

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

(повне найменування вищого навчального закладу)

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ**

(назва факультету)

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ЛОГІСТИКИ ТА ІННОВАЦІЙ**

(повна назва кафедри)

**- Пояснювальна записка**

до дипломної роботи

**МАГІСТРА**

(освітній ступінь)

на тему: Удосконалення управління якістю логістичного сервісу  
підприємства

Виконала: студентка 2 року навчання за  
освітнім ступенем «магістр»,  
групи 8.03.073.030.20.1  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Логістика»  
Мартакова І.Г.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доц. Авраменко О.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент д.е.н., проф. Сергієнко О.А.

(прізвище та ініціали)

Харків - 2021 рік

## РЕФЕРАТ

Загальний обсяг роботи – 95 сторінок, в тому числі 18 таблиць, 1 рисунок, 69 найменувань списку використаної літератури на 6 сторінках, 5 додатків.

Дипломна робота присвячена теоретичним аспектам та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління якістю логістичного сервісу підприємства.

У дипломній роботі розглянуто теоретичні основи управління якістю логістичного сервісу підприємства, особливості організації та управління якістю логістичного сервісу підприємства, світовий досвід щодо управління якістю логістичного сервісу на підприємстві.

В роботі наведено характеристику підприємства, проаналізовано техніко-економічні показники діяльності та представлений фінансовий аналіз діяльності підприємства, проведено аналіз якості логістичного сервісу на підприємстві.

Розроблено пропозиції щодо удосконалення управління якістю логістичного сервісу досліджуваного підприємства, в якості економіко-математичного моделювання проведено прогнозування рівня сервісу після впровадження заходів щодо його покращення.

В якості основних напрямків удосконалення управління якістю логістичного сервісу підприємства впроваджено спеціалізоване програмне забезпечення для закріплення позицій підприємства на ринку автотранспортних перевезень в Україні та за її межами.

Ключові слова: логістичний сервіс, якість логістичного сервісу, математичне моделювання, удосконалення, управління якістю.

Рік виконання роботи – 2021, рік захисту – 2021.

## ABSTRACT

The total volume of the work is 95 pages, including 18 tables, 1 figure, 69 titles of the list of used literature on 6 pages, 5 additions.

Thesis is devoted to the theoretical aspects and the development of practical recommendations for improving the quality management of logistics services at the enterprise.

Thesis considers the theoretical foundations of quality management of logistics services at the enterprise, features of organization and quality management of logistics services of the enterprise, world experience in quality management of logistics services at the enterprise.

The paper presents the characteristics of the enterprise, analyzes the technical and economic performance and presents a financial analysis of the enterprise, analyzes the quality of logistics services at the enterprise.

Proposals for improving the quality management of logistics services at the enterprise have been developed, as an economic and mathematical modeling, the level of service has been forecasted after the implementation of measures to improve it.

As the main directions of improvement of quality management of logistic service at the enterprise the specialized software for consolidation of positions of the enterprise in the market of transport transportations in Ukraine and abroad is introduced.

Key words: logistic service, quality of logistic service, mathematical modeling, improvement, quality management.

Year of performance of work – 2021, year of protection – 2021.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ</b>	
ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1. Сутнісна характеристика якості логістичного сервісу підприємства.....	10
1.2. Управління якістю логістичного сервісу підприємства.....	14
1.3. Оцінка якості логістичного сервісу підприємства.....	21
Висновки до розділу 1 .....	25
<b>РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «АТП 16363».....</b>	
2.1. Характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «АТП 16363» .....	26
2.2. Фінансовий аналіз діяльності підприємства .....	32
2.3. Аналіз якості логістичного сервісу підприємства .....	46
Висновки до розділу 2 .....	50
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ</b>	
ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «АТП 16363».....	51
3.1. Економіко-математична модель та її практичне застосування в управлінні якістю логістичного сервісу на підприємстві .....	51
3.2. Пропозиції щодо удосконалення управління якістю логістичного сервісу підприємства.....	55
3.3. Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів.....	61
Висновки до розділу 3 .....	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	75

## ВСТУП

На сьогоднішній день підприємства можуть підвищити свою конкурентоспроможність не тільки за рахунок капіталомісткого освоєння випуску нового товару, а й в результаті поліпшення якості характеристик поставки. Можливості різкого підвищення якості для більшості виробників продукції з об'єктивних причин обмежені, тому зростає кількість підприємств, які звертаються до логістичного сервісу як засобу підвищення своєї конкурентоспроможності. Коли на ринку є кілька постачальників однакового товару однакової якості, перевага буде надана тому з них, хто спроможний забезпечити вищий рівень логістичного сервісу.

Питанням якості логістичного сервісу на підприємствах присвячено чимало досліджень та публікацій зарубіжних та вітчизняних авторів: Крикавського Є.В., Анікіна Б.О., Гаджинського А.М., Бутріна А.Г., Дибської В.В., Моргулець О. Б., Руденко Г. Р., Чернописьки Н. В., Шандрівської О.Є., Тараненко Ю.В. та інших.

Метою дипломної роботи є вивчення теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління якістю логістичного сервісу ТДВ «АТП 16363».

Об'єктом дослідження є процес управління якістю логістичного сервісу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних положень і практичних інструментів з удосконалення управління якістю логістичного сервісу підприємства.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі необхідно вирішити наступні завдання:

розкрити сутність поняття якості логістичного сервісу;

розглянути теоретичні аспекти управління якістю логістичного сервісу на підприємстві;

надати характеристику підприємства;

проаналізувати техніко-економічні та фінансові показники діяльності підприємства;

проаналізувати рівень якості логістичного сервісу на підприємстві;

запропонувати заходи щодо удосконалення якості логістичного сервісу на підприємстві;

розрахувати економічний ефект від запропонованих заходів.

У роботі використовувалися такі методи досліджень: статистичний, порівняльний, балансовий та інші. При написанні та оформленні дипломної роботи використовувалися праці провідних вчених, первинні документи, річні звіти і бухгалтерські баланси підприємства за 2019–2020 роки.

Основними інформаційними джерелами, що використовувалися під час дипломної роботи є статті, монографії, автореферати, звітність підприємства тощо.

Базою написання магістерської дипломної роботи є автотранспортне підприємство ТДВ «АТП 16363». Результати, що отримані у роботі, мають постати корисними як для підприємства, що досліджується, так і для інших підприємств, що працюють на ринку автотранспортних послуг.

За результатами дипломної роботи подано до друку в електронний збірник «Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця» наукову статтю за темою: «Особливості управління якістю логістичного сервісу на підприємстві». Текст статті представлений у Додатку А.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутнісна характеристика якості логістичного сервісу підприємства**

Логістичний сервіс представляє собою реалізацію комплексу дій, які супроводжують матеріальний потік на шляху його просування логістичним ланцюгом. В результаті, це забезпечує максимальне задоволення попиту споживачів цих послуг найбільш оптимальним способом, з точки зору витрат. Наприклад, логістичний сервіс виробничого підприємства включає комплекс дій, пов'язаних з проектуванням, виробництвом, реалізацією, використанням і утилізацією продукції, а логістичний сервіс транспортно-експедиційного підприємства включає комплекс послуг, пов'язаних з наданням транспорту для перевезення продукції клієнта, супровід, ведення документації, інформування щодо стану продукції та стадії її транспортування [65].

Об'єктом логістичного сервісу є споживачі матеріального потоку (населення, підприємства, торговельні посередники, окремі підрозділи підприємства) та сам матеріальний потік (певний фізичної форми товар) [2].

Суб'єктами логістичного сервісу являються підприємства, що надають послуги: виробничі підприємства; посередники, що спеціалізуються в сфері сервісного обслуговування матеріальних потоків; підприємства-споживачі, що здійснюють обслуговування самостійно.

Специфічність логістичного сервісу полягає в тому, що він являє собою інструмент товарної політики в комплексі маркетингу підприємства, функціональний елемент його виробничої логістичної системи, потоковий процес взаємодії систем виробника та споживача продукції [17].

Одним із найважливіших завдань логістики є надання логістичного сервісу. Це зв'язано з розумінням багатьма підприємствами необхідності в орієнтації у своїй діяльності на кінцевого споживача, котрий вимагає не

тільки своєчасної реалізації його запитів та точності, але й диктує свої умови, визначаючи склад та рівень якості сервісу, який надається йому в постачально-збутовому процесі.

Отже, сервіс – це чийсь дії, які приносять користь, задоволення потреб.

У сучасній практиці господарювання щодо визначення концепції обслуговування клієнтів використовується термін «логістичний сервіс». Існує декілька визначень цього поняття (табл. 1) [4].

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «логістичний сервіс»

Автори	Визначення
Гаджинський А.М. [1]	Логістичний сервіс нерозривно пов'язані з процесом розподілу і представляє собою комплекс дій, що надаються в процесі поставки товарів.
Ларина Р.Р. [13]	Логістичний сервіс є певною сукупністю дій, які надаються в процесі безпосереднього постачання товарів споживачам, що є завершальним етапом просування матеріального потоку логістичними ланцюгами.
Морозов О.Б. [13]	Потоки сервісу, що генеруються логістичною системою в цілому або її підсистемою (ланкою, елементом) з метою задоволення зовнішніх або внутрішніх споживачів організації бізнесу.
Анікін Б.О. [13]	Сукупність нематеріальних логістичних операцій, що забезпечують максимальне задоволення попиту споживачів у процесі управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками найбільш оптимальним, з точки зору витрат, способом.
Сергєєв В.І. [13]	Логістичні операції, що здійснюються при виконанні замовлень для внутрішніх бізнес процесів компанії і для підтримки лояльності зовнішніх клієнтів, або формування у споживачів певного способу організації як компанії, з якою приємно мати справу.
Єсенькін Б.С., Крилова М.Д. [13]	Баланс (розумний компроміс) між пріоритетом високоякісного обслуговування споживачів і відповідними витратами, необхідними для його забезпечення.

Логістичний сервіс повинен ґрунтуватися на таких принципах [13]:



обов'язковість пропозиції – підприємство, котре реалізує товари, що потребують обслуговування, але не пропонує ніяких видів сервісу споживачу, має програти в конкурентній боротьбі;

необов'язковість використання – підприємство зобов'язане передбачати усі плюси та мінуси угоди зі споживачем, але не може нав'язувати клієнтам товар, оскільки вибір покупця повинен бути абсолютно вільним;

еластичність пропозиції – пакет запропонованих послуг повинен бути різноманітним та широким – від мінімально необхідних до максимально доцільних послуг, що у сукупності являють собою гнучкість до клієнта;

зручність отримання – послуга має надаватися за всіма вимогами покупця: місце, час і форма;

раціональна цінова політика – сервіс це стимул для придбання продукції та засіб зміцнення довіри покупця до підприємства, а не тільки джерелом додаткового прибутку;

інформаційна віддача – в процесі надання послуг необхідно організувати збір детальної інформації щодо стадії перебування товару та його стану, аби уникнути дезінформування або сумнівів;

оперативність забезпечення послуг – логістичний сервіс дає якнайбільший економічний ефект, в залежності від того, як швидко відбувається його реалізація. Адже оперативність забезпечення логістичних послуг приваблює потенційних клієнтів та підвищує рівень сервісу;

адресність – логістичні послуги надаються безпосередньо клієнту;

непостійність якості сервісу – якість логістичних послуг має схильність до коливань залежно від міри досконалості логістичної системи, вимог клієнтів, сезонності, впливу ланки непередбачуваних факторів і т.д.;

невіддільність від джерела – логістичні послуги є невіддільними від свого джерела, як форма діяльності.

Таким чином, концепція логістичного сервісу складається з об'єктивно заданих цілей. Вона направлена на створення і розвиток необхідних умов для продовження життєвого циклу товару, підвищення віддачі його корисних

властивостей та представляє собою взаємопов'язану систему, яка входить до цілісної системи суспільно-корисної діяльності суб'єктів ринку [3].

Основними завданнями логістичного сервісу є [11]:

консультування потенційних покупців перед придбанням ними товарів або послуг певної організації, що дозволяє їм зробити свідомий вибір;

підготовка покупця до найбільш ефективної і безпечної реалізації його побажань, котрі були замовлені;

доставка товару таким чином, щоб звести до мінімуму можливість його пошкодження в дорозі або застереження клієнта щодо можливих факторів впливу на процес транспортування їх продукції.

При здійсненні транспортних послуг, як необхідної «приналежності» логістики, повинен бути виконаний її основний принцип – максимальний економічний ефект. Реалізація цього принципу досягається високою якістю обслуговування.

Для оцінки якості логістичного сервісу застосовують такі критерії [9]:

надійність постачання;

повний час від отримання замовлення до поставки товарів;

гнучкість постачання.

Розглянемо ці критерії більш детально.

Надійність постачання. У загальному сенсі під надійністю розуміють комплексні властивості системи, що полягають в її здатності виконувати задані функції, зберігаючи свої характеристики у встановлених межах.

Надійність постачання – це здатність постачальника дотримуватися обумовлені договором строки поставки у визначених межах. Надійність постачання визначається надійністю дотримання термінів реалізації окремих видів товарів, які безпосередньо транспортуються.

Істотним чинником, що впливає на надійність постачання, є наявність передбачених договором зобов'язань (гарантій), в силу яких постачальник несе відповідальність в разі порушення термінів поставки.

Повний час від отримання замовлення до поставки партії товарів, включає в себе [12]:

- час на оформлення замовлення від постачальника для перевізника;
- час завантаження продукції;
- час на доставку (подолання шляху від точки А в точку Б);
- час відвантаження.

Дотримання зазначеного в договорі терміну поставки залежить від того, наскільки точно витримуються перераховані вище складові цього терміну.

Гнучкість поставки означає здатність системи враховувати особливі положення (або побажання) клієнтів. Сюди відносять [5]:

- вірогідність зміни форми замовлення;
- вірогідність відкликання заявки на поставку;
- вірогідність отримання клієнтом інформації про стан його замовлення;
- ставлення до скарг при некомплектних поставках.

Аналогічним чином можна оцінити якість інших видів логістичного сервісу, а саме, критерії рівня інформаційного й фінансово-кредитного обслуговування в розрізі номенклатури, кількості, якості, часу, ціни й надійності сервісного обслуговування [32].

Отже, постійне вдосконалення рівня сервісу створює імідж підприємству, а бути конкурентоспроможним означає пропонувати послуги більш високої якості, ніж у конкурентів, що одночасно веде до збільшення витрат, як фізичних, фінансових так і у часі.

## **1.2. Управління якістю логістичного сервісу підприємства**

Одним з найскладніших питань в сервісній логістиці є визначення якості сервісу. Якість сервісу у Міжнародному стандарті системи якості ISO 9000 трактується як «сукупність властивостей і характеристик послуг, які надають їй здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби» [10].

У даному стандарті також наводяться загальні методи побудови системи якості, яка гарантує задоволення потреб клієнта, і дається визначення поняття система якості як «сукупності організаційної структури, процедур, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення адміністративного управління якістю» [55].

Посилення конкуренції призводить до того, що підвищена увага приділяється рівню сервісу. Це характерно і для ринку транспортних послуг, у якому відбувається формування та реалізація логістичного сервісу у процесі організації та здійснення вантажоперевезень [20].

Послуги транспортно-експедиційних компаній полегшують роботу відправників вантажу в частині організації доставки продукції і дозволяють вибрати раціональний спосіб і маршрут транспортування. Можливість і здатність транспортно-експедиційних компаній якісно реалізовувати затребувані ринком транспортні послуги впливають на підвищення їх конкурентоспроможності та призводять до задоволення вимог вантажовідправників та вантажоодержувачів у процесі руху товару [36].

