів на складі, діях працівників і вироблених операціях миттєво оновлюється в системі. Для зручності є можливість спостереження за складом в режимі двовірного графічного відображення.

Система дозволяє автоматизувати складські операції, які зображені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Складські операції, які автоматизуються

Вид операції	Функції операції
Приймання	— отримання повідомлення про поставку через шлюз з ГС; — створення повідомлення про поставку менеджером в СУ без інформації з ГС; — запуск поставки на прийом по команді менеджера: створення робіт для РДТ; — друк приймального листу; — прийом вантажів з різними категоріями (брак, пошкодження); — прийом вантажів з урахуванням термінів придатності, дати виробництва; — закінчення прийому, закриття поставки.
Розміщення	— пошук і резервування чарунок для розміщення під час прийому вантажів з урахуванням правил розміщення, категорій вантажів, власників; — створення робіт на розміщення у міру прийому або після закінчення прийому всієї поставки; — розміщення за ініціативою оператора РДТ; — видача робіт у вигляді паперових листів.
Зберігання	— переміщення вантажів (паллет, контейнерів, окремих коробок); — маршрутизація; — зміна місця призначення вантажу; — контроль термінів придатності товарів; — відбракування товарів, списання.
Сертифікація	— підтримка різних типів документів; — відстежування термінів дії документів; — прив'язка документів до товару, дати виробництва, термінів придатності, виробника; — планування вантажів в замовлення з урахуванням наявності сертифікатів за правилами планування; — підбір сертифікатів для замовлення за інформацією про зібрані вантажі.
Замовлення на відвантаження	— отримання замовлень з ГС через шлюз; — введення замовлень безпосередньо в СУ менеджером; — видача робіт операторам РДТ з урахуванням пріоритетів замовлень, відстаней, привілеїв і типів транспортної техніки; — відбір цілими палетами; — відбір частинами вантажів (коробки з паллет і збірних контейнерів); — штучний відбір із зон зберігання або виділеної зони штучного відбору; — комплектація замовлення операторами РДТ; — друк відвантажувальних етикеток на коробки і палети.

Продовження табл. 3.2

Вид операції	Функції операції
Угрупування замовлень в маршрути	— створення маршруту в СУ менеджером; — запуск маршруту на збірку менеджером – запускається група замовлень маршруту; — відвантаження маршруту; — друк листу відвантаження маршруту.
Інвентаризація	— призначення планового, періодичного перерахунку на зону, стелаж, чарунку по різних критеріях; — створення і видача робіт на перерахунок без зупинки всього складу; — автоматичне створення робіт на перерахунок при виникненні проблем з вантажем; — виконання перерахунку на РДТ, зміна характеристик вантажу; — занесення відмінностей при перерахунку, коректування балансу.
Ручні операції, які виконуються на РДТ	— переміщення вантажів між чарунками складу; — розподіл вантажу на частини; — ущільнення вантажу; — перерахунок; реєстрація проблеми з вантажем і чарункою; — запит роботи по конкретному типу (збір замовлення, прийом) — переглядання інформації по вантажах, товарах, чарунках на РДТ.
Видача робіт операторам	— видача робіт на РДТ; — видача робіт у вигляді паперових листів.
Робота з власниками	— відстежування власника вантажу на всьому етапі життя на складі; — облік операцій по власниках (вага, кількість, час зберігання); — щодобове формування сумарної інформації за накопиченими даними; — переглядання сумарної і детальної інформації по власниках; — пересилка сумарної інформації за запитаний період в ГС через шлюз.
Робота з довідниками	— товарів; — типів упаковок; — товарних партій; — умов зберігання; — форм товарів; — класів безпеки; — клієнтів (постачальники, покупці); — власників; — виробників; — категорій вантажів.

ГС – головна система – система управління підприємством;

СУ – система управління складським комплексом WMS;

РДТ – радіотермінал – оснащений сканером переносний ручний комп’ютер.

3.2 Обґрунтування доцільності впровадження заходів щодо вдосконалення сервісних послуг складу підприємства

Для впровадження WMS системи на складі планується придбання обладнання та програмне забезпечення і послуги у компанії. Вартість ліцензії на програмне забезпечення системи управління складом WMS складає 54500 грн. і діє на 1 склад за умови, що кількість стаціонарних робочих місць і операторів мобільних радіотерміналів не перевищує 30.

Таблиця 3.3

Витрати на одержання обладнання, програмного забезпечення та послуг

Перелік устаткування	Кількість технологічного та офісного обладнання	Ціна одиниці обладнання, грн.	Разом
Електронний обчислювальні машини (робочі станції)	10	5000	50000
Сервер додатків	1	6000	6000
Принтер етикеток Datamax I4210	10	3256	32560
Принтер документів HP серії LaserJet	10	5630	56300
Сканер штрих-кодів PSC PowerScan SR	90	1580	142 200
Ручні радіотермінали Symbol MC3090	90	11240	1 011 600
Програмне забезпечення	1	1 142 007	1 142 007
Разом			2 440 667

Джерело: складено автором

При перевищенні кількості робочих місць за кожне додаткове робоче місце (персональний комп'ютер або мобільний радіотермінал) стягується плата за ліцензію у розмірі 4545 грн. Вартість програмного забезпечення і вартість виконання приведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Вартість програмного забезпечення

Опис витрат	Вартість, грн.
Програмне забезпечення SOLVO.WMS, включаючи 30 робочих місць	54500
Додаткові ліцензії (30 робочих місць)	6050
Разом, ліцензія за програмне забезпечення	60 550

Джерело: складено автором

Поточні витрати можна визначити як витрати, понесені для отримання прибутку або для підтримки прибутковості компанії. Вигода від цих витрат використовується в поточному звітному періоді. Поточні витрати складаються з витрат компанії на повсякденні потреби.

Амортизація обладнання складатиме:

$$2\,440\,667 * 21,0 / 100 = 512\,540,07 \text{ грн.}$$

де 2 440 667 – початкова вартість необхідного обладнання, грн.;

21,0 – річна норма амортизаційних відрахувань, %.

Капітальні та операційні витрати проекту впровадження WMS наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Витрати на впровадження системи WMS

Найменування	Вартість, грн.
Купівля обладнання	2 440 667
Витрати на програмне забезпечення	60550
Впровадження	70 200
Навчання персоналу	14 300
Амортизаційні відрахування, %	512540

Джерело: складено автором

При впровадженні запропонованого заходу для ПрАТ «Оболонь» у компанії відбудеться підвищення основних фінансових показників. Використовуючи метод експертних оцінок, знайдемо значення чистого доходу, який прогнозується після впровадження заходу. Дані наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Результати методу експертних оцінок

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн.	155000	137000	141000	150000	149000	148000	150000

Джерело: складено автором

Для перевірення надійності даних з таблиці 3.6, необхідно визначити середнє квадратичне відхилення.

Таблиця 3.7

**Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного
відхилення**

Експерти	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн	Осер	Відхилення $\Delta O = O_i -$ Осер	ΔO
1	155 000	47142,85	7857,15	61734806
2	137 000		-10142,85	102877406,12
3	141 000		-6142,85	37734606,12
4	150 000		2857,15	8163306,12
5	149 000		1857,15	3449006,12
6	148 000		857,15	734706,12
7	150 000		2857,15	8163306,12
Разом	7 330 000			222857142,84

Джерело: складено автором

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сер}} = 7330000 / 7 = 142142,85.$$

Далі визначаємо середнє квадратичне відхилення, котре розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(O_i - \bar{O})^2}{n}} = \sqrt{\frac{222857142,84}{7}} = 178,42.$$

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$W = \frac{\sigma}{o_c} \times 100\% = \frac{178,42}{42142,85} \times 100\% = 0,423.$$

Розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$. Сукупність думок експертів вважаємо однорідною, оскільки $\omega < 33\%$, відштовхуючись від цього, можемо продовжити подальші розрахунки.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 49 000 тис. грн. як середнє значення ряду: 55 000, 37 000,

41 000, 50 000, 49 000, 48 000, 50 000, де песимістичне (найменше) значення (П) – 37 000, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 55000.

Розраховуємо прогностні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті проведення конкурсу:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = (155000 + 4 \cdot 149000 + 137\,000) / 6 = 148000 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$148000 / 5549706 \cdot 100 \% = 2,67\%.$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному році складе:

$$5549706 + 148000 = 5697706 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст змінних витрат за рахунок зростання обсягів реалізації у проєктному році:

$$4120716 \cdot 0,0267 = 103146,7 \text{ тис. грн.}$$

Приріст повних витрат всього (зростання ЧД та впровадження заходу):

$$103146,67 + 31254 = 134400,7 \text{ тис. грн.,}$$

Повні витрати в проєктному році складуть:

$$5150895 + 134400,67 = 5285295,7 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році:

$$\Delta \text{Пр} = 148000 - 134400 = 13599,3 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток від реалізації продукції в проєктному році складе:

$$\text{Пр} = 398811 + 13599,3 = 412410,3 \text{ тис. грн..}$$

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$\Delta \text{ЧПр} = 13599,33 \cdot 0,82 = 11151,45 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проєктному році дорівнюватиме:

$$\text{ЧПр} = 80981 + 11151,45 = 92132,45 \text{ тис. грн.}$$

Внесемо очікувані результати від запропонованого заходу до таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Очікувані результати від запропонованого заходу

Показники	Значення показника, тис. грн.
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	148000
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	134400,7
Приріст прибутку від реалізації продукції	13599,3
Приріст чистого прибутку	11151,45

Джерело: складено автором

Проаналізувавши витрати, ми спрогнозували очікувані результати від запропонованого заходу для ПрАТ «Оболонь». Чистий дохід від реалізації продукції в проєктному році збільшиться на 48000 тис. грн., повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 9221,691 тис. грн., прибуток від реалізації зросте на 38778,3 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 31798,206 тис. грн.