Вітчизняна та зарубіжна наукова література докладно аналізує та розглядає проблеми організації процесу вантажоперевезень з позицій сучасної теорії логістики. Проте, проблеми підвищення ефективності діяльності транспортно-експедиційних компаній та поліпшення якості транспортних послуг, що надаються, розглянуті ще недостатньо [32].

Дослідження багатьох авторів показало, що здійснення ефективної ринкової діяльності пов'язане з розвитком ринку транспортних послуг. Сучасні тенденції в організації підприємництва зумовлюють необхідність розвитку існуючих принципів та методів логістики при організації транспортно-експедиційної діяльності, спрямованих на підвищення якості послуг, що сприяють повному задоволенню потреб та досягненню цілей партнерів по бізнесу [10].

Орієнтація транспортно-експедиційних компаній на вимоги споживачів зумовлює необхідність приділяти особливу увагу формуванню та реалізації

комплексу додаткових послуг. Вирішення подібного завдання у діяльності транспортно-експедиційних компаній може бути здійснено за допомогою розвитку логістичного сервісу [37].

Ефективність та доцільність пропонованого логістичного сервісу визначаються результатами маркетингової діяльності. І навпаки, неефективність запропонованого сервісу є спонукальним мотивом для здійснення маркетингової діяльності. Таким чином, маркетинг та логістика виступають взаємозалежними категоріями, що впливають на поведінку компанії [69].

Оскільки якість сервісу визначається як відповідність їх до вимог споживачів, ці вимоги повинні бути сформульовані і виміряні за допомогою системи показників. Тоді їх відхилення в гіршу сторону від необхідних значень буде означати, що сервіс має неналежну якість [41].

У методичному сенсі основна складність контролю якості процесу надання послуг криється в тому, що отримання сервісу відбувається в момент надання послуг [59].

Для логістичної оптимізації сервісу необхідно по можливості точно оцінювати якість сервісу за допомогою системи показників, що упорядковуються згідно з їх значущістю для споживачів, і зводити до мінімуму негативні розбіжності між очікуваним споживачами і фактичними значеннями показників якості сервісу [21].

Оцінка якості сервісу включає в себе такі етапи [13]: формування переліку показників якості сервісу, визначення відносної значущості кожного показника для формування загальної оцінки рівня якості сервісу та надання їм відповідних коефіцієнтів, визначення інтегральної оцінки якості сервісу. Вважається, що на всіх етапах оцінки якості сервісу доцільно застосовувати метод експертних оцінок [25].

Серед показників якості сервісу є такі, які важко об'єктивно оцінити кількісно, наприклад, компетентність, взаєморозуміння, відчутність – це створює велику складність при оцінці якості сервісу [63].

Взагалі під надійністю надання послуг розуміють властивість сервісної системи виконувати задані функції, зберігаючи свої характеристики у встановлених межах. Даний показник розраховують як ймовірність безвідмовної реалізації прийнятого замовлення на послугу в необхідний термін, в необхідному місці і в необхідних час. Вважається, що сьогодні в конкурентоспроможних системах цей показник не повинен падати нижче 95%. Тобто при великій низці подій тільки в п'яти випадках із 100 може бути допущено недотримання вимог договірних зобов'язань на надання послуги [61].

Доступність характеризується наявністю умов для надання необхідних споживачу послуг у зручний для нього час, у зручному місці і за прийнятною ціною. Часто оцінюється швидкістю реалізації послуги у зручний для клієнта час [28]. Залежить від тривалості реалізації замовлення на доставку, яка включає: час оформлення замовлення і час транспортування. Часто рівень задоволення цієї вимоги клієнта залежить від бажання персоналу допомогти клієнту.

Компетентність – наявність у персоналу фірми необхідних знань і навичок, що гарантують відсутність ризику для клієнта або вжиття усіх зусиль щодо мінімізації цього ризику [47].

Взаєморозуміння – щирий інтерес до клієнта, знання його потреб.

Гнучкість реалізації замовлень на послуги, яка означає здатність враховувати особливі побажання клієнтів, наприклад, зміна змісту замовлення, способу його оформлення, анулювання замовлення [50].

В табл. 1.2 представлені найбільш часто використовувані показники, що характеризують сервіс підприємств сфери транспортних вантажоперевезень [11].

При визначенні відносної значущості кожного показника для формування загальної оцінки рівня якості сервісу, як правило, найважливішим показником клієнти вважають надійність. Однак в кожній

конкретній ситуації співвідношення значимості окремих параметрів може змінюватися [33].

Визначення інтегральної оцінки якості сервісу відбувається шляхом складання значень всіх показників [51]. Отримана оцінка використовується для порівняння досягнутого організацією рівня сервісу з рівнем конкурентів, а також для моніторингу рівня обслуговування в різні періоди діяльності, наприклад сезони року [14].

Таблиця 1.2

## Показники сервісу підприємств з надання послуг вантажоперевезень

Найменування показника	Функціональне призначення показника
Рівень задоволення попиту	Відображає здатність задовольняти запити клієнта щодо кількості наданих авто, що замовляється в певний період часу
Доставка до призначеного терміну	Відображає частку поставок, що здійснюються до призначеного терміну у відповідності з установленими нормативами
Тривалість циклу реалізації замовлення	Визначає термін від моменту завантаження авто до моменту його доставки до пункту призначення
Збої під час перевезення	Відображає частку збоїв, запізнь під час здійснення перевезення
Час реакції па претензії клієнтів	Визначає термін між надходженням скарги і прийняттям заходів щодо запобігання предмету претензії у майбутньому

Клієнти оцінюють якість сервісу найчастіше інтуїтивно, порівнюючи очікуваний і отриманий ними результат. Виявлені розбіжності між ними прийнято називати в сервісній логістиці «розривом у якості». Основною причиною зниження ефективності логістики вважають розриви, або невідповідності, нестиківки у русі потоків. Оптимізація будь-яких логістичних потоків, у тому числі сервісних, і полягає в усуненні таких розривів, що виникають на стиках логістичних ланок [58].

В сервісній логістиці виділяють кілька основних причин незадоволеності споживачів сервісом, серед них: розрив між очікуваннями та

отриманим результатом, зумовленим психологічним станом клієнта в момент надання послуги (суб'єктивність сприйняття); розрив між тим, що обіцяють клієнту, і тим, що він фактично отримує (недостовірне інформування) [54]; розрив між очікуваннями клієнтів і розумінням цих бажань постачальником послуг (недосконалі маркетингові дослідження); розрив між очікуваннями споживачів і можливостями постачальника послуг [62].

Успіх в усуненні причин незадоволеності клієнтів сервісом залежить від того, як розроблена послуга, наскільки компетентний та досвідчений персонал, як він мотивований до роботи і яким чином контролюється. Слід зазначити, що сьогодні однією з центральних проблем сервісної логістики є необхідність ефективно навчати та мотивувати співробітників [18].

Важливим критерієм, що дозволяє оцінити систему обслуговування як з позиції постачальника послуги, так і з позиції одержувача послуги, є рівень сервісу [52].

Для оцінки рівня сервісу обирають найбільш значимі види послуг, надання яких пов'язане з істотними витратами, а ненадання – з втратами на ринку [43].

В даний час розвиток передових технологій призвело до того, що стало можливим з урахуванням індивідуальних запитів клієнта реалізувати послуги практично будь-якого рівня складності, тому в сучасній сервісній логістиці технологічні обмеження відіграють все меншу роль у визначенні рівня сервісу.

Сьогодні на рівень сервісу, насамперед, впливають економічні чинники. Це, з одного боку, економічні ресурси підприємства, необхідні для того, щоб забезпечити високий рівень сервісу, а з іншого – фінансові можливості клієнтів споживати дорогі високоякісні послуги. Тому завжди актуальною залишається проблема пошуку оптимального рівня сервісу.

Зв'язок рівня сервісу з витратами на нього має нелінійний характер, а саме з підвищенням якості сервісу витрати зростають швидше [23].



Приймаючи рішення про рівень сервісу, слід пам'ятати про зв'язок між доходом від реалізації та рівнем обслуговування. Відомо, що зниження рівня обслуговування веде до відмови клієнтів взаємодіяти з організацією, а отже, до зменшення прибутку, і навпаки, підвищення рівня обслуговування може суттєво збільшити кількість клієнтів та значущість на ринку.

У процесі конкурентної боротьби організації часто доводиться не тільки витримувати оптимальний рівень сервісу, але і бути готовим періодично перевищувати максимальний поріг рівня сервісу. Таким чином, в загальноекономічному сенсі конкуренція забезпечує підвищення якості сервісу [22].

Розрізняють концепції сервісу наступні: концепцію забезпечення базового рівня сервісу; концепцію повного задоволення потреб клієнта, інші назви - концепція досконалого обслуговування та концепція «нуль дефектів».

Згідно з першою концепцією, кожен клієнт обслуговується на встановленому рівні, який називається базовим [7].

Відповідно до другої концепції здійснюється повне обслуговування споживачів, що приносить значний прибуток, виправдовує високі витрати на сервіс. Це 20% споживачів, які відповідно до правила Парето дають 80% прибутку і називаються ключовими. Додатковою умовою застосування до них другої концепції є їх готовність купувати більше за умови підвищення якості обслуговування. Решта клієнтів, як правило, обслуговується у відповідності з першою концепцією [63].

Необхідно враховувати, що навіть при високому рівні сервісу неминуче виникнення помилок в процесі надання послуг. Причому багато помилок можна виправити по мірі їх появи, для цього необхідний негайний зворотній зв'язок з клієнтом [14].

Існування такого зв'язку дозволяє, по-перше, перевірити, наскільки вірно постачальник послуги виконує в процесі обслуговування клієнта встановлені стандарти і нормативи, по-друге, коригувати самі стандарти і нормативи для приведення їх у відповідність з вимогами клієнтів.

Наявність зворотного зв'язку дає вірогідність не тільки виправити помилку, але і перетворити незадоволеного клієнта в прихильника перевізника, котрий надає всю необхідну інформацію та є повністю чесним, відкритим та зацікавленим [26]. Гнучкий й оперативний зворотній зв'язок із клієнтом сприяє здобуттю додаткової кількості клієнтів і створює більш позитивний і надійний імідж організації [44].

### **1.3. Оцінка якості логістичного сервісу підприємства**

Незважаючи на важливість логістичного сервісу для реалізації корпоративних стратегій, до сих пір відсутні ефективні способи оцінки його якості, що пояснюється рядом особливостей характеристик послуг, такими як його невідчутність, одночасність споживання і т. д. [61].

Даючи відповідь на запитання, як компанія може ефективно виміряти ті аспекти споживчого сервісу, які мають значення для клієнтів, В.І. Сергєєв пропонує два шляхи вимірювання якості сервісу. В основі першого способу лежить моделювання реалізації послуг або їх комплексу. Він заснований на анкетному опитуванні, призначеному для визначення відсотка реалізації компанією конкретних цілей і завдань в логістиці. Опитування може бути вибіркоким [14].

Інший спосіб оцінки роботи компанії полягає в перевірці документів, які оформляють для виправлення помилок, зроблених при відвантаженні і виписці рахунків. Порівняння їх з обсягом правильно проведених послуг дає оцінку відносної точності реалізації роботи [32]. Однак ця система не є досконалою, бо клієнти, які отримали товари на суму, що перевищує сплачену ними, можуть не повідомити про цю помилку вантажовідправнику. Те ж саме може статися в тому випадку, якщо отримані товари не відповідають замовленим, але мають аналогічну вартість або призначення [62].

Рівень логістичного сервісу – величина, що характеризує логістичний сервіс і дорівнює відношенню практичних і теоретичних значень показників

кількості і якості логістичних послуг. Ця величина дозволяє оцінити систему сервісу підприємства з позиції постачальника і клієнта [41].

Розрахунок рівня логістичного сервісу виконується за формулою [60]:

$$N = m/M \times 100\%; \quad (1.1)$$

де  $n$  – рівень логістичного сервісу;

$m$  – кількісна оцінка практичного обсягу сервісу, що надається;

$M$  – кількісна оцінка теоретично можливого обсягу сервісу, що надається.

Рівень логістичного сервісу можна також оцінити ставленням фактичного часу надання сервісу і теоретичного часу, необхідного на надання всього комплексу існуючих на даному підприємстві послуг.

Згідно з висновками Миротина Л.Б., процедура оцінки рівня обслуговування, будучи складовою частиною системи обслуговування, включає [41, 42]:

вимір і перевірку процесу реалізації замовлення, щоб уникнути збоїв в обслуговуванні і незадоволеності клієнта;

самоконтроль фахівців відділу логістики як невід'ємну складову частину процесу вимірювань;

фінальну оцінку рівня обслуговування співробітниками, які безпосередньо взаємодіють зі клієнтом.

Співробітники підприємства, що мають безпосередні контакти з зовнішніми клієнтами, є важливим джерелом даних, що дозволяють забезпечити необхідний рівень обслуговування.

У планах обслуговування клієнтів передбачаються кількісні показники для оцінки результатів. Результати оцінюються за ступенем досягнення і обґрунтованості цілей. Ключове питання при плануванні стратегії обслуговування – чи обґрунтовані витрати на забезпечення сервісу і тим чи споживачам вони призначені. Вимоги до показників якості обслуговування

можна визначити при отриманні замовлення на поставку шляхом встановлення [25]:

областей допустимих значень (для комплексних показників з компонентами, залежними один від одного);

допусків (верхніх і нижніх меж зміни) на кожен показник в разі їх незалежності.

Далі розрахунковим або емпіричним способом підбираються нормативні значення показників якості обслуговування. Якість обслуговування вважається задовільним, якщо значення показників якості кожного виконаного замовлення близькі до нормативних або не виходять за межі допустимого. І навпаки, якщо значення хоча б одного показника виходить за відповідні межі, то якість обслуговування визнається незадовільним – дефектним [61].

Оцінка рівня обслуговування може бути представлена в кількісній та якісній формі. В кількісній формі оцінка виражається чисельним значенням комплексного показника якості, що відображає певну сукупність показників обслуговування. У якісній формі оцінка являє собою твердження про те, чи відповідає обслуговування з розглянутої сукупності властивостей рівню вимог клієнта, перевершує їх або поступається. Базовими значеннями є показники, вибрані для порівняння. Як правило, це показники аналогів. Під аналогом в даному випадку мається на увазі обслуговування, яке має подібні функціональні характеристики. Процедура оцінювання рівня якості будь-якого об'єкта включає наступні етапи [55]:

- 1) вибір номенклатури показників якості, необхідних для оцінки;
- 2) формування групи аналогів оцінюваних об'єктів і встановлення значень їх показників якості;
- 3) визначення сукупності базових значень показників якості;
- 4) зіставлення показників якості оцінюваних об'єктів з їх базовими значеннями;
- 5) формування оцінки як результату оцінювання;

б) оформлення висновку про результати оцінки.

При проведенні процедури експертного оцінювання в першу чергу визначаються цілі проведення оцінювання та створюються робочі групи експертів з числа співробітників функціональних підрозділів організації. На наступному етапі відбувається вибір методів, способів і процедур оцінювання. Кожен експерт описується для отримання експертної думки, потім експертна комісія здійснює обробку експертних висновків і оформляє експертний підсумок. Як правило, одним з найбільш часто вживаних результатів обробки є середній бал [11].