На основі результатів попередніх розрахунків визначимо основні показники економічної ефективності.

Розрахуємо доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проєкту протягом його терміну економічного життя.

Проєкт має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 35%. Оскільки це нововведення передбачає встановлення нового обладнання, то:

$$\Delta A_m = 0,21 * 2440667 = 2440,7 \text{ тис. грн.}$$

Отже, в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = 9221,691 + 2440,7 = 11662,4 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проєкту (термін економічного життя проєкту) розраховуємо за формулою:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i,$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проєкту;

p – ставка дисконту (приймаємо на рівні 35%, тобто 0,35).;

α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проєкту (термін економічного життя проєкту (термін життєвого циклу) становить 3 роки).

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}$$

де i – певний рік терміну економічного життя проєкту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 35%:

1-й рік:

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1+0,35)^1} = 0,74;$$

2-й рік:

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1+0,35)^2} = 0,55;$$

3-й рік:

$$\alpha_3 = \frac{1}{(1+0,35)^3} = 0,41.$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проєкту для даного нововведення буде дорівнювати:

$$11662,4 * (0,74 + 0,55 + 0,41) = 19826,08 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проєкту, та початковими інвестиціями:

$$19826,08 - 216,51 = 19609,57 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$19609,57 / 3 = 6536,52 \text{ тис. грн. – середньорічна нинішня вартість;}$$

$$216,51 / 6536,52 = 0,033 < 3 \text{ років.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$19609,57 / 216,51 = 90,57 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проєкту, до початкових інвестицій:

$$19826,08 / 216,51 = 91,57 > 1.$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність реалізації проєкту, що підтверджується такими показниками:

1) ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 19609,57 тис. грн.;

2) строк повернення інвестицій гарантований складає 0,033 року, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проєкту, що дорівнює 3 рокам;

3) $ID = 90,57 > 0$, що свідчить про високу ефективність проєкту;

4) $IP = 91,57 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проєкту.

Основні показники ефективності запропонованого заходу наведено в таблиці 3.9.

Розрахувавши основні показники ефективності запропонованого заходу, перейдемо до розрахунку його впливу на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь». Дані наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.9

Основні показники ефективності запропонованого заходу

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	216,51
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	31798,206
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	11662,4
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	19826,08
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	19609,57
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,0068
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,033
8. Індекс доходності		90,57
9. Індекс прибутковості		91,57

Джерело: складено автором

Таблиця 3.10

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ**«Оболонь»**

Показники	Один. виміру	2020 рік	Проектний рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	5549706	5697706	148000	2,67
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	5150895	5285296	134400,7	2,61
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	398811	412410,3	13599,3	3,41
Чистий прибуток	тис. грн.	80981	92132,5	11151,5	13,77
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	92,81	92,76	-0,1	-0,06
Рентабельність діяльності (продажів)	%	1,5	1,6	0,2	x

Джерело: складено автором

Проаналізувавши дані таблиці, можемо зробити висновок, що показник чистого доходу від реалізації ПрАТ «Оболонь» збільшився на 148000 тис. грн. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції збільшилися на 2,61%, витрати на 1 грн зменшилися на 0,1 коп. Рентабельність продукції та

рентабельність діяльності також значно зросли, така позитивна динаміка дає змогу підприємству стрімко рухатись в обраному напрямку.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 був проведений аналіз ефективності впровадження автоматизованої системи управління складом та вплив такої автоматизації на результати діяльності виробничого підприємства.

Уникнути перерахованих вище проблем можна через впровадження системи управління складом (WMS) – це інформаційна система, яка підтримує управління запасами та адміністрування на складі. Застосовується для підвищення продуктивності складу шляхом систематичної підтримки процесів управління. Система управління складом використовується для: легкого отримання матеріальних цінностей; управління матеріальними цінностями (перепакування, підрахунок запасів, постачання продукції або просто переміщення товару для оптимального використання складських площ); збирання матеріальних цінностей; відправка готової продукції.

Дослідження показало, що у перший рік, коли здійснюються основні інвестиції, ефект від впровадження автоматизованої системи управління складом буде позитивним. Покращити результати діяльності складу, а отже і всього підприємства, можна через підвищення ефективності використання складського приміщення, покращення точності та швидкості у виконанні завдань, оптимізацію кількості співробітників складу та наявність сучасного обладнання, що дозволить швидко та якісно виконувати складські операції. Отже, впровадження WMS-системи на виробничому підприємстві є ефективним рішенням, а у комплексі з загальними оптимізаційними процесами на підприємстві, результативність діяльності може значно покращитись.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У даній кваліфікаційній роботі досліджено питання оцінки рівня сервісу на складі. Визначено сутність та принципи сервісної діяльності складу. Різноманіття наукових поглядів на поняття «сервіс» свідчить про неоднозначність підходів до його розуміння та необхідність у поглибленні теоретичних досліджень такого важливого елемента сучасної світової економіки, від якого залежить розвиток підприємства.

У ході даного дослідження були виконані поставлені завдання:

- проведено огляд теоретичних положень, що лежать в основі формування складського сервісу, що дозволяє виділити деякі з них, пов'язані з діяльністю конкретного підприємства;

- класифіковано методи формування складського сервісу на підприємствах, що дозволило вибрати групу методів для формування системи складського сервісу на підприємстві;

- аналіз практики підвищення якості складського сервісу на зарубіжних підприємствах;

- проведено аналіз складського сервісу на підприємстві і структуризація проблем при його здійсненні, що дозволило виявити та класифікувати проблеми, які потребують вирішення при формуванні системи складського сервісу;

- розроблена система заходів щодо формування складського сервісу на підприємстві;

У першому розділі дослідження були розглянуті теоретичні аспекти обслуговування споживачів і складського сервісу зокрема, були відібрані методи формування складського сервісу на підприємстві та проведено аналіз методик оцінки якості складського сервісу на підприємстві.

Другий розділ містить аналіз складської системи ПрАТ «Оболонь», аналіз поточного стану системи складського сервісу і структуризацію проблем при його

здійсненні. На підставі проведеного аналізу були розроблені напрями удосконалення складського сервісу на підприємстві та запропонований комплекс заходів.

У третьому розділі був розрахований вплив заходу з удосконалення складського сервісу на показники діяльності підприємства.

Дослідження показують, що впровадження заходу з удосконалення складського сервісу у ПрАТ «Оболонь» дозволить підвищити рівень логістичного сервісу та покращити показники діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. KPI: ключові показники ефективності: Управління логістикою // Клуб логістів території справжніх професіоналів. URL: <http://www.logists.by/library/category/logistics-management>.
2. Mentzer J.T, Flint D.J., Hult T.M. Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process, *The Journal of Marketing*, 65 (4), pp. 82-104. URL: <http://www.jstor.org/stable/3203500>.
3. Акуліч М.В. Способи підвищення ефективності використання глобальних стратегій бізнесу і маркетингу. *Маркетинг за кордоном*. 2015. № 6. С. 39.
4. Акуніна Ю.С., Окольнішнікова І.Ю. Тенденції розвитку сучасного ринку логістичних послуг. *Вісник ЮУрГУ*. Сер. Економіка і менеджмент. 2015. Т. 8. № 1. С. 137-140.
5. Бауерсокс Д., Клосс Д. Логістика: інтегрована ланцюг поставок. 2-е вид. [Пер. з англ. Н.Н. Баришникової, Б.С. Пінскера]. М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2008. 640 с.
6. Бурмістрова Н.С. Вплив логістичного сервісу на виручку компанії. *Логістика і управління ланцюгами поставок*. 2013 р. № 5 (58). С. 60-68.
7. Іванова А.В. Стратегічні засади управління логістичним сервісом на підприємствах оптової торгівлі. *Інноваційні технології в логістиці та управлінні ланцюгами поставок*: зб. науч. ст., під заг. ред. В.І. Сергєєва. М.: Ес-Сі-Ем Консалтинг, 2015. Гл. III. С. 104-112.
8. Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П. Збалансована система показників. Від стратегії до дії. 3-є вид., ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2012. 320 с.
9. Ковалко В.А. Система вимірювання рівня логістичного сервісу. *Логістика і управління ланцюгами поставок*. 2010. № 6. С. 33.