Диференціальний метод оцінки обслуговування полягає в тому, що фактичні значення показників порівнюються з базовими значеннями. Метод дозволяє аналізувати якісні зміни системи показників щодо базового рівня обслуговування, а також порівнювати рівні обслуговування подібних або конкуруючих підприємств. У разі, якщо рівень обслуговування за одними показниками перевершує базовий, а за іншими поступається йому, рекомендується використовувати комплексний метод [22]. Даний метод включає використання одного показника, який, на думку експертів, може характеризувати рівень обслуговування, або використання середньозваженого показника, який будується як функція, аргументами якої є відносні показники якості і їх коефіцієнти вагомості [5].

Ще одним методом оцінки якості логістичного сервісу є логістичний аудит. Під логістичним аудитом розуміється періодична перевірка стану окремих компонентів логістичної системи і ефективності реалізація логістичних функцій [46]. Метод «Аудит обслуговування споживачів», запропонований Стоком Д. і Ламбертом Д. [70], використовується для оцінки рівня сервісу, що забезпечується організацією. Він проводиться для визначення важливих елементів обслуговування споживачів, контролю показників діяльності і наявності системи внутрішніх комунікацій.

Таким чином, в ході внутрішнього аудиту визначається тип інформації, доступної для клієнта, спосіб встановлення контактів з кожним підрозділом,

середній час відповіді на запит споживача. Необхідно пам'ятати, що при аудиті інформація про те, яка компанія замовила дослідження, може розмити результати. Дані, отримані в ході зовнішнього і внутрішнього аудиту, використовуються в процесі розробки логістичної, сервісної та загальної стратегії.

### **Висновки до розділу 1**

Світовий досвід вимірювання якості логістичного сервісу в дистрибуції ґрунтується на критеріях, які використовують споживачі логістичних послуг. Коли клієнт оцінює якість логістичного сервісу, він порівнює фактичні значення «параметрів вимірювання» якості з очікуваними величинами, і якщо ці очікування збігаються, то якість визнається задовільною. Таким чином, рівень якості логістичного сервісу визначається розбіжністю між очікуваними і фактичними параметрами, хоча, звісно, оцінка розбіжностей і самих вимірювань буде суб'єктивною.

Перевагою запропонованих підходів є використання показників, що містяться в стандартах обліку та звітності, і простота інтерпретації результатів оцінювання, що забезпечує прозорість обґрунтування управлінських рішень. Оцінка якості організації системи логістичного сервісу націлена на встановлення стану і комплексну характеристику системи логістичного сервісу, виявлення «вузьких місць» в ній і розробку шляхів їх запобігання та усунення. Застосування розглянутих підходів в практиці управління в організації, дозволяє попередити кризові явища і визначає вибір найбільш пріоритетних варіантів обслуговування всього ланцюга створення вартості продукції, з урахуванням вимог сучасних клієнтів. Це сприятиме досягненню конкурентних переваг фірм у довгостроковій перспективі. Запропоновані моделі дозволяють визначити «вузькі» місця в ланцюзі постачань і орієнтувати логістичний персонал на прийняття правильних рішень щодо оцінки та управління якістю сервісу в логістичній системі.

## РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «АТП 16363»

### 2.1. Характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «АТП 16363»

Товариство з додатковою відповідальністю «Харківське автотранспортне підприємство №16363» – українська компанія, яка пропонує сервіси в галузі транспортних перевезень. Компанію було засновано 1 серпня 1984 року Стріляним Михайлом Володимировичем у м. Харків. Дана компанія 37 років присутня на ринку вантажоперевезень. Наразі функціонує головний офіс у м. Харків та офіс міжнародного відділу логістики у м. Київ.

Автопарк підприємства нараховує більш ніж 60 вантажних автомобілів, серед яких рефрижератори та ізотермічні вантажівки.

Клієнтами компанії є транснаціональні корпорації (виробники напоїв, сигарет, продуктів харчування, побутова техніка), такі як: ВАТ «Сан ІнБев Україна», ЗАТ «Філіп Морріс Україна», ТОВ «Данон Україна», ДП «Лакталіс – Україна», ТОВ «Сандора», ТОВ «Террафуд», ТОВ «Комфі Трейд» та інші.

Організаційна структура підприємства – лінійно-функціональна (Додаток Б). Ця структура є найпоширенішим видом структури бюрократичного типу, характеризується великим числом горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною участю низових ланок управління в прийнятті рішень. Керівники при цій системі поділяються на лінійних і функціональних.

Основою побудови такої системи є:

лінійна вертикаль управління;

спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками (техніка, економіка, маркетинг, виробництво фінанси тощо).

Керівнику організації безпосередньо підпорядковуються його заступники за функціями (маркетинг, фінанси, персонал тощо). Загальний керівник лінійно впливає на усіх учасників структури, а керуючі

функціональних відділів (економічного, інженерно-технічного тощо) забезпечують функціональне сприяння на виконавців робіт. Лінійно-функціональні структури управління більш ефективніші там, де апарат управління виконує стандартні, часто, які повторюються і рідше змінні завдання та функції (на малих підприємствах, а також на підприємствах з масовим або крупносерійним типом виробництва). Коли виробництво стає складнішим або гнучкішим, лінійно-функціональна структура змінюється з метою зменшення рівня централізації. Одним з напрямів децентралізації є впровадження лінійно-штабної структури управління [12].

Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства проведено за 2019-2020 рр. Рекомендований перелік показників наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

№ з/п	Показники	Од. виміру	Період		Приріст	
			2019 р.	2020 р.	в абс. виразі (+,-)	в %
1	2	3	4	5	6	7
1.	Обсяг товарної продукції без ПДВ в діючих цінах	тис. грн.	20000	28300	8300	41,5
2.	Обсяг товарної продукції без ПДВ в порівняльних цінах	тис. грн.	19000	26000	7000	36,84
3.	Виручка від реалізації продукції без ПДВ в діючих цінах	тис. грн.	110000	130000	20000	18,18
4.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	97300	118000	20700	21,27
	в тому числі					
4.1	сировина і матеріали	тис. грн.	2338	3005	667	28,53
4.2	паливо та енергія на технологічні нужди	тис. грн.	2338	3005	667	28,53
4.3	основна заробітна плата основних робітників	тис. грн.	6422	8651	2229	34,71
4.4	загальнопромислові витрати	тис. грн.	50795	54238	3443	6,78
4.5	адміністративні витрати	тис. грн.	1835	1328	-507	-27,63
4.6	витрати на збут	тис. грн.	1525	2304	779	51,08



Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
5.	Середньоспиксова чисельність працівників	осіб	136	152	16	11,76
	в тому числі за категоріями:					
5.1	допоміжні робітники	осіб	5	10	5	100
5.2	спеціалісти, службовці	осіб	25	20	5	-20
5.3	адміністративно-управлінський персонал	осіб	10	14	4	40
6.	Чисельність на початок періоду	осіб	120	136	16	13,3
7.	Прийнято працівників	осіб	21	26	5	23,8
8.	Вибуло працівників	осіб	5	10	5	100
	в тому числі	осіб				
8.1	з причин скорочення штатів	осіб	-	-		
8.2	за власним бажанням	осіб	5	8	3	60
8.3	за порушення трудової дисципліни	осіб	-	3	3	
9.	Чисельність на кінець періоду	осіб	136	152	16	11,76
10.	Фонд оплати праці	тис. грн.	6422	8651	2229	34,70
11.	Фонд робочого часу	год.	261 120	291 840	30720	11,76
12.	Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	3869	2129	-1740	-44,97
13.	Вартість основних виробничих фондів (ОВФ) на початок періоду	тис. грн.	12579	10966	-1613	-12,82
14	Вартість ОВФ на кінець періоду	тис. грн.	10966	19759	8793	80,18
15	Вартість ОВФ, що надійшли	тис. грн.	-	8793	8793	
16	Вартість ОВФ, що вибули	тис. грн.	1613	1461	-152	-9,42
17	Середньорічна вартість ОВФ	тис. грн.	11772,5	15362,5	3590	30,5
18	Середньорічна вартість активної частини ОВФ	тис. грн.	12008	10618	-1390	-11,6

Для більш детального аналізу діяльності підприємства необхідно розрахувати наступні показники: продуктивність праці, матеріаловіддача, матеріалоемність, фондівіддача, фондоємність, витрати на 1 гривню товарної продукції, рентабельність виробництва, продукції.

Продуктивність – це ефективність використання ресурсів: праці капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації – під час виробництва різних товарів і надання сервіс. Вона відбиває взаємозв'язок між кількістю і якістю

вироблених товарів або наданих послуг, і ресурсами, які були витрачені на їх виробництво. Продуктивність праці визначається за наступною формулою:

$$ПП = \frac{V}{Ч}; \quad (2.1)$$

де ПП – продуктивність праці, тис.грн./особу;

V – обсяг товарної продукції, тис. грн.;

Ч – середньоспискова чисельність працівників, осіб.

$$\text{Отже, } ПП_п = 110000/136 = 808,82 \text{ тис./роб.}$$

$$ПП_з = 130000/152 = 855,26 \text{ тис./роб.}$$

$$\Delta ПП = 855,26 - 808,82 = 46,44 \text{ тис./роб.}$$

Бачимо, що продуктивність праці на підприємстві зросла на 46,44 тис. грн. на робітника на рік.

Матеріаловіддача – це відношення вартості випущеної продукції до суми матеріальних витрат. Цей показник характеризує віддачу матеріалів, тобто, скільки випущено продукції з кожної гривні застосованих матеріальних ресурсів (сировини, палива, енергії і т. ін.). Для розрахунку використовується наступна формула:

$$Mm = \frac{MB}{ВП}; \quad (2.2)$$

де Mm – матеріаловіддача, грн./грн.;

MB – сума матеріальних витрат, тис. грн.;

ВП – вартість випущеної продукції, тис. грн.

$$\text{В нашому випадку, } Mm_п = 97300/110000 = 0,88$$

$$Mm_з = 118000/130000 = 0,9$$

$$\Delta M_T = 0,9 - 0,88 = 0,02.$$

Тобто, матеріаловіддача зросла на 2 коп., тобто 0,9 грн. витрат припадає на 1 грн. випущеної продукції.

Матеріалоємність показує, скільки матеріальних витрат припадає фактично на виробництво одиниці продукції. Розрахунок матеріалоємності підприємства проводиться за формулою:

$$M_m = \frac{BП}{MВ}; \quad (2.3)$$

де  $M_m$  – матеріалоємність, грн./грн;

$MВ$  – сума матеріальних витрат, тис. грн.;

$BП$  – вартість випущеної продукції, тис. грн.

Отже,  $M_{\text{еп}} = 110000/97300 = 1,13$

$M_{\text{єз}} = 130000/118000 = 1,1$

$\Delta M_{\text{є}} = 1,1 - 1,13 = -0,03$ .

Тобто, матеріалоємність знизилась на 0,03 грн. на одиницю продукції.

Найбільш узагальнюючим показником використання основних фондів є фондівіддача, яка визначається відношенням обсягу випущеної продукції до вартості основних виробничих фондів:

$$F_v = \frac{Q}{OF}; \quad (2.4)$$

де  $F_v$  – фондівіддача, грн./грн;

$Q$  – обсяг товарної продукції, тис. грн.;

$OF$  – середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.

В нашому випадку,  $F_{\text{вп}} = 20000/12008 = 1,67$

$$\Phi_{пз}=28300/10618=2,67$$

$$\Delta\Phi=2,67-1,67=1.$$

Тобто, фондівдача поточного року у порівнянні з попереднім збільшилась на 1 грн / грн.

Фондоємність – показник, зворотний фондівдачі, він характеризує величину основних виробничих фондів, що припадає на 1 грн. продукції і розраховується за наступною формулою:

$$\Phi_{\epsilon} = \frac{1}{\Phi_{в}}; \quad (2.5)$$

де  $\Phi_{\epsilon}$  – фондоємність, грн./ грн.;

$\Phi_{в}$  – фондівдача, грн./ грн.

$$\text{Отже, } \Phi_{\epsilon п} = 1/1,67 = 0,6$$

$$\Phi_{\epsilon з} = 1/2,67 = 0,37$$

$$\Delta\Phi_{\epsilon} = 0,37 - 0,6 = 0,23.$$

Тобто, фондоємність поточного року у порівнянні з попереднім зменшилась на 0,23 грн/грн.

Витрати на одну гривню продукції визначаються як відношення планових чи фактичних витрат на виготовлення продукції до її вартості в порівняльних цінах підприємства.

$$В_{п} = 97300/110000 = 0,88$$

$$В_{з} = 118000/130000 = 0,9$$

$$\Delta В = 0,9 - 0,88 = 0,02.$$

Тобто, витрати на одну гривню продукції поточного року у порівнянні з попереднім збільшились на 0,02 грн/грн.

Рентабельність – це відносний показник ефективності роботи підприємства, котрий у загальній формі обчислюється як відношення прибутку до витрат.

$$P_{п} = 3869 / 97300 = 0,04$$

$$P_{з} = 2169 / 118000 = 0,02$$

$$\Delta P = 0,02 - 0,04 = -0,02.$$

Тобто, рентабельність знизилась на 2%.

Розраховані техніко-економічні показники діяльності підприємства представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

№ п/п	Показники	Од. виміру	Період		Приріст		
			2019 р.	2020 р.	в абс. виразі (+,-)	у %	Тпр
1.	Продуктивність праці	грн./особа	808,82	855,26	46,44	5,74	1,06
2.	Матеріаловіддача	грн./грн	0,88	0,9	0,02	2,27	1,02
3.	Матеріалоємність	грн./грн	1,13	1,1	-0,03	-2,65	0,97
4.	Фондовіддача	грн./грн	1,67	2,67	1	59,88	1,60
5.	Фондоємність	грн./грн	0,6	0,37	-0,23	-38,33	0,62
6.	Витрати на 1 гривню товарної продукції	грн./грн	0,88	0,9	0,02	2,27	1,02
7.	Рентабельність виробництва, продукції	%	0,04	0,02	-0,02	-50,00	0,50

Отже, з проведеного аналізу результатів можна зробити висновок, що діяльність компанії пішла на спад майже по усіх показниках. Це свідчить про те, що ТОВ «АТП 16363» має завдати дій щодо покращення економічної ситуації.