10. Корпоративна логістика в питаннях і відповідях / За заг. і науч. ред. проф. В.І. Сергєєва. 2-е изд., перераб. і доп. М.: 2013. 634 с.
11. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: експрес-курс. 3-є вид., пер. з англ. під ред. С.Г. Божук. СПб.: Пітер, 2016. 480 с.
12. Круглов М.Г., Черняєв А.В., Черняєва С.В. Управління процесами компанії на основі протоколів угоди про рівень обслуговування. *Менеджмент якості*. 2011. № 4 (16). С. 244-257.
13. Лазарєв В.А., Карх Д.А. Транспортні послуги підприємств торгівлі. *Управлінець*. 2015. № 3 (55). – С. 78-82.
14. Лінер М. Управління закупівлями і поставками: підручник для вищих навчальних закладів. М: ЮНИТИ, 2014. 723 с.
15. Логістичний процес на складі. Знай товар. URL: http://www.znaytovar.ru/sZLogisticheskij_process_na_sklad.html.
16. Мізевіч Р.С. Методи аналізу якості та ефективності логістичного обслуговування клієнтів. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2011. № 37. С.84-98.
17. Розробка заходів прискорення оборотності запасів. URL: <http://alversch.ru/finansovyyj-menedzhment-finansovaya-matematikaZrazrabotka-meropriyatij-uskoreniya.html>.
18. Результати впровадження CRM. URL: <http://vnedrenie-1s-crm.ruZvnedrenie-1s-crmZrezultaty-vnedreniya-1s-crmZ>.
19. Сергєєв В.І., Бурмістрова Н.С. Управління якістю логістичного сервісу мережевого ритейлера шляхом оптимізації балансу «витрати / сервіс». *Логістика і управління ланцюгами поставок*. 2011. № 4 (45).
20. Сергєєв В.І. Процедура оцінки якості логістичного сервісу. *Логістика сьогодні*. 2010. № 1 (37). С. 34-41.
21. Сергєєв В.І. Розробка збалансованої системи показників в процесі контролінгу логістики компанії. *Логістика сьогодні*. 2011. № 6 (36). С. 330-337.

22. Сергєєв В.І. Управління якістю логістичного сервісу. *Логістика сьогодні*. 2013. № 7. С. 270-280.
23. Скоробогатова Т.М. Про роль сервісної логістики в соціально орієнтованій економіці. *Логістика*. 2015. № 7. С. 47-51.
24. Система складування як основа рентабельності роботи складу. Основні проблеми функціонування складів. Логістичний процес на складі. Система складування як основа рентабельності роботи складу. URL: <http://lektsii.org/3-105871.html>.
25. Витягуюча система управління матеріальними потоками: Logistics Time. URL: <http://logisticstime.com/materialnye-potoki/tyanushhhaya-sistema-upravleniya>.
26. Уотерс Д. Логістика. Управління ланцюгом поставок: Пер. з англ. М.: ЮНІТИ-ДАНА, 2013. 503 с.
27. Прискорення оборотності запасів. Знай товар. URL: http://www.znaytovar.ru/s/Uskorenie_oborachivaemo_sti_zapa.html.
28. Чекстер О.Н. Оптимізація маркетингової активності в умовах кризи Індустріальний і B2B маркетинг. 2012. № 3.
29. Челенков А.П., Соніна Т.Є. Маркетинг взаємин: системи управління. *Маркетинг і маркетингові дослідження*. 2012. № 4.
30. Шехтер Д. Логістика. Мистецтво управління ланцюгами поставок. М.: Альпіна, 2013. 452 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Історія розвитку ПрАТ «Оболонь»

Рік	Подія
1974 рік	Початок існування компанії, який пов'язаний з будівництвом Київського пивзаводу №3. Для будівництва заводу було обрано м. Київ, район Оболонь. Даний вибір пояснюється великими запасами м'якої та чистої води у районі.
1980 рік	Відкриття Київського пивзаводу № 3. Дана подія приурочена до XXII Олімпійських ігор.
1982 рік	Перший випуск мінеральної води.
1983 рік	Завод названо “Оболонь”.
1986 рік	Було створено пиво безалкогольне об'єднання «Оболонь» на базі Київського пивзаводу №3. До складу якого включено два київських та фахівський пивзаводи.
1989 рік	Олександр Слободян був обраний на посаду Генерального директора об'єднання «Оболонь».
1990 рік	Експорт пива «Russkoye» у США. “Оболонь” стала перша у СРСР експортувати пиво за кордон.
1992 рік	Підприємством було отримано приватизаційне свідоцтво №1 Фонду держмайна України. Наринку з'явився перший український бренд пива — ТМ «Оболонь».
1993 рік	Отримано юридичний статус закритого акціонерного товариства.
1994 рік	Заснування першого ринка слабоалкогольних напоїв у Східній Європі.
1995 рік	Початок випуск напоїв у новій упаковці - ПЕТ-пляшках.
1996-1997 роки	ЗАТ “Оболонь” стає співвласником ВАТ «Севастопольський пиво безалкогольний завод» та ЗАТ «Бершадський пиво комбінат». Вперше в Україні представлені інновації у тарі упаковці — налив пива в кеги та жерстяні банки. ЗАТ «Оболонь» стає співвласником ВАТ «Охтирський пивоварний завод».
1998 рік	ЗАТ “Оболонь” стала перша у галузі отримує міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001 версії 1994 року. Також на Хмельниччині створена науково-виробнича асоціація «Нива Оболонь», яка займається селекцією та промисловим розмноженням насіння перспективних сортів ячменю.
1999 рік	Наринку з'явилася ТМ “Живчик”, яка створила категорію безалкогольних соковмісних напоїв із корисними властивостями.
2000 рік	Випуск пива «2000», безалкогольних напоїв «Кола Нова», «Оболонь Оранж АСЕ»
2001 рік	Отримано підтвердження, що ЗАТ “Оболонь” володіє високою організацією системи управління якістю і перше в Україні отримує сертифікат згідно стандарту ISO-9001 версії 2000 року
2002 рік	Створено проєкт з переробки пластмасових пляшок у місті Олександрія Кіровоградської області.
2003 рік	Бренд “Оболонь” визнано “Золотою торговою маркою”.
2004 рік	“Оболонь” стала одна з трьох найпотужніших пивоварень континенту завдяки запуску нового варильного порядку та найбільшій в Європі лінії розливу пива потужністю 110 тис.пляшок на годину. Крім того, на ринку з'явився молодіжний бренд «hike premium», який започаткував випуск пива лімітованими партіями.

Продовження дод. А

Рік	Подія
2005 рік	Олександр Слободян, який займав посаду Президента ЗАТ “Оболонь” зайняв першу позицію у рейтингу “Топ-100.Кращі топ-менеджери України”. У Всеукраїнському конкурсі на звання «Кращий роботодавець року» в групі підприємств з чисельністю працівників від 1001 до 5000 осіб перемогло ЗАТ “Оболонь”. Наринку з'явилися нові торгові марки – пиво «Десант» та питну воду «Прозора»
2007 рік	Компанія “Оболонь” визнана одним із кращих платників податків м. Києва. Було встановлено на головному заводі новий варильний порядок, запущено нові лінії розливу в ПЕТ, скло пляшки та алюмінієві банки.
2008 рік	Серед підприємств харчової промисловості “Оболонь” першою сертифікувала чотири системи управління: СТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці). Також компанією було встановлено рекорд з виробництва пива в Європі – 111,1 млн дол. Крім того, підприємство продовжує створення нових екологічних проєктів, наприклад, на київському заводі впроваджена в експлуатацію прилад для сушки пивної шротини, а на олександрійському заводі вперше в Україні почали виробляти пакувальну стрічку на основі переробки пластикових пляшок.
травень 2010 рік	“Оболонь” святкувала 30 років спочатку існування. Підприємство зайняло перше місце серед роботодавців, які керуються принципом справедливої гендерної політики.
2011 рік	“Оболонь” стала публічним акціонерним товариством. Компанія починає співпрацювати з Molson Coors Brewing Company в Україні. З'являється ТМ «Аквабаланс» від “Оболонь. Корпорація посідає 28 місце у світі за обсягами виробництва пива за підсумками 2010 року та здійснює перші експортні поставки пива до Китаю.
2013 рік	ТМ «Zlata Praha» стала номер один на міжнародному конкурсі Asia Beer Awards'2013.
2014 рік	За підсумками 2013 року до ТОП-5 найпрозоріших українських компаній увійшла ПАТ “Оболонь”. Шостий Звіт корпорації “Оболонь” про сталий розвиток (за 2013–2014 рр.) став першим в Україні звітом, складеним у відповідності до вимог міжнародного стандарту GRI 4.
2017 рік	Підприємство “Оболонь” стає Приватним акціонерним товариством.

Організаційно-правова система ПрАТ «Оболонь»

1. Форма власності	Колективна
2. Форма організації	Приватне акціонерне товариство
3. Організаційна структура	Дивізіональна
4. Кадрова політика	Відкрита кадрова політика. ПрАТ «Оболонь» приймає на роботу як досвідчених спеціалістів так і людей, які нещодавно закінчили навчальні заклади; організація курсів підвищення кваліфікації; дає можливість кар'єрного зростання
5. Системи менеджменту й прийнятий стиль керівництва	Демократичний стиль керівництва
	Ресурси
1. Виробничі потужності	ПрАТ «Оболонь» має виробничі потужності, які розташовані в трьох різних регіонах України
	Ресурси
1. Виробничі потужності	(Хмельницька обл., Кіровоградська обл., Вінницька обл.) та потенційно можуть забезпечити потребу ринку САН на 75-80% (виходячи з ємності ринку САН 2018-2019 рр)
2. Сировина та матеріали, комплектуючі	Сировину, матеріали та комплектуючі для виготовлення слабоалкогольних напоїв постачають як українські так і іноземні підприємства; по кожній з позицій сформована група альтернативних постачальників для нівелювання ризиків, пов'язаних з перебоями у виробництві слабоалкогольної продукції
3. Фінансові	За результатами 2018 року чистий прибуток ПрАТ «Оболонь» становить 135 млн грн.
4. Інтелектуальні	Наявність висококваліфікованих працівників у всіх структурних підрозділах ПрАТ «Оболонь», які вдосконалюють свої професійні навички на регулярній основі
5. Технологічні	Експериментально-дослідницька робота, яка проводиться на підприємстві, орієнтована на покращення органолептичних та технологічних показників напоїв всіх груп (включаючи слабоалкогольні), зниження собівартості продукції, економії енергетичних та водних ресурсів, сировини, матеріалів та комплектуючих
6. Інформаційні	ПрАТ «Оболонь» на регулярній основі відслідковує динаміку ринку слабоалкогольних напоїв, особливості поведінки споживачів, вплив різних зовнішніх/внутрішніх факторів, що впливають на господарську діяльність
7. Трудові	Загальна кількість працівників – понад 2000 чол.