### 2.2. Фінансовий аналіз діяльності підприємства

Горизонтальний аналіз базується на дослідженні динаміки окремих фінансових показників у часі. В процесі використання цієї системи аналізу розраховуються темпи зростання (приросту) окремих показників фінансової звітності за ряд періодів і визначаються загальні тенденції їх зміни. Найбільшого поширення набули такі види горизонтального аналізу:

Зіставлення фінансових показників звітної періоду із показниками попереднього періоду по активах (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Фінансові показники та тенденції їх змін по активах

Актив	Код рядка	2019 р.	2020 р.	Приріст в абс. виразі (+,-)	Приріст у %	Темп приросту
1	2	3	4	6	7	8
<b>I. Необоротні активи</b>						
Нематеріальні активи:	1000	2	6	4	200	3
первісна вартість	1001	51	57	6	11,76471	1,117647
накопичена амортизація	1002	49	51	2	4,081633	1,040816
Основні засоби:	1010	10618	19535	8917	83,98003	1,8398
первісна вартість	1011	47126	59466	12340	26,18512	1,261851
знос	1012	36508	39931	3423	9,376027	1,09376
Відстрочені податкові активи	1045	346	218	-128	-36,9942	0,630058
Усього за розділом I	1095	10966	19759	8793	80,18421	1,801842
<b>II. Оборотні активи</b>						
Запаси	1100	2338	3005	667	28,52866	1,285287
Виробничі запаси	1101	2338	3005	667	28,52866	1,285287
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, сервіси	1125	19775	28384	8609	43,53477	1,435348
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	902	402	-500	-55,4324	0,445676
за виданими авансами						
з бюджетом	1135	0	250	250	0	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	250	250	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1687	2617	930	55,12745	1,551274
Гроші та їх еквіваленти	1165	1745	391	-1354	-77,5931	0,224069
Готівка	1166	1	1	0	0	1
Рахунки в банках	1167	1744	390	-1354	-77,6376	0,223624
Інші оборотні активи	1190	41	86	45	109,7561	2,097561
Усього за розділом II	1195	26488	35135	8647	32,64497	1,32645
Баланс	1300	37454	54894	17440	46,56378	1,465638

Зіставлення фінансових показників звітної періоду з показниками попереднього періоду по пасивах (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Фінансові показники та тенденції їх змін по пасивах

Пасив	Код рядка	2019 р.	2020 р.	Приріст в абс. виразі (+,-)	Приріст у %	Темп приросту
1	2	3	4	5	6	7
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	655	655	0	0	1
Резервний капітал	1415	164	164	0	0	1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18902	21031	2129	11,26336	1,112634
Усього за розділом I	1495	19721	21850	2129	10,7956	1,107956
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1003	5283	4280	426,7198	5,267198
Усього за розділом II	1595	1003	5283	4280	426,7198	5,267198
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	1600	0	1290	1290	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	1277	4259	2982	233,5161	3,335161
за довгостроковими зобов'язаннями						
за товари, роботи, сервіси	1615	10221	15505	5284	51,69749	1,516975
за розрахунками з бюджетом	1620	846	661	-185	-21,8676	0,781324
за у тому числі з податку на прибуток	1621	389	0	-389	-100	0
за розрахунками зі страхування	1625	84	57	-27	-32,1429	0,678571
за розрахунками з оплати праці	1630	353	412	59	16,71388	1,167139
за одержаними авансами	1635	42	84	42	100	2
Поточні забезпечення	1660	1740	2777	1037	59,5977	1,595977
Інші поточні зобов'язання	1690	2167	2716	549	25,33456	1,253346
Усього за розділом III	1695	16730	27761	11031	65,93545	1,659354
Баланс	1900	37454	54894	17440	46,56378	1,465638

Результати горизонтального аналізу дозволяють проаналізувати зміну окремих показників та спрогнозувати їх значення. Цінність результатів горизонтального аналізу істотно знижується в умовах інфляції.

Вертикальний (структурний) аналіз базується на структурному розкладанні окремих показників фінансової звітності підприємства. Найбільшого поширення набули такі види вертикального аналізу:

Структурний аналіз активів. В процесі даного аналізу визначається питома вага оборотних і необоротних активів, їх елементний склад. Результати аналізу використовуються в процесі оптимізації складу активів підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Структурний аналіз активів

Актив	Код рядка	2019	2020	Питома вага 2017	Питома вага 2018	Різниця
1	2	3	4	6	7	8
<b>I. Необоротні активи</b>						
Нематеріальні активи:	1000	2	6	0,00005	0,00011	0,00006
первісна вартість	1001	51	57	0,00136	0,00104	-0,00032
накопичена амортизація	1002	49	51	0,00131	0,00093	-0,00038
Основні засоби:	1010	10618	19535	0,28349	0,35587	0,07237
первісна вартість	1011	47126	59466	1,25824	1,08329	-0,17495
знос	1012	36508	39931	0,97474	0,72742	-0,24732
Відстрочені податкові активи	1045	346	218	0,00924	0,00397	-0,00527
Усього за розділом I	1095	10966	19759	0,29279	0,35995	0,06716
<b>II. Оборотні активи</b>						
Запаси	1100	2338	3005	0,06242	0,05474	-0,00768
Виробничі запаси	1101	2338	3005	0,06242	0,05474	-0,00768
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, сервіси	1125	19775	28384	0,52798	0,51707	-0,01091
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	902	402	0,02408	0,00732	-0,01676
з бюджетом	1135	0	250	0,00000	0,00455	0,00455
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	250	0,00000	0,00455	0,00455
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1687	2617	0,04504	0,04767	0,00263
Гроші та їх еквіваленти	1165	1745	391	0,04659	0,00712	-0,03947
Готівка	1166	1	1	0,00003	0,00002	-0,00001
Рахунки в банках	1167	1744	390	0,04656	0,00710	-0,03946
Інші оборотні активи	1190	41	86	0,00109	0,00157	0,00047
Усього за розділом II	1195	26488	35135	0,70721	0,64005	-0,06716
Баланс	1300	37454	54894	1,00000	1,00000	



Структурний аналіз капіталу. У процесі аналізу визначаються питома вага власного і позикового капіталу за складом, видами та періодами надання, котрі були використані підприємством. Результати аналізу використовуються для оцінки фінансового левериджу (важеля), визначення середньозваженої вартості капіталу, оптимізації структури джерел формування позикових фінансових ресурсів та інших випадках (табл.2.6).

Таблиця 2.6

## Структурний аналіз капіталу

Пасив	Код рядка	2019 р.	2020 р.	Питома вага 2019 р.	Питома вага 2020 р.	Різниця
1	2	3	4	5	6	7
І. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	655	655	0,017488	0,011932	-0,00556
Резервний капітал	1415	164	164	0,004379	0,002988	-0,00139
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18902	21031	0,504672	0,38312	-0,12155
Усього за розділом І	1495	19721	21850	0,526539	0,39804	-0,1285
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1003	5283	0,02678	0,09624	0,069461
Усього за розділом ІІ	1595	1003	5283	0,02678	0,09624	0,069461
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	1600	0	1290	0	0,0235	0,0235
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	1277	4259	0,034095	0,077586	0,043491
за довгостроковими зобов'язаннями						
за товари, роботи, сервіси	1615	10221	15505	0,272895	0,282453	0,009559
за розрахунками з бюджетом	1620	846	661	0,022588	0,012041	-0,01055
за у тому числі з податку на прибуток	1621	389	0	0,010386	0	-0,01039
за розрахунками зі страхування	1625	84	57	0,002243	0,001038	-0,0012
за розрахунками з оплати праці	1630	353	412	0,009425	0,007505	-0,00192
за одержаними авансами	1635	42	84	0,001121	0,00153	0,000409
Поточні забезпечення	1660	1740	2777	0,046457	0,050588	0,004131
Інші поточні зобов'язання	1690	2167	2716	0,057858	0,049477	-0,00838
Усього за розділом ІІІ	1695	16730	27761	0,446681	0,50572	0,059039
Баланс	1900	37454	54894	1	1	0

Структурний аналіз грошових потоків. В процесі цього аналізу в складі загального грошового потоку виділяють грошові потоки по операційній, інвестиційній та фінансовій діяльності підприємства, в складі кожного з цих видів грошового потоку більш глибоко структурується надходження і витрачання грошових коштів, склад залишку грошових активів по окремих його елементів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Структурний аналіз грошових потоків

Стаття	Код рядка	2019 р.	2020 р.	Різниця
1	2	3	4	5
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності				
Надходження від:	3000	146091	134923	11168
Реалізації продукції (товарів, робіт, сервіс)				
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	910	805	105
Надходження від повернення авансів	3020	28	420	-392
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	125	83	42
Надходження від операційної оренди	3040	158	128	30
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0	0
Інші надходження	3095	2430	1183	1247
Витрачання на оплату:	3100	-112322	-100082	-12240
Товарів (робіт, сервіс)				
Праці	3105	-5965	-4859	-1106
Відрахувань на соціальні заходи	3110	-1461	-2128	667
Зобов'язань з податків і зборів	3115	-4931	-6337	1406
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	-953	-434	-519
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	-1036	-3805	2769
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	-2938	-2098	-840
Витрачання на оплату авансів	3135	-4759	-3965	-794
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	-22	-420	398
Інші витрачання	3190	-13175	-10610	-2565

## Закінчення табл. 2.7

1	2	3	4	5
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	7107	9141	-2034
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності				
необоротних активів	3205	22	45	-23
необоротних активів	3260	-7548	-3838	-3710
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	7526	-3793	11319
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності				
Отримання позик	3305	3810	9281	-5471
Погашення позик	3350	2520	10791	-8271
Інші платежі	3390	-2418	-2832	414
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-1128	-4342	3214
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-1547	1006	-2553
Залишок коштів на початок року	3405	1745	658	1087
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	193	81	112
Залишок коштів на кінець року	3415	391	1745	-1354

Результати горизонтального та вертикального аналізу подані у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати горизонтального та вертикального аналізу балансу підприємства

Показники	Вихідні данні, тис. грн.		Горизонтальний аналіз, %		Вертикальний аналіз, %		
	2019	2020	2020	Зміна	2019	2020	Зміна
<b>АКТИВ</b>							
1. Необоротні активи	10966	19759	19759	80	0,29279	0,35995	0,06716
2. Оборотні активи	26488	35135	35135	32,6	0,70721	0,64005	-0,06716
Баланс	37454	54894	17440	46,56	1	1	
<b>ПАСИВ</b>							
1. Власний капітал	19721	21850	21850	10,8	0,526539	0,39804	-0,1285
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	5283	4280	4280	426	0,02678	0,09624	0,069461
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	16730	27761	27761	65,9	0,446681	0,50572	0,059039
Баланс	37454	54894	54894	46,56	1	1	

Отже, згідно результатів горизонтального та вертикально аналізу балансу бачимо, що частка необоротних активів у звітному періоді зросла у порівнянні з попереднім на 6,7%, а частка оборотних активів, навпаки, зменшилась на 6,7%. Частка власного капіталу знизилась на 12,85%, довгострокові зобов'язання і забезпечення зросли на 6,9%, а поточні зобов'язання і забезпечення зросли на 5,9%, що свідчить про більшу залежність підприємства від залучених ресурсів.

Аналіз фінансових показників базується на розрахунку співвідношення різних абсолютних показників фінансової діяльності підприємства. Найбільшого поширення набули такі групи аналітичних фінансових показників:

- показники платоспроможності і ліквідності;
- показники фінансової стійкості;
- показники оборотності;
- показники рентабельності.

Показники оцінки платоспроможності та ліквідності. Дані показники характеризують вірогідність підприємства своєчасно розраховуватися за своїми поточними фінансовими зобов'язаннями за рахунок оборотних коштів різного рівня ліквідності.

Основними показниками цієї групи є:

загальний коефіцієнт покриття (нормативне значення  $1 \div 2$ ): дозволяє встановити поточний фінансовий стан підприємства і виявити чи здатне воно погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів. Розраховується за формулою:

$$K_1 = \frac{OA}{ПЗ}, \quad (2.6)$$

де OA – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Отже,  $K_1=35135/27761=1,266$ ;

Оскільки  $K_1>1$ , то у підприємства достатня кількість коштів для погашення своїх поточних зобов'язань, а це свідчить про відсутність фінансового ризику і загрози банкрутства;

поточний коефіцієнт покриття (норма більше 1). Показує відношення високоліквідних коштів до короткострокової заборгованості і свідчить про здатність підприємства швидко погасити свої поточні зобов'язання:

$$K_2 = \frac{OA-Z}{ПЗ}, \quad (2.7)$$

де  $Z$  – запаси;

Отже,  $K_2=(35135-3005)/27761= 1,16$ .

Оскільки показник більше 1, це означає, що підприємство здатне швидко погасити свої поточні зобов'язання;

показник абсолютної платоспроможності (норма  $\geq 0,2$ ). Показує, в якій мірі всі поточні зобов'язання підприємства забезпечені наявними в нього готовими засобами платежу:

$$K_3 = \frac{ГК}{ПЗ}, \quad (2.8)$$

де  $ГК$  – грошові кошти;

Отже,  $K_3=32185/27761=1,15$ .

Підприємство має наявні на всі поточні зобов'язання;

показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості (норма  $>1$ ). Характеризує співвідношення розрахунків за цими видами заборгованості підприємства:

$$K_4 = \frac{ДЗ}{КЗ}, \quad (2.9)$$

де ДЗ – дебіторська заборгованість;

КЗ – кредиторська заборгованість.

Отже,  $K_4 = 28786/27761 = 1,04$ . Показник більше 1, знаходиться в нормі.

Також в даній групі розраховується значення абсолютного показника – розмір власних оборотних коштів (ВОК). Він показує, яку кількість власних коштів вкладено в фінансування оборотних коштів і визначається за формулою:

$$ВОК = ВК - НА, \quad (2.10)$$

де ВК – власний капітал;

НА – необоротні активи.

Отже,  $ВОК = 21850/19759 = 1,105$ . Показник більше 0, тобто оборотні кошти профінансовані за рахунок власного капіталу.

Якщо  $ВОК < 0$ , то у підприємства усі оборотні кошти профінансовані за рахунок позикового капіталу, що є негативним фактором.

Показники оцінки фінансової стійкості. Показники даної групи дозволяють виявити рівень фінансового ризику, пов'язаного зі структурою джерел формування капіталу підприємства, відповідно і ступінь його фінансової стабільності в процесі майбутнього розвитку. Основними показниками цієї групи є:

коефіцієнт автономії (норматив  $\geq 0,5$ ). Показує, в якій мірі обсяг використовуваних підприємством активів сформований за рахунок власного капіталу і наскільки воно незалежно від зовнішніх джерел фінансування:

$$K_5 = \frac{ВК}{Б}, \quad (2.11)$$

де Б – баланс;

Отже,  $K_5 = 21850/54894 = 0,4$ . Тобто, обсяг використовуваних підприємством активів сформований за рахунок власного капіталу дорівнює 40%;

коефіцієнт фінансування (норматив < 1). Характеризує обсяг залучених позикових коштів на одиницю власного капіталу, тобто ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування:

$$K_6 = \frac{ПК}{ВК}, \quad (2.12)$$

де ПК – позиковий капітал;

Отже,  $K_6 = 5283/21850 = 0,24$ . Показник менший за 1, що свідчить про незначну залежність від залучених коштів;

показник поточної заборгованості характеризує частку короткострокового позикового капіталу в загальній сумі капіталу:

$$K_7 = \frac{ПЗ}{Б}; \quad (2.13)$$

Отже,  $K_7 = 5283/54894 = 0,09$ . Тобто, частка короткострокового позикового капіталу займає в загальній сумі капіталу 9%;

показник структури довгострокових вкладень показує, яка частина основних фондів та інших необоротних активів профінансована зовнішніми інвесторами, тобто в деякому роді належить їм, а не власникам підприємства:

$$K_8 = \frac{ДЗЗ}{НА}, \quad (2.14)$$

де ДЗЗ – довгострокові зобов'язання і забезпечення.

Отже,  $K_8=5283/12284=0,43$ . Тобто, частина основних фондів та інших необоротних активів профінансована зовнішніми інвесторами, тобто в деякому роді належить їм, а не власникам підприємства, складає 43%.

Показники оцінки оборотності коштів. Ці показники описують наскільки швидко сформовані активи, капітал і його окремі елементи обертаються в процесі господарської діяльності підприємства. Певною мірою вони є індикатором його ділової активності.

Основними показниками цієї групи є:

показник оборотності активів свідчить про швидкість оборотності активів протягом року і характеризує ефективність використання підприємством всіх наявних ресурсів незалежно від джерел їх залучення. Цей коефіцієнт показує скільки разів на рік (число обертів) здійснюється повний цикл виробничо-збутової діяльності або скільки грошових одиниць реалізованої продукції припадає на одну грошову одиницю активів:

$$K_9 = \frac{B}{\bar{A}}, \quad (2.15)$$

де  $B$  – виручка;

$\bar{A}$  – середньорічна вартість активів;

Отже,  $K_9=130000/46174=2,82$ . Тобто активи підприємства здійснюють 2,82 оберти на рік;

показник оборотності дебіторської заборгованості показує як швидко підприємство отримує платежі за рахунками дебіторів, а саме, скільки разів в середньому за рік дебіторська заборгованість перетворювалася в кошти:

$$K_{10} = \frac{B}{\bar{ДЗ}}, \quad (2.16)$$

де  $\bar{ДЗ}$  – середньорічна дебіторська заборгованість;



Отже,  $K_9=130000/24079=5,4$ . Тобто, за рік дебіторська заборгованість перетворюється в кошти 5 разів на рік. Це пояснюється довгими строками оплати згідно договору;

період обороту дебіторської заборгованості. Вимірюється в днях. Фірми встановлюють свій нормативний термін погашення рахунків, який, зазвичай, становить 30 днів. Тому реальний термін погашення дебіторської заборгованості зазвичай порівнюється з нормативним терміном і, якщо він значно перевищує норматив, фірма вживає відповідних заходів щодо ліквідації дебіторської заборгованості. Даний показник також часто порівнюють з періодом обороту кредиторської заборгованості:

$$K_{11} = \frac{360\text{дн}}{K_{10}}; \quad (2.17)$$

Отже,  $K_{11}=360/5,4=66,7$ ;

показник оборотності кредиторської заборгованості показує, скільки потрібно оборотів для оплати виставлених підприємству рахунків і векселів, тобто як швидко підприємство погашає свої зобов'язання перед кредиторами:

$$K_{12} = \frac{C/C}{\overline{KЗ}}; \quad (2.18)$$

де  $C/C$  – собівартість;

$\overline{KЗ}$  – середньорічна кредиторська заборгованість;

Отже,  $K_{12}=118000/4151=28,4$ ;

період обороту кредиторської заборгованості демонструє оборотність кредиторської заборгованості в днях, тобто розраховується за яку кількість днів відбувається один оборот кредиторської заборгованості:

$$K_{13} = \frac{360\text{дн}}{K_{12}} \quad (2.19)$$

Отже,  $K_{13} = 360/28,4 = 12,7$ .

Показники оцінки рентабельності. Ці показники демонструють здатність підприємства генерувати необхідний прибуток в процесі своєї господарської діяльності та визначають загальну ефективність використання активів і вкладеного капіталу.

Основними показниками цієї групи є:

показник рентабельності активів. Демонструє рівень чистого прибутку, що генерується всіма активами підприємства, що знаходяться у використанні:

$$K_{14} = \frac{\text{ЧП}}{\text{А}} \cdot 100\%, \quad (2.20)$$

де ЧП – чистий прибуток;

Отже,  $K_{14} = 2129/46174 = 0,046$ ;

показник рентабельності власного капіталу. Демонструє рівень прибутковості власного капіталу, що було вкладено в підприємство. Зміна цього показника відображається на котируваннях акцій суб'єкта господарювання на фондових біржах. Він також часто порівнюється з можливим отриманням доходу від вкладення коштів в цінні папери або з відсотками за вкладами в банку:

$$K_{15} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}} \cdot 100\%; \quad (2.21)$$

Отже,  $K_{15} = 2129/21850$ ;

показник рентабельності продажів. Характеризує прибутковість операційної (виробничо-комерційної) діяльності:

$$K_{16} = \frac{\text{ЧП}}{\text{В}} \cdot 100\% \quad (2.22)$$

Отже,  $K16=2129/130000 \times 100\%=1,64$ .

Таким чином, ми бачимо, що прибуток з кожної гривні від наданих послуг складає 1,64%

### **2.3. Аналіз якості логістичного сервісу підприємства**

Доставка вантажів великогабаритним автотранспортом по Україні передбачає надання повного комплексу сервісу з організації перевезення вантажних палетних відправок, а саме:

- всі автомобілі мають санітарні паспорти;
- організація доставок митних вантажів;
- повний документальний супровід перевезень (підготовка реєстрів виконаних рейсів, а також інших звітів по запити клієнта);
- своєчасне прибуття вантажівок на завантаження;
- контроль за оформленням документів.

Переваги та особливості роботи:

- відповідальність за збереження вантажів;
- за бажанням клієнта, кожні на зазначений у заявці мобільний телефон приходить інформація по руху автомобіля, статус завантаження і вивантаження, проблеми, в разі їх виникнення;
- наявність мобільного зв'язку з водіями;
- підбір вантажу за погодженням із клієнтом в будь-якій точці міста і України, доставка до одержувача.

Після реалізації будь-якого перевезення в зазначений термін забезпечується повернення всіх супровідних документів, а також підготовку бухгалтерських документів згідно з вимогами клієнта.

Міжнародне переміщення вантажів автотранспортом відрізняється необхідністю перетину кордонів одного або декількох держав, що вимагає обов'язкового оформлення пакету дозвільних документів. У разі перевезення небезпечних або великогабаритних вантажів, пакет документів має бути доповнений спеціальними дозволами від відповідних органів кожної з

держав. Крім обов'язкового митного оформлення, в процесі перевезення нерідко виникають протиріччя між внутрішніми і міжнародними законами або нормативними актами, які вимагають втручання компетентних юристів [65].

Всі перераховані особливості нівелюються великою кількістю переваг, якими володіють міжнародні автомобільні вантажоперевезення зокрема: відсутність проміжних перевантажень при доставці з початкового в кінцевий пункт, контроль поточного місцезнаходження вантажу, незалежність від завантаження портів, аеропортів або залізнодорожних станцій, відсутність очікування накопичення великого обсягу вантажу [23].

Управління якістю логістичних послуг ТДВ «АТП 16363» також направлене на розширення клієнтської бази в Україні та за її межами, а також на оптимізацію роботи компанії, розробку стратегічних планів та програм, за допомогою яких будуть досягнені цілі з досягнення безперервного руху наявного транспорту та максимізації прибутку.

Діяльність кожного підприємства спрямована на поліпшення свого фінансового стану, на його розвиток. Тому існує необхідність тримати під контролем і оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі фірми.

Будь-яка дія підприємства можлива тільки в тому випадку, якщо зовнішнє середовище допускає її здійснення. Для того, щоб визначити стратегію поведінки організації і втілити цю стратегію в життя, керівництву необхідно мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище організації, її потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище організації, тенденції його розвитку й місця, що займає в ньому організація [12].

В роботі проведено SWOT-аналіз, за допомогою якого встановлені взаємозв'язки між елементами внутрішнього середовища підприємства та його зовнішнім оточенням. Це дозволить надалі більш чітко формулювати стратегію на основі аналізу поля можливостей і загроз, що здатне зменшити ризик діяльності підприємства.

Матрицю SWOT-аналізу для ТДВ «АТП 16363» представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## Матриця SWOT- аналізу ТДВ «АТП 16363»

Можливості	Сильні сторони
<p>Вірогідність розширення спектру послуг</p> <p>Нарощування обсягів і збільшення асортименту послуг та їх якості</p> <p>Вірогідність виходу на зовнішній ринок</p>	<p>Відсутність плинності кадрів</p> <p>Висока кваліфікація працівників</p> <p>Чіткий поділ праці</p> <p>Вагома клієнтська база</p>
Загрози	Слабкі сторони
<p>Загроза неплатежів</p> <p>Високі податки</p> <p>Загроза високих темпів інфляції</p> <p>Швидко старіюче обладнання</p> <p>Загрози нещасних випадків при роботі</p> <p>Невідповідність нововведених законів та бажань клієнта</p>	<p>Невисокий рівень маркетингових досліджень</p> <p>Недосконала система управління</p> <p>Поламки обладнання</p>

За результатами SWOT-аналізу виявлено проблеми, що стоять перед підприємством. До їх числа можна віднести: невисокий рівень маркетингових досліджень, недосконалу систему управління, проблеми з програмним забезпеченням. Ці фактори мають суттєвий вплив на швидкість реакції, витрати часу, що витрачається на виконання роботи, з очікуванням нормалізації функціонування програм.

Тому підприємству потрібно вжити термінових заходів щодо посилення слабких позицій, що позитивно позначиться на результатах надання транспортних сервіс та на результатах діяльності підприємства.

Для виявлення й оцінки впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності товариства проведено PEST-аналіз (табл. 2.10). Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма важливими напрямками і виявлення

тенденцій, подій, непередбачуваних товариству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.

Таблиця 2.10

## PEST-аналіз для ТДВ «АТП 16363»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1. Політична нестабільність	0,2	3	0,6	1. Демографічні зміни	0,2	2	0,4
1. Нестабільне законодавство	0,3	2	0,6	1. Репутація товариства	0,3	3	0,9
3. Державне регулювання галузі	0,3	3	0,9	3. Зниження рівня соціальної забезпеченості населення	0,3	3	0,9
4. Прийняття нового податкового кодексу	0,2	2	0,4	4. Активність споживачів	0,2	3	0,6
	1		2,5		1		2,8
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1. Підвищення рівня інфляції	0,3	3	0,9	1. Рівень розвитку науки	0,2	1	0,2
1. Економічна ситуація в країні	0,3	3	0,9	1. Державна технологічна підтримка	0,3	2	0,6
3. Зростання відсотків ставок по кредитах	0,1	3	0,3	3. Впровадження новітніх методів маркетингу	0,3	3	0,9
4. Платоспроможний попит	0,3	3	0,9	4. Впровадження європейських стандартів якості на національному рівні	0,2	3	0,6
	1		3		1		1,23

Таким чином, на основі PEST-аналізу ТДВ «АТП 16363» можна зробити висновок, що на сучасному етапі найбільшу силу впливу мають економічні та соціальні фактори, які потрібно враховувати в процесі розробки функціонування підприємства. Одним із найважливіших елементів внутрішнього середовища будь-якого підприємства є його організаційна структура управління. Організаційна структура має безпосередній вплив на реалізацію стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективно вирішення поставлених завдань.

## **Висновки до розділу 2**

В даному розділі наведено характеристику підприємства, проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «АТП 16363». Для більш детального аналізу діяльності підприємства розраховано показники продуктивності праці, матеріаловіддача, матеріалоемність, фондівіддача, фондоємність, витрати на 1 гривню товарної продукції, рентабельність виробництва, продукції. З проведеного аналізу результатів видно, що діяльність компанії пішла на спад майже по усіх показниках. Це свідчить про те, що ТОВ «АТП 16363» має завдати дій щодо покращення економічної ситуації.

В роботі проведено SWOT-аналіз, за допомогою якого встановлено взаємозв'язки між елементами внутрішнього середовища підприємства та її зовнішнім оточенням, що дозволило більш чітко сформулювати стратегію на основі аналізу поля можливостей і загроз та дасть змогу зменшити ризик діяльності підприємства. За результатами SWOT-аналізу виявлено проблеми, що стоять перед підприємством: До їх числа можна віднести: невисокий рівень маркетингових досліджень, ступінь довіри клієнтів, недосконалу систему управління, проблеми з програмним забезпеченням. Ці фактори мають суттєвий вплив на швидкість реакції, витрати часу, що витрачається на виконання роботи, з очікуванням нормалізації функціонування програм.

В результаті проведеного PEST-аналізу на ТДВ «АТП 16363» виявлено, що найбільшу силу впливу для підприємства мають економічні фактори, які потрібно враховувати в процесі розробки його функціонування.

## **РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «АТП 16363»**

### **3.1. Економіко-математична модель та її практичне застосування в управлінні якістю логістичного сервісу на підприємстві**

Компанії, що працюють в сфері надання послуг, характеризуються наявністю переліку показників, згідно яких оцінюється сервіс. Для ефективного управління якістю логістичного сервісу вкрай необхідні методи його удосконалення.

Мета системи управління якістю логістичного сервісу в транспортній компанії – забезпечення безперебійної роботи транспортного потоку, дотримуючись вимог клієнта до транспорту, а також враховуючи особливість товару, маршруту та необхідного часу.

Вибір політики управління якістю логістичного сервісу практично полягає у відповіді на одне, досить просте питання: «Який рівень послуг є для компанії оптимальним». Очевидно, що запаси компанії потрібні для того, щоб виконувати замовлення своїх клієнтів на послуги в потрібній кількості та у встановлені строки.

На досліджуваному підприємстві головним джерелом доходів є виручка від реалізації транспортних послуг. Головні фактори які впливають на об'єм продаж є формування замовлення клієнта, підготовка супровідних документів для забору замовлення клієнта транспортним засобом, організація доставки точно в час, транспортування, інформування щодо стану транспортування, розгляд скарг клієнта (табл. 3.1)

Для визначення впливу даних факторів на продажі доцільно використати кореляційно-регресійний аналіз.



Таблиця 3.1

## Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу

Місяці	Формування замовлення клієнта	Підготовка супровідних документів для забору	Організація доставки і точно в час	Транспортування	Інформування щодо стану транспортування	Розгляд скарг клієнта	Рівень сервісу
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	y
1	76	61	85	85	73	72	77
2	74	63	85	86	74	74	75
3	79	65	88	87	75	73	79
4	83	67	87	88	76	75	82
5	86	69	89	89	80	80	85
6	88	73	91	90	78	78	86
7	93	73	90	91	79	83	85
8	89	76	89	92	80	85	89
9	92	80	92	93	85	89	90
10	90	81	92	94	90	95	93
11	92	88	94	95	92	94	95
12	90	89	95	95	95	98	95

Використання коефіцієнта кореляції в аналізі економічних змінних обумовлюється з одного боку відносною не складністю розрахунку даного показника, а з іншого – зручністю його аналізу, що дозволяє робити висновки на підставі його розрахованого значення.

1. Коефіцієнт кореляції – нормована величина, що змінюється в межах від -1 до +1.

2. Якщо досліджувані показники не пов'язані один з одним, незалежні, то коефіцієнт кореляції дорівнює 0.

3. Якщо коефіцієнт кореляції дорівнює 1 або -1, то спостережувані показники повністю пропорційні один одному і їх залежність можна описати лінійною функцією  $y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_mx_m$ , графік якої збігається з лінією регресії; якщо коефіцієнт кореляції більше 0, то можна говорити про прямий зв'язок між показниками (наприклад, із збільшенням обсягу продажів виторг збільшується).

4. Якщо коефіцієнт кореляції менше 0, то зв'язок – зворотній (при зниженні ціни на товар, попит на нього збільшується).

5. Якщо коефіцієнт кореляції за модулем менше 0,3 – зв'язок між показниками слабка, не тісний; якщо модуль коефіцієнта кореляції лежить в межах від 0,3 до 0,7 – зв'язок середня.

6. Якщо модуль коефіцієнта кореляції більше 0,85 – зв'язок сильний, тісний.

Регресійний аналіз – це статистичний метод дослідження залежності випадкової величини  $y$  від змінних (аргументів)  $x_j$  ( $j = 1, 2, \dots, k$ ), що розглядаються в регресійному аналізі як не випадкові величини незалежно від істинного закону розподілу  $x_j$ .

Розрахунки для проведення кореляційно-регресійного аналізу проведено в Excel.