Додаток В

Процес проведення аудиту включає наступний список питань:

1. Чи є у вас письмова формулювання політики (заяву) обслуговування споживачів?
2. Чи отримують споживачі екземпляр такої заяви?
3. Чи можете ви дати визначення сутності обслуговування споживачів в тому вигляді, як воно розуміється у вашій компанії?
4. Забезпечуєте ви різний рівень обслуговування споживачів в залежності від виду продукту або від споживача? Поясніть свою відповідь.
5. Чи змінюються у вас стандарти обслуговування споживачів? Як часто?
6. Виділено у вашій компанії ділянки обслуговування споживачів (або взаємини зі споживачами, що надаються послуги розподільного характеру тощо.)? Якщо так, то:
 - а) скільки працівників зайнято на цій ділянці?
 - б) опишіть основні зобов'язання, покладені на цих працівників;
 - в) який підрозділ відповідає за цю ділянку?
 - г) якщо можливо, будь ласка, надайте опис робіт, в назвах яких згадується про обслуговування споживачів або про взаємини зі споживачами.
7. Як часто ви вимірюєте час виконання замовлень?
8. Вкажіть, які дані ви отримуєте в результаті проведення ваших вимірювань:
 - а) на замовлення, підготовленим споживачами;
 - б) на замовлення, отриманим вами;
 - в) по виконаних замовленнях, відправленим відділом обслуговування споживачів;
 - г) на замовлення, отриманим в розподільному центрі;
 - д) за відібраними і упакованим замовленнями;
 - е) на замовлення, відвантажених розподільчим центром;
 - ж) на замовлення, отриманим споживачами.
9. Чи є процес обробки замовлень централізованим, тобто, чи здійснюється він в одному місці, або є децентралізованим?
10. Скільки замовлень в середньому ви обробляєте за день, за тиждень, за місяць?
11. Яка вартість типового замовлення? Вкажіть середнє число окремих видів продуктів по кожній продуктовій лінії в замовленні.
12. Яка частка (%) замовлень споживачів надходить через продавців

компанії, що працюють на місцях?

13. Яка частка (%) замовлень споживачів припадає на фахівців компанії, що працюють централізовано (відділи продажів і обробки замовлень, і тих, що дзвонять споживачам для отримання замовлень?

14. Яка частка (%) замовлень споживачів припадає на замовлення, що розміщуються споживачами самостійно, тобто скорочено без допомоги продавців на місцях або фахівців, що працюють централізовано?

15. Як здійснюється прийом замовлень в кожному споживчому сегменті? Якщо застосовуються різні варіанти, вкажіть, яка частка замовлень (в%) надходить через кожен канал.

16. Скільки у компанії пунктів прийомів замовлень?

17. Після прийому замовлення працівник (далі «приймальник»): – заповнює заздалегідь підготовлену форму? Якщо так, попросіть екземпляр такої форми;

– вводить дані замовлення в комп'ютер через термінал в офлайновому режимі? – вводить дані замовлення в комп'ютер через термінал в онлайнному режимі?

18. Чи дозволяє використовувана система обробки замовлень автоматично:

– перевіряти кредитну історію споживача?

– перевіряти наявність замовляються продуктів в запасі?

– розподіляти запаси на замовлення?

– пропонувати продукти-субститути?

– оцінювати вартість замовлення?

– підтверджувати дату доставки?

– намагатися збільшити розмір замовлення, щоб довести його до оптимального?

19. Чи здійснюється робота з перерахованими нижче файлами в ручному або автоматичному режимі?

20. Як здійснюється обробка замовлень:

- Партіями?

- В індивідуальному порядку (в онлайнному режимі, в режимі реального часу)?

21. Як система обробки замовлень передає інформацію про замовлення:

а) в відділ транспортування для визначення маршрутів і послідовності завантаження і призначення дати відвантаження?

б) на склад для відбору продуктів і їх пакування?

22. Чи отримують продавці або споживачі повідомлення про набуття від них замовлень?

23. Чи є у вас одне місце контактів, в якому споживачі можуть встановлювати контакт з компанією, або у вас є кілька підрозділів, які займаються різними типами питань / претензій, що надходять від споживачів?

24. Чи є у компанії веб-сайт, через який споживачі можуть з нею контактувати?