Результати кореляційного аналізу представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати кореляційного аналізу

	у	x1	x2	x3	x4	x5	x6
у		0,878406	0,971063	0,944081	0,982078	0,93571	0,950013
x1			0,82365	0,847628	0,890103	0,716562	0,785173
x2				0,959816	0,982432	0,963338	0,966031
x3					0,943355	0,924546	0,905008
x4						0,933835	0,967047
x5							0,976505
x6							

Червоним виділені фактори, котрі повторюватимуться.

Ми бачимо, що усі коефіцієнти факторів, окрім фактора  $x_1$ , що впливають на  $y$  є більшими за 0,85, що свідчить про високий ступінь впливу усіх факторів на якість сервісу. Фактор  $x_1$  є меншим за значення 0,85, що свідчить про його слабкий вплив на значення  $Y$ .

Проаналізувавши зв'язки між факторами, ми бачимо, що усі вказані фактори дублюються.

Тому було прийняте рішення залишити 1 найбільш впливовий фактор на значення  $Y$  – це фактор  $x_3$ .

Будуємо модель множинної регресії – лінійну модель, залежну від багатьох факторів. Будуємо її за допомогою лінійної функції в Excel. Результати представлені на табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Модель множинної регресії

b1	b0
1,914107	-87,1505
0,116165	10,51033
0,964477	1,339255
271,5094	10
486,9806	17,93605

Далі визначимо  $Y$  розрахункове за допомогою рівняння регресії:  
 $У_{розр.} = b_0 + b_1 \times x_4$ .

Отримаємо наступні данні (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати  $Y$  розрахункового

$Y$	$x_4$	$У_{розр.}$
77	85	75,54859
75	86	77,4627
79	87	79,3768
82	88	81,29091
85	89	83,20502
86	90	85,11912
85	91	87,03323
89	92	88,94734
90	93	90,86144
93	94	92,77555
95	95	94,68966
95	95	94,68966

Далі будуємо графік адекватності даних (рис. 3.1).

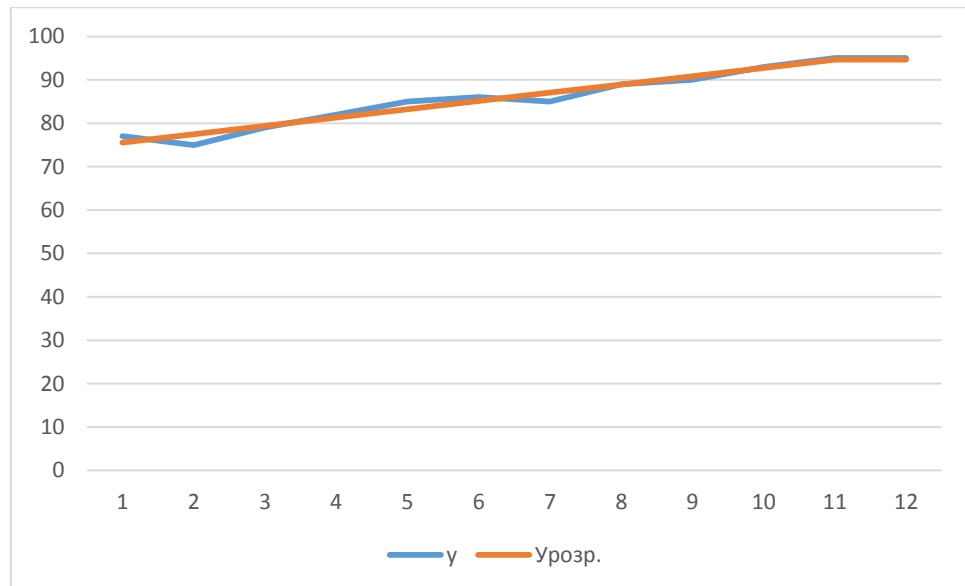


Рис. 3.1. Графік адекватності моделі

По вертикалі відображаються дані рівня якості сервісу, по горизонталі періоди в місяцях.

Оскільки лінії  $Y$  та  $Y$  розр. майже співпадають, це свідчить про те, що модель є адекватною, тобто вона відображає реальні події. Отже, заданою моделлю ми можемо користуватися для прогнозування та удосконалення якості сервісу на підприємстві.

Таким чином, побудована модель добре відображає залежність змінної  $Y$  від незалежної змінної  $x_3$  і може бути використана для прогнозу.

### 3.2. Пропозиції щодо удосконалення управління якістю логістичного сервісу підприємства

Підвищенню ефективності контролю значно сприяє впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємстві. Організація навчальних курсів для користувачів даної програми дозволить зменшити час прийому, підготовки супровідних і розрахункових документів, а також раціоналізувати робочий час фахівців.

Доповнення наявної облікової системи інтегрованим програмним продуктом CRM Bitrix дозволить оперативно та ефективно фіксувати

інформацію про виконання ключових завдань бізнес-процесів, а також формувати звітність по їх виконанню. На сьогоднішній день ринок CRM-систем представлений досить різноманітно та багато програм мають великі можливості візуалізації та подання звітності.

Наступне рішення має на увазі створення ефективного зворотного зв'язку за результатами контролю виконання регламентів. Це означає, що результати контролю не повинні загубитися і їх необхідно використовувати як для підвищення ступеня виконання регламентів, так і для вдосконалення бізнес процесів і якості логістичного сервісу на підприємстві. Як мінімум, результати контролю виконання регламентів повинні регулярно обговорюватися. Практика показує, що навіть просте обговорення виниклих відхилень від регламентів, яке керівник проводить з виконавцем, може скорегувати параметри якості обслуговування в кращу сторону. Для максимізації стимулу необхідно найбільш значущі результати контролю включити в систему мотивації і оплати праці персоналу. У свою чергу, для цього необхідно розробити ключові показники, що вимірюють ступінь виконання регламентів.

Автоматизована система сервісного обслуговування клієнтів є базовим інструментом для автоматизації всіх процесів, пов'язаних з сервісним обслуговуванням послуг, що поставляються компанією.

Система дозволяє суттєво покращити якість обслуговування клієнтів та при цьому скоротити витрати на обслуговування за рахунок підвищення ефективності роботи співробітників відділу логістики.

Пропонована система призначена для автоматизації бізнес-процесів, пов'язаних із сервісним обслуговуванням клієнтів, і дає можливість не лише автоматизувати існуючу модель обслуговування клієнтів, а й оптимізувати бізнес-процеси сервісного обслуговування.

Впровадження системи дозволяє:

- 1) суттєво підвищити ступінь задоволеності та, як наслідок, збільшити рівень лояльності клієнтів;

2) забезпечити «прозорість» діяльності підрозділів, що займаються сервісним обслуговуванням;

3) отримувати комплексну статистичну інформацію про процеси сервісного обслуговування клієнтів, необхідну для оперативного управління підрозділом сервісного обслуговування та прийняття стратегічних рішень;

4) знизити навантаження на підрозділ та підвищити ефективність роботи співробітників.

Перелічені можливості базуються на наступних ключових функціональних елементах системи:

єдина база даних для реєстрації та контролю обробки всіх запитів на сервісне обслуговування;

розвинуті засоби автоматичного сповіщення всіх учасників бізнес-процесу сервісного обслуговування у процесі обробки запитів;

засоби самообслуговування на базі WEB-технологій, що дозволяють клієнтам самостійно вирішувати прості проблеми;

гнучкі засоби отримання звітності;

широкі можливості з інтеграції з іншими інформаційними системами.

Для автоматизації логістичного сервісу на ТОВ «АТП 16363» запропонований програмний продукт CRM Vitrix.

Використання в компанії модуля CRM Vitrix забезпечує гарантовано швидке та ефективне реагування на звернення клієнтів та внутрішню комунікацію в середині організації. Модуль дозволяє збирати звернення клієнтів з усіх каналів для діагностики помилок, визначення термінів та ескалації звернень для вирішення проблем. Організація більш якісного обслуговування клієнтів за допомогою CRM Vitrix допоможе зміцнити взаємовідносини із замовниками та здійснювати повторні продажі.

Переваги системи CRM Vitrix:

Принципові переваги:

Практична спрямованість програми: у CRM Vitrix закладено практичний досвід клієнтів за консалтинговими проектами, всі без винятку

функції програми з'явилися завдяки побажанням клієнтів, які використовують CRM Vitrix у реальній роботі.

Простота: CRM Vitrix є однією з найпростіших у використанні програм.

Функціональні переваги системи:

зручна аналітика продажу, закупівель, залишків у поєднанні з інформацією щодо клієнтів;

маркетингова інформація;

конкуренти;

аналіз цін;

зв'язок із існуючим ПЗ;

інтеграція з будь-якою обліковою системою;

інтеграція з Word, Excel, Outlook.

Система включає:

підсистема обробки запитів на сервісне обслуговування, тобто вибір оплати товару, а також спосіб доставки вантажу – підсистема взаємодії з клієнтом;

підсистема формування звітності. Дана підсистема дозволяє сформуванню звітності за такими напрямками: АВС-аналіз за клієнтами, аналіз складу, вплив цін конкурентів, динаміка продажів товарних груп.

АВС-аналіз за клієнтами – дозволяє визначити групу найприбутковіших клієнтів. Можна змінювати одиниці виміру і таким чином побачити клієнтів, які купили 80% товарів у натуральних одиницях, заплатили 80% грошей, принесли 80% прибутку та ін. Відсоток можна варіювати, а також можна використовувати інші можливості закладки «Лідери». Подібний звіт можна побудувати і за послугами, і за менеджерами, і з операцій тощо. Приблизно також можна визначити, хто з клієнтів, купив 80% певної групи послуг тощо.

Проведення АВС-аналізу при аналізі клієнтів дозволяє зробити виразну структурування клієнтської бази і розробити більш індивідуалізований підхід

до кожної категорії клієнтів. Крім цього, ABC-аналіз дозволяє провести сегментацію і зміну асортименту, і постачальників, з урахуванням особливостей постачальників, зміна умов співпраці і поставок, тим самим вирішивши проблеми значної кількості неліквідів і невідповідності запропонованого асортименту запитам клієнтів [52].

Ще одним вирішенням групи проблем є розвиток менеджменту, корпоративної культури і підвищення дисципліни персоналу, що включає комплекс наступних заходів [44]:

- підвищення усвідомленості керівниками важливості та ролі регламентів;

- підвищення виконавської дисципліни персоналу за рахунок зміни критеріїв відбору співробітників, створення відповідної системи мотивації та проведення інших різних заходів;

- навчання керівників базових управлінських навичок, що включає навички використання регламентів в управлінні;

- формування корпоративної культури, котра підтримує структурування і формалізацію роботи персоналу.

Таким чином, впровадження даного комплексу заходів дозволяє підприємству:

- створити єдину систему обліку і контролю клієнтів;

- зменшити часові інтервали прийому замовлення, формування вантажної одиниці, доставки, процедури повернення та обробки рекамацій;

- автоматизувати процеси обліку та контролю фінансових та інформаційних потоків;

- скоротити час і підвищити якість обслуговування споживачів фірми;

- зменшити об'єм циркулюючої в системі документації та значно зменшити кількість помилок в обліково-звітній документації.

Пропонуються наступні форми інтеграції вітчизняних підприємств для оптимізації роботи інтегрованої системи якості логістичних послуг підприємства [46]:



1. Неформальні угоди підприємств про спільне здійснення удосконалення якості, а також у всіх професійних напрямках.

Плюси: гнучкість і відсутність фінансово-господарських зобов'язань.  
Мінуси: будь-яка із сторін може припинити співпрацю без попередження в будь-який час.

2. Формальні угоди підприємств з письмовими договорами, установленим згідно з законодавством України, що встановлюють зобов'язання кожної із сторін – форми об'єднань підприємств.

Плюси: детальна вказівка характеристик співпраці, тобто кожна сторона чітко знає про свої зобов'язання.

Мінуси: втрата гнучкості і необхідність працювати в не вигідних економічних та інших умовах.

3. Утворення стратегічного союзу або партнерства. Основою для утворення таких союзів є взаємовигідна спільна робота підприємств у минулому, коли у підприємств з'являється впевненість, що ніхто з них не зможе виграти, якщо почне взаємодіяти з іншими партнерами.

4. Логістична мережа – об'єднання логістичних систем, взаємозв'язаних між собою логістичними потоками в рамках системи інтеграції.

Формування інтегрованої системи управління якістю на підприємствах має здійснюватися завдяки науково-практичним підходам з урахуванням тенденцій розвитку сучасних інтеграційних умов в міжнародному середовищі. Поєднуючи в собі організаційно-правову, інвестиційну, інформаційну, фінансову єдність, логістична система підприємства оптимізує економічні потоки високої інтенсивності, створює сприятливі умови для великих інвестицій, прискорення інновацій в його логістичному застосуванні і раціоналізації використання ресурсів, істотно розширює ресурсну базу системи [22].

Активні інтеграційні процеси, що відбуваються на світовому ринку та загострення конкуренції в період пост-кризи, визначають необхідність

використання новітніх інноваційних підходів до поліпшення якості логістичних процесів на підприємствах для зниження витрат щодо оптимального співвідношення «ціна – якість» [26].

### **3.3. Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів**

Досягнення цілей логістичного менеджменту має підкріплюватися конкретними завданнями, які чітко сформульовані та зрозумілі виконавцям, визначено терміни та шляхи їх реалізації, очікуваний результат є вимірюваним. Дотримуючись принципу системності, такі завдання повинні бути взаємопов'язані і спрямовані на реалізацію єдиної головної мети логістичного менеджменту. За час розвитку логістики сформувалася система показників, що в загальному плані оцінюють її ефективність і результативність, до яких зазвичай належать [17]:

- загальні логістичні витрати;
- якість логістичного сервісу;
- тривалість логістичних циклів;
- продуктивність;
- інвестиції в логістичну інфраструктуру.

Ці показники можна назвати ключовими, або комплексними, показниками ефективності логістичної системи. Вони лежать в основі звітних форм компаній і систем показників логістичних планів різних рівнів. Існують загальноприйняті процедури порівняльної оцінки фірм у сфері логістики на основі аналітичних та експертних методів, які використовують зазначені комплексні показники. Таким чином, ключовими/комплексними показниками ефективності логістичної системи називаються основні вимірювачі ефективності використання ресурсів у компанії для сформованої логістичної системи, у комплексі оцінюють результативність логістичного менеджменту й є основою логістичного планування, обліку і контролю [16].

При оцінці якості послуг оцінювався часовий параметр виконання послуги, потім було проведено порівняння з плановими показниками їх

виконання, встановленими керівництвом фірми. При цьому, оцінюється відсоток відповідності виконання по відношенню до планового. Відзначимо також, що компанія залишає собі деякі показники недосконалими, беручи до уваги, що якість надання деяких послуг не залежить безпосередньо від компанії. Розглянемо приклад оцінки послуг ТДВ «АТП 16363» у взаємовідносинах з ТОВ «Сандора» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Перелік найбільш значимих для ТОВ «Сандора» послуг з оцінкою на поточний момент

Вид послуги	Фактична оцінка з надання даної послуги	Планове значення
1.Формування замовлення клієнта	76%	95%
2. Підготовка супровідних документів для забору замовлення клієнта транспортним засобом	61%	100%
3.Організація доставки точно в час	85%	95%
4. Транспортування	85%	95%
5.Інформування щодо стану транспортування	73%	100%
6.Розгляд скарг клієнта	72%	98%

Важливим критерієм, що дозволяє оцінити цю схему обслуговування, як з позиції перевізника, так і з позиції одержувача послуг, є рівень логістичного сервісу (Y).

Розрахунок даного показника виконують за формулою:

$$Y=m/M; \quad (3.1)$$

де Y – рівень логістичного сервісу;

M – кількісна оцінка теоретично можливого об'єму логістичного сервісу;

m – кількісна оцінка фактичного об'єму наданого логістичного сервісу.

$$Y = \frac{0,76+0,61+0,85+0,85+0,73+0,72}{0,95+1+0,95+0,95+1+0,98} = 0,77$$

До впровадження моделі рівень логістичного сервісу на підприємстві ТДВ «АТП 16363» становив 77%, що є досить незадовільним показником.

Проаналізуємо результати оцінок від ТОВ «Сандора» відносно надання послуг від ТДВ «АТП 16363» після втілення запропонованої моделі (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Перелік найбільш значимих показників для ТОВ «Сандора» послуг з оцінкою на поточний момент

Вид послуги	Фактична оцінка з надання даної послуги	Планове значення
1.Формування замовлення клієнта	90%	95%
2. Підготовка супровідних документів для забору замовлення клієнта транспортним засобом	89%	100%
3.Організація доставки точно в час	95%	95%
4. Транспортування	95%	95%
5.Інформування щодо стану транспортування	95%	100%
6.Розгляд скарг клієнта	98%	98%

Важливим критерієм, що дозволяє оцінити цю схему обслуговування, як з позиції перевізника, так і з позиції одержувача послуг, є рівень логістичного сервісу (Y):

$$Y = \frac{0.9+0.89+0.95+0.95+0.95+0.95}{0.95+1+0.95+0.95+1+0.98} = 0,956.$$

Після впровадження запропонованих заходів, рівень логістичного сервісу на підприємстві ТДВ «АТП 16363» становить 95,6%, що є високим показником.

Тобто, в результаті впровадження системи CRM Vitrix підприємству вдалося покращити рівень логістичного сервісу на 18%.

Економічний ефект від застосування логістики виникає також від зниження транспортних витрат. Оптимізуються маршрути руху транспорту, узгоджуються графіки, скорочуються холості пробіги, поліпшуються інші

показники використання транспорту, а також це оптимізує час, котрий витрачає логіст для закриття заявок поточного клієнта, і має можливість розвивати клієнтську базу та приділяти їм увагу [1].

Оскільки рівень сервісу збільшився на значний відсоток, розрахуємо економічний ефект від даного впровадження.

Вкладення в систему CRM Bitrix для компанії склали 300 000 грн.

Очікувана дохідність (CFt) за п'ять років наступна:

2020 – 50 000 грн.;

2021 – 100 000 грн.;

2022 - 150 000 грн.;

2023 - 200 000 грн.;

2024 – 250 000 грн.

Коефіцієнт дисконтування становить 10%.

Визначимо чисті потоки грошей за формулою:

$$CF_t / (1+r)^t, \quad (3.2)$$

де CFt – потоки грошей за роками;

r – коефіцієнт дисконтування;

t – номер року за рахунком.

Тоді в 1-й рік потік грошей складе  $CF_t / (1 + r)^t = 50\,000 / (1 + 0,1)^0 \approx 50\,000$  грн.

У 2-му році дорівнюватиме  $\approx 82\,645$  грн.

У 3-му році отримаємо  $\approx 112\,697$  грн.

У 4-му році чистий потік грошей виявиться дорівнює  $\approx 136\,602$  грн.

На 5-й рік становитиме  $\approx 155\,230$  грн.

$$\sum CF_i / (1+r)^i = 50000 + 8264 + 112697 + 136602 + 155230 = 537174 \text{ грн.}$$

Використовуючи формулу, отримуємо:

$$NPV = - 300\,000 + 50000 + 8264 + 112697 + 136602 + 155230 = 237174 \text{ грн.}$$

$$NPV = 237174 \text{ грн.}$$

Позитивний результат свідчить, що проект принесе прибуток, який компанія зможе витратити на автоматизацію обліку.

Негативне значення – ознака того, що вам слід інвестувати капітал у щось інше (тут уже вам треба опрацювати нові цілі, визначитись із потребами бізнесу).

У прикладі показник перевищує нульову позначку, тому впровадження даної системи вважається розумним рішенням.

З даних розрахунків ми бачимо, що запропонована система окупиться менш, ніж за 4 роки, та буде приносити прибуток.

Логістичний підхід передбачає високий ступінь узгодженості учасників процесу в області технічної оснащеності підприємств. Застосування однотипних засобів механізації, використання аналогічних технологічних прийомів вантажопереробки у всіх ланках логістичного ланцюга утворюють наступну складову економічного ефекту від застосування логістики – зменшення затрат ручної праці і відповідних витрат на операції з вантажем [8].

Сукупний економічний ефект від використання логістики, як правило, перевищує суму ефектів від поліпшення перерахованих показників. Це пояснюється виникненням у логістично організованих систем інтеграційних властивостей, тобто якостей, які притаманні усій системі в цілому, але не властиві жодному з елементів окремо [59].

### **Висновки до розділу 3**

В третьому розділі розроблена система показників оцінки якості логістичного сервісу і проведена оцінка ефективності запропонованої моделі. Види логістичного сервісу характеризуються досить великим колом показників, які можна об'єднати в групи за різними критеріями: номенклатури, яка надається при обслуговуванні, інформація, кількість, якість, час, ціна, надійність сервісу. Логістичний сервіс як діяльність в сфері сервісу створює нові властивості традиційних товарів, наприклад корисність

місця, часу, доступності, форми тощо, та дозволяє підвищити продуктивність використання ресурсних потоків і збільшити рівень задоволеності споживачів фактично за рахунок нової якості, високої якості товарів або підвищення рівня обслуговування.

Оцінка проведеного дослідження показує, що при впровадженні розробленої моделі структури логістичного сервісу на підприємстві ТДВ «АТП 16363» підвищиться рівень логістичного сервісу та поліпшаться такі показники: час прийому заявки; коригування параметрів заявки; інформування про стан замовлення; точність часу доставки; час підготовки супровідних документів.

Також були проаналізовані результати впровадження запропонованої системи в реальність, що показало позитивний ефект як економічний, так і якісний.

## ВИСНОВКИ

В даний час для компанії, що діє в будь-якому секторі економіки, якісне обслуговування клієнтів стає ключем до створення конкурентних переваг. Логістичне обслуговування – це сукупність видів діяльності, що виробляються в процесі виконання замовлень і спрямовуються на задоволення потреб клієнтів. Правильно побудована система логістичного сервісу та усвідомлення керівництвом її необхідності, може сприяти збільшенню прибутку на 5-15%.

У ході дослідження були поставлена і виконана наступна мета: вивчення теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління якістю логістичного сервісу на ТДВ «АТП 16363», також виконані наступні завдання:

- розкрито сутність поняття «логістичний сервіс»;

- розкрито теоретичні аспекти управління якістю логістичного сервісу на підприємстві;

- проаналізовано техніко-економічні показники діяльності підприємства;

- проведено фінансовий аналіз підприємства;

- проаналізовано рівень якості логістичного сервісу підприємства;

- виявлені недоліки в якості логістичного сервісу;

- запропоновано заходи щодо удосконалення управління якістю логістичного сервісу підприємства;

- розраховано економічний ефект від запропонованих заходів.

У першому розділі дослідження розглянуто теоретичні аспекти управління якістю логістичного сервісу підприємства, проведено аналіз методів оцінки якості логістичного сервісу на підприємстві, розглянуто світовий досвід щодо якості логістичного сервісу на підприємствах

Другий розділ дипломної роботи містить характеристику ТДВ «АТП 16363», проаналізовано техніко-економічні та фінансові



показники діяльності підприємства, проведено аналіз якості логістичного сервісу на підприємстві та виявлено недоліки.

У третьому розділі розроблена економіко-математична модель для управління якістю логістичного сервісу на підприємстві. Для підтримки заданої моделі був запропонований комплекс заходів, що включає в себе застосування програмного продукту CRM Vitrix та проведення ABC-аналізу наявної клієнтури. Оцінка результатів показує, що впровадження зазначених пропозицій дозволило підвищити рівень якості логістичного сервісу на 18%, відбити витрати менш, ніж за 4 роки, та отримати прибуток більш, ніж 200 тис. грн. щорічно.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акуліч МВ Способи підвищення ефективності використання глобальних стратегій бізнесу і маркетингу / М.В. Акуліч // Маркетинг за кордоном. 2015. № 6. С.39.
2. Акуніна Ю. С., Окольнішнікова І. Ю. Тенденції розвитку сучасного ринку логістичних сервіс / Ю. С. Акуніна, І. Ю. Окольнішнікова // Вісник ЮУрГУ. Сер. Економіка і менеджмент. 2015. Т. 8.№ 1. С. 137-140.
3. Алексеєнко В.Б. Основи логістики: навч. посібник / Алексеєнко В.Б., Стрельникова І.А. М.: РУДН, 2013. 118 с.
4. Алесінська Т.В. Основи логістики. Функціональні області логістичного управління / Т. В. Алесінская Таганрог: ТТІ ПФУ, 2010. 116 с.
5. Анікін Б. А., Тяпухін, А.П. Комерційна логістика: Підручник / Б. А. Анікін, А.П. Тяпухін. М. : Проспект, 2013. 432 с.
6. Аристов В.М. Формування системи оцінки якості логістичних сервіс: Автореф. дис. канд. екон. наук. / В.М. Аристов- СПб., 2013. 18 с.
7. Афонін А.М. Промислова логістика: Навчальний посібник / А.М. Афонін. М. : Форум, 2013. 304 с.
8. Бабаєв С. Управління закупівлями і продажами / С. Бабаєв // Торгівля. 2015. № 5. С. 11-13.
9. Бауерсокс Д. Логістика: інтегрована ланцюг поставок / Д. Бауерсокс, Д. Клосс. - 2-е вид. / [Пер. з англ. Н. Н. Баришникової, Б. С. Пінскера]. М. : ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2008. 640 с.
8. Бродецький Г.Л. Системний аналіз в логістиці: вибір в умовах невизначеності / Г.Л. Бродецький. М. : Академія. 2010
9. Бродецький Г.Л. Управління ризиками в логістиці / Г.Л. Бродецький. - М. : Академія 2010 19. Будрін В.А. Методи і моделі управління сервісними потоками в логістиці: Автореф. дні. канд. екон. наук. СПб., 2012. 20 с.
10. Букринская Е. М. Реверсивна логістика: навчальний посібник / Е.М. Букринская. СПб. : Изд-во СПбГУЕФ, 2010. 78 с.

11. Бурмістрова Н.С. Вплив логістичного сервісу на виручку компанії Н. С. Бурмістрова // Логістика і управління ланцюгами поставок. 2013 р. № 5 (58). С.60-68.
12. Виноградов А.Б. Роль міжфункціональних координації в логістиці складування / А.Б. Виноградов // Управління складуванням в ланцюгах поставок: монографія / В.В. Дибська. М.: Альфа-Пресс, 2011. 720 с.
13. Гаджинский АМ Логістика: Підручник. 20-е изд., Перераб. і доп. / А. М. Гаджинский. М.: Дашков і К», 2012. 484с
14. Гатторна Дж. Управління ланцюгами поставок / Дж. Гатторна М.: 2008. 670 с.
15. Григор'єв М. М. Логістика. Базовий курс: підручник / М. Н. Григор'єв, С. А. Уваров / М.: Юрайт, 2011. 782 с.
16. Дегтяренко В.Г. Основи логістики і маркетингу. / В. Г.Дегтяренко - Ростов н / Д.: Експертне бюро, М.: Гардарика, 2013. 248с
17. Джонсон Д. Сучасна логістика / Д. Джонсон, Д. Ф. Вуд, Д. Л. Вордлоу. 7 - е изд. - М.: Вільямс, 2002. - 624 с.
18. Дибська В. В., Іванова, А. В. Формування системи логістичного сервісу і управління якістю сервісу в мережі розподілу / В. В. Дибська, А. В. Іванова // Логістика і управління ланцюгами поставок. 2012. № 4. С. 23- 31
19. Дибська В. В., Сергєєв В. І. Використання SCOR-моделі для контролінгу ланцюгів поставок / В. В. Дибська, В. І.Сергєєв // Логістика сьогодні. 2014. № 03 (63). С. 134-148.
20. Дибська В.В. Взаємодія логістики і суміжних служб компанії при розробці політики обслуговування споживачів / В.В. Дибська // Логістика і управління ланцюгами поставок. 2016. №1 (72). С.50-61.
21. Дибська В.В. Вплив стратегії компанії на діяльність логістики при обслуговуванні споживачів / В.В. Дибська, А.В. Іванова // Логістика і управління ланцюгами поставок. 2014. № 5. С.5-17.
22. Дибська В.В. Інтеграція функціональних областей логістики // В.В. Дибська // Логістика сьогодні. 2010. № 1 (37). С. 2-8.

23. Дибська В.В. Класифікація та визначення складу сервіс 90 логістичних центрів / В.В. Дибська, В.І. Сергєєв // Логістика сьогодні. 2011. № 5 (47). С.262-278.
24. Дибська В.В. Збутова діяльність компанії: роль маркетингу і логістики / В.В. Дибська // Логістика сьогодні. 2013. № 4. С.232-240.
25. Дибська В.В. Сучасні тенденції розвитку логістики на підприємствах оптової торгівлі / В.В. Дибська // Логістика сьогодні. 2013. № 5 (59). С.310-320.
26. Дибська В.В. Формування політики обслуговування споживачів з точки зору логістики / В.В. Дибська, А.В. Іванова // Логістика і управління ланцюгами поставок. 2015. № 4. С.55-67.
27. Евтодієва Т.Є. Економічний зміст логістичної сервіси / Т.Є. Евтодієва // Теоретичні та прикладні аспекти сучасної науки. 2015. № 7 (7). С. 57-61.
28. Іванова А.В. Способи оцінки логістичного сервісу / А.В. Іванова // Логістика і управління ланцюгами поставок. 2014. № 3. С.69-80.
29. Іванова А.В. Стратегічні засади управління логістичним сервісом на підприємствах оптової торгівлі О.В.. Іванова // 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.
30. Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П. Збалансована система показників. Від стратегії до дії. - 3-є вид., ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2012. 320с.
31. Ковалко В. А. Система вимірювання рівня логістичного сервісу / В. А. Ковалко // Логістика і управління ланцюгами поставок. 2010. № 6 С.
- 32-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.
33. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: експрес-курс / Ф. Котлер. 3- є вид., Пер з англ. під ред. С.Г.Божук. СПб .: Пітер, 2016. 480 с.