25. Чи є у ваших конкурентів відпрацьований метод комунікацій зі своїми споживачами, коли ті хочуть повідомити про якісь характеристики відправленого замовлення вже після того, як замовлення прийняте?

26. Чи є у вас заздалегідь розраховані розцінки на обробку замовлень споживачів?

27. Обчислюєте ви нормативні витрати для випадків виникнення дефіциту (вартість втрачених продажів)?

28. Чи використовуєте ви нормативні витрати по затримуваних замовленнями?

29. Опишіть точно всі процедури, які застосовуються при виборі маршрутів транспортування (маршрутизації).

30. Як ви визначаєте, в яких випадках слід відійти від стандартних підходів до транспортування і погодитися з вимогами споживача у виборі перевізника (за умови передоплати такого варіанту)?

31. Хто визначає розмір оплати за терміновість відправки замовлення?

32. Яка частка замовлень (в%) вимагає експедиції? 33. Які критерії застосовуються для обробки (коригування) наступних типів замовлень?

а) Націнка за використання спеціалізованих або нестандартних видів транспорту.

б) Зміна / коригування виробничих графіків.

в) Відвантаження товарів за одним замовленням декількома партіями.

34. Чи намагаєтеся ви диференціювати послуги, що надаються різним споживачам (визначені пріоритети)?

35. Чи задає відділ маркетингу відділу обслуговування споживачів стандарти обслуговування, які відділ маркетингу очікує мати для кожної категорії споживачів, тобто окремих споживчих груп?

36. Чим відрізняються «загальні» рахунки споживачів від «роздільних»?

37. Яка ваша точка зору на те, як у вас в компанії здійснюється взаємодія в

ході планування і складання графіків виробництва?

38. Які дані ви надаєте для планування виробництва?

39. Які зусилля докладаються для впровадження програм доставки продукції споживачем за графіком, особливо коли мова йде про відвантаження категорії LTL?

40. Яким чином замовлення фізично передаються в розподільний центр (центри)?

41. Будь ласка, опишіть процедури, які застосовуються до вашої компанії для сортування продукції, підготовки відбіркових листів для передачі їх в розподільний центр (центри).

Додаток Г

Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2020 р.

Форма №1-к

Актив	Код рядка		На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Необоротні активи		2018	2019	2020
Нематеріальні активи	1000	6 857	6 026	4 686
первісна вартість	1001	43 396	43 963	43 969
накопичена амортизація	1002	(36 539)	(37 937)	(39 283)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20 201	18 141	11 272
Основні засоби	1010	4 867 736	4 611 402	4 352 291
первісна вартість	1011	11 940 760	12 003 847	12 080 275
знос	1012	11 940 760	(7 392 445)	(7 727 984)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	109 397	57 581	18 542
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	14	14
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	0	0
Усього за розділом I	1095	5 004 205	4 693 164	4 386 805

II. Оборотні активи				
Запаси	1100	719 638	753 270	1 015 849
Виробничі запаси	1101	0	559 903	824 163
Незавершене виробництво	1102	0	67 739	73 543
Продукція	1103	0	72 341	84 609
Товари	1104	0	53 287	33 534
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	203 818	260 966	272 112
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	89 746	44 300	101 840
з бюджетом	1135	35 310	51 330	69 326
у тому числі з податку на прибуток	1136	5 475	4 813	4 233
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 897	18 911	20 095
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 876	16 228	17 048
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	30 659	18 927	5 983
Усього за розділом II	1195	1 105 944	1 163 932	1 502 253
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	6 110 149	5 857 096	5 889 058

Пасив	Код рядка		На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2		3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 763 289	2 603 868	2 445 387
Додатковий капітал	1410	5 997	1 916	1 198
Емісійний дохід	1411	0	8 353	8 353
Накопичені курсові різниці	1412	0	-6 437	-7 155
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	- 746 302	-329 248	167 847
Неоплачений капітал	1425	0	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0	0
Усього за розділом I	1495	2 082 548	2 336 100	2 673 996
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	542 401	426 702	410 551
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	487 124	180 402	609 731
Інші довгострокові зобов'язання	1515	267 953	260 062	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви	1530	0	0	0
у тому числі:		0		
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	1 297 478	867 166	1 020 282
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	1 419 600	255 933	394 848
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	1 139 546	661 136
товари, роботи, послуги	1615	1 021 281	909 794	709 905
розрахунками з бюджетом	1620	91 167	104 445	102 148

у тому числі з податку на прибуток	1621	0	164	414
розрахунками зі страхування	1625	5 926	6 382	4 980
розрахунками з оплати праці	1630	44 447	57 270	80 097
одержаними авансами	1635	64 560	120 483	183 041
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	11 462	13 639	33 497
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	69 804	44 462	23 252
Усього за розділом III	1695	2 730 123	2 653 830	2 194 780
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	6 110 149	5 857 096	5 889 058