34. Круглов М.Г. Управління процесами компанії на основі протоколів угоди про рівень обслуговування / М. Г. Круглов, А. В. Черняєв, С. В. Черняєва // Менеджмент якості. 2011. № 4 (16). С.244-257.
35. Лазарєв В.А. Транспортні сервіси підприємств торгівлі / В.А. Лазарєв, Д.А. Карх // Управлінець. 2015. № 3 (55). С.78-82.
36. Лінер М. Управління закупівлями і поставками: підручник для вищих навчальних закладів / Майкл Ліндер [и др.]. М: ЮНИТИ, 2014. 724 с.
37. Логістика Повний курс МВА, підручник. / Дибська В.В., Зайцев Є.І., Сергєєв В.І., Стерлигова А.Н. М.: Ексмо, 2013. 944 с.
38. Логістика: підручник під ред. В.І. Сергєєва / В.В. Дибська, Є.І. Зайцев, В. І. Сергєєв, А.Н. Стерлигова. М.: Ексмо, 2011. 944 с.
39. Логістичний процес на складі [Електронний ресурс] // Знай товар. - [http://www.znaytovar.ru/sZLogisticheskij\\_process\\_na\\_sklad.html](http://www.znaytovar.ru/sZLogisticheskij_process_na_sklad.html).
40. Лукинський В.С., Методи визначення рівня обслуговування в логістичних системах / В. С. Лукинський // Логістика сьогодні. 2010. №1 (37). С. 70-87.
41. Менеджмент: підручник / О. С. Виханський, А. І. Наумов. М.: Магістр, 2015. 656 с.
42. Мізевіч, Р.С. Методи аналізу якості та ефективності логістичного обслуговування клієнтів / Р.С. Мізевіч // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2011. № 37. С.84-98.
43. Миротин Л. Б. Ташбаєв И. Е. Логістика: обслуговування споживачів. М, 2012.190 с.
44. Миротин Л.Б. Ефективна логістика / Л.Б. Миротин, И.Е. Ташбаєв, О.Г. Порошина М.: Видавництво «Іспит», 2015. 160 с.
45. Моїсеєва Н.К. Економічні основи логістики: підручник / Н.К. Моїсеєва. М.:, 2011. 528 с.
46. Неруш Ю.М. Логістика: підручник / Неруш Ю.М. 4-е изд. перераб. і доп. М.: Проспект, 2013. 520 с.

47. Ніколайчук В.Є. Логістичний менеджмент: підручник / В.Є. Ніколайчук. М.: Дашков і К, 2015. 980 с.
48. Про захист прав споживачів [Електронний ресурс]: федер. закон 92 від 07.02.1992 № 2300-1 ред. від 03.07.2016 // Довідкова правова система «КонсультантПлюс». Режим доступу:<http://www.consultant.ru>.
49. Розробка заходів прискорення оборотності запасів [Електронний ресурс]. Режим доступу:<http://alversch.ru/finansovuj-menedzhmentfinansovaya-matematikaZrazrabotka-meropriyatij-uskoreniya.html>.
50. Результати впровадження CRM [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://vnedrenie-1s-crm.ruZvnedrenie-1s-crmZrezultaty-vnedreniya1s-crmZ>.
51. Сергєєв В. І., Бурмістрова Н. С. Управління якістю логістичного сервісу мережевого ритейлера шляхом оптимізації балансу «витрати / сервіс» / В. І. Сергєєв, Н. С. Бурмістрова // Логістика і управління ланцюгами поставок. 2011. № 4 (45).
52. Сергєєв В. І. Процедура оцінки якості логістичного сервісу / В. І. Сергєєв // Логістика сьогодні. 2010. № 1 (37). С. 34-41.
53. Сергєєв В. І. Розробка збалансованої системи показників в процесі контролінгу логістики компанії / В.І. Сергєєв // Логістика сьогодні. 2011. №6 (36). С.330-337.
54. Сергєєв В. І. Управління якістю логістичного сервісу / В.І. Сергєєв // Логістика сьогодні. 2013. № 7. С.270-280.
55. Сергєєв В. І. Управління ланцюгами поставок / В.І. Сергєєв. М.: Юрайт, 2014. 479 с.
56. Скоробогатова Т. М. Про роль сервісної логістики в соціально орієнтованій економіці / Т.М. Скоробогатова // Логістика. 2015. № 7. С. 47-51.
57. Система складування як основа рентабельності роботи складу. [Електронний ресурс]: Основні проблеми функціонування складів. Логістичний процес на складі. Система складування як основа рентабельності роботи складу. Режим доступу:<http://lektsii.org/3-105871.html>.

58. Стерлигова А.Н. Управління запасами в ланцюгах поставок: підручник / О.М. Стерлигова. М : 2016. 430 с.
59. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегічне управління логістикою: Пер. з 5-го англ. изд. М .: 2012. 796 с.
60. Теплова Т. В. Управлінські рішення: стратегія і тактика: Навчальний посібник. М .: ІЧП «Вид-во Магістр», 2014. 264 с
61. Транспортування в логістиці: Учеб. посібник / В. С. Лукинський, В. В. Лукинський, І. А. Пластуняк, Н. Г. Плетньова. СПб .: СПбГІЕУ, 2014. 138
62. Витягуюча система управління матеріальними потоками [Електронний ресурс]: Logistics Time. Режим доступу: <http://logisticstime.com/materialnye-potoki/tyanushhaya-sistema-upravleniya>
63. Уотерс Д. Логістика. Управління ланцюгом поставок: Пер. з англ. - М .: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 502 с.
64. Прискорення оборотності запасів [Електронний ресурс]: Знай товар.- Режимдоступа: [http://www.znaytovar.ru/s/Uskorenie\\_oborachivaemosti\\_zapa.html](http://www.znaytovar.ru/s/Uskorenie_oborachivaemosti_zapa.html).
65. Фатхутдінов РА Розробка управлінського рішення. М .: Интелсинтез, 2015. - 344 с
75. Федоренко, К. П. Система CRM і ефективність збуту / К. П. Федоренко // Управління продажами. 2012. № 1.
66. Цуневская О. Я. Автоматизація програм лояльності на основі CRM-технологій / О. Я. Цуневская // Маркетинг і маркетингові дослідження. 2014. № 7.
67. Чекстер Е. Н. Оптимізація маркетингової активності в умовах кризи / О. М. Чекстер // Індустріальний і B2B маркетинг. 2012. № 3.
68. Челенков А. П., Соніна, Т. Є. Маркетинг взаємин: системи управління / А. П. Челенков, Т. Є. Соніна // Маркетинг і маркетингові дослідження. 2012. № 4.
69. Шехтер Д. Логістика. Мистецтво управління ланцюгами поставок / Д. Шехтер М .: Альпіна, 2013. 452 с.

## **ДОДАТКИ**



**ДОДАТОК А**

Стаття на тему: Особливості управління якістю логістичного сервісу на підприємстві

УДК 338.47: 656

**Особливості управління якістю логістичного сервісу на підприємстві**

Мартакова І.Г.

Студентка 2 року магістратури

Факультету МіМ

ХНЕУ ім. С.Кузнеця

**Анотація.** Розкрито значення логістичного сервісу як невід'ємної частини управління потоками послуг і просування товару на ринку. Розкрито принципи на яких ґрунтується логістичний сервіс.

**Ключові слова:** логістичний сервіс, якість логістичного сервісу, транспортно-експедиційне підприємство, логістика.

**Abstract.** Logistics service is an integral part of logistics, and is very important for the promotion of goods in the market. In other words, logistics service is the management of service flows. Logistics service is provided either by the supplier or by a freight forwarding company specializing in logistics services.

**Keywords:** logistics service, quality of logistics service, freight forwarding company, logistics.

**Постановка проблеми.** Під логістичним сервісом розуміється сукупність нематеріальних логістичних операцій, які забезпечують максимальне задоволення попиту споживачів у процесі управління матеріальними і інформаційними потоками, найбільш оптимальним, з точки зору витрат, способом.

**Аналіз останніх публікацій.** Питанням якості логістичного сервісу підприємства присвячено чимало досліджень та публікацій зарубіжних та вітчизняних авторів. Так, питання логістики та логістичного сервісу висвітлені у працях Крикавського Є.В., Лариної Р.Р., Анікіна Б.О., Гаджинського А.М., Бутріна А.Г., Морозова О.Б., Гаджинский А.М., Моргулець О. Б., Руденко Г. Р., Чернописька, Н. В., Шандрівська О.Є., Тараненко Ю.В. та інші.

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Невирішеними залишається низка питань щодо виміру рівня логістичних послуг.

**Постановка завдання.** Метою статті є вивчення теоретичних аспектів та особливостей управління якістю логістичного сервісу на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Логістичний сервіс повинен ґрунтуватися на десяти принципах [11]:

обов'язковість пропозиції - підприємство, котре реалізує вироби, що потребують обслуговування, але не пропонує ніяких видів сервісу споживачу, має великий програти в конкурентній боротьбі;

необов'язковість використання - підприємство зобов'язане передбачати усі плюси та мінуси угоди зі споживачем, але не може нав'язувати клієнтам сервіс, оскільки вибір покупця повинен бути абсолютно вільним;

еластичність пропозиції - пакет запропонованих послуг повинен бути різноманітним та широким — від мінімально необхідних до максимально доцільних послуг;

зручність отримання - сервіс має надаватися за всіма вимогами покупця: місце, час і форма;

раціональна цінова політика – сервіс – це стимул для придбання продукції та засіб зміцнення довіри покупця до підприємства, а не тільки джерелом додаткового прибутку;

інформаційна віддача - в процесі надання послуг необхідно організувати збір детальної інформації щодо експлуатації продукції, оцінки клієнтів, поведінки і форм сервісу конкурентів;

оперативність забезпечення сервісу - логістичний сервіс дає якнайбільший економічний ефект, в залежності як швидко відбувається його реалізація. Адже оперативність забезпечення логістичного сервісу приваблює потенційних клієнтів;

адресність - логістичні послуги надаються безпосередньо клієнту;

непостійність якості сервісу - якість логістичного сервісу має схильність до коливань залежно від міри досконалості логістичної системи, вимог клієнтів, впливу багатьох випадкових факторів;

невіддільність від джерела - логістичний сервіс є невіддільним від свого джерела як форма діяльності.

Сукупний економічний ефект від управління якістю логістичних послуг, як правило, перевищує суму ефектів від поліпшення інших показників. Це пояснюється виникненням у логістично-організованих систем так званих інтеграційних властивостей, тобто якостей, які притаманні всій системі в цілому, але не властиві жодному з елементів окремо.

Інтегративними якостями логістичних систем є здатність цих систем реалізовувати кінцеву мету, яка отримала назву "шість правил логістики» [8]: вантаж - потрібний товар; якість - необхідної якості; кількість - у необхідній кількості; час - повинен бути доставлений в потрібний час; місце - в потрібне місце; витрати - з мінімальними витратами.

Мета якісного логістичного сервісу вважається досягнутою, якщо ці шість умов виконані, тобто потрібний товар необхідної якості в необхідній кількості доставлений в потрібний час в потрібне місце з мінімальними витратами[3].

Управління якістю логістичних послуг також направлене на розширення клієнтської бази в Україні та за її межами, а також на оптимізацію роботи компанії, розробку стратегічних планів та програм, за допомогою яких будуть досягнені цілі з досягнення безперервного руху наявного транспорту та максимізації прибутку.

Підвищенню ефективності контролю значно сприяє впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємстві. Організація навчальних курсів для користувачів даної програми дозволить зменшити час прийому, підготовки супровідних і розрахункових документів, а також раціоналізувати робочий час фахівців.

Система логістичного сервісу включає таку послідовність дій, як сегментація споживчого ринку за географічним фактором, характером сервісу або іншою ознакою; визначення переліку найбільш значимих для споживача послуг; ранжування послуг, що входять в складений перелік; встановлення зв'язку між рівнем сервісу і вартістю послуг, що

надаються, визначення рівня сервісу, необхідного для забезпечення конкурентоспроможності компанії; встановлення зворотного зв'язку з споживачами, з'ясування критеріїв їх оцінки послуг.

Доповнення наявної облікової системи інтегрованим програмним продуктом CRM Bitrix дозволить оперативно та ефективно фіксувати інформацію про виконання ключових завдань бізнес-процесів, а також формувати звітність по їх виконанню. На сьогоднішній день ринок CRM-систем представлений досить різноманітно та багато програм мають великі можливості візуалізації та подання звітності.

Логістика в Україні розвивається відповідно до світових тенденцій. Незважаючи на позитивну динаміку, темпи розвитку логістичного ринку в Україні є нижчими порівняно зі світовими темпами розвитку цієї галузі.

Проаналізувавши всі завдання і принципи логістичного сервісу можна зробити глибокий висновок, що обслуговування споживачів в процесі реалізації замовлень часто є вирішальним інструментом маркетингу і стратегічним засобом поліпшення конкурентних позицій на товарному ринку

**Висновок.** Отже, після виявлених особливостей управління якості логістичних послуг виявлено, що питанням логістичного обслуговування необхідно надавати першочергового значення тому, що установка на вдосконалення сервісу повинна діяти у всьому логістичному ланцюгу, гармонізуючи взаємозв'язку між технологічними компонентами та елементами логістичних систем.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Анікін, Б. А., Тяпухін, А.П. Комерційна логістика: Підручник / Б. А. Анікін, А.П. Тяпухін. М.: Проспект, 2013. 432 с.
2. Гаджинский АМ Логістика: Підручник. 20-е изд., Перераб. і доп. / А. М. Гаджинский. М.: Дашков і К», 2012. 484с
3. Дибська, В. В., Сергєєв В. І. Використання SCOR-моделі для контролінгу ланцюгів поставок / В. В. Дибська, В. І.Сергєєв // Логістика сьогодні. 2014. № 03 (63). С. 134-148.

4. Ніколайчук, В.Є. Логістичний менеджмент: підручник / В.Є. Ніколайчук. М.: Дашков і К, 2015. 980 с.

5. Сергєєв В. І., Бурмістрова Н. С. Управління якістю логістичного сервісу мережевого ритейлера шляхом оптимізації балансу «витрати / сервіс».

6. Цуневская, О. Я. Автоматизація програм лояльності на основі CRM-технологій / О. Я. Цуневская // Маркетинг і маркетингові дослідження. 2014. № 7.

7. Шехтер Д. Логістика. Мистецтво управління ланцюгами поставок / Д. Шехтер М. : Альпіна, 2013. 452 с.

Автор

Науковий керівник

Зав каф МЛІ д.е.н., проф.

І.Г. Мартакова

О.В. Авраменко

О.М. Ястремська

**ДОДАТОК Б**  
Баланс ТДВ «АТП 16363» за 2019 р

## Додаток Б

## Баланс ТДВ «АТП 16363» за 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	4	2	28
первісна вартість	1001	51	51	51
накопичена амортизація	1002	47	49	23
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	12008	10618	12029
первісна вартість	1011	45361	47126	38312
знос	1012	33353	36508	26283
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	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	567	346	227
Гудвіл	1050	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	0	0	0
Усього за розділом I	1095	12579	10966	12284
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	1422	2338	860
Виробничі запаси	1101	1422	2338	860
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, сервіси	1125	19336	19775	9106
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	390	902	690
з бюджетом	1135	0	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська	1155	782	1687	109



заборгованість				
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	658	1745	543
Готівка	1166	3	1	0
Рахунки в банках	1167	608	1744	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	318
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	1	41	689
Усього за розділом II	1195	22589	26488	12315
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	35168	37454	24599

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	655	655	655
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	164	164	164
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15033	18902	10858
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>15852</b>	<b>19721</b>	<b>11677</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	729	1003	3019
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, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок	1534	0	0	0

звітнього періоду)				
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>729</b>	<b>1003</b>	<b>3019</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	1511	0	270
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:				
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	1800	1277	1599
за товари, роботи, сервіси	1615	10749	10221	5125
за розрахунками з бюджетом	1620	348	846	354
за у тому числі з податку на прибуток	1621	41	389	0
за розрахунками зі страхування	1625	101	84	58
за розрахунками з оплати праці	1630	364	353	225
за одержаними авансами	1635	53	42	29
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	1636	1740	1586
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2025	2167	657
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>18587</b>	<b>16730</b>	<b>9903</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>35168</b>	<b>37454</b>	<b>24599</b>

**ДОДАТОК В**  
Баланс ТДВ «АТП 16363» за 2020 р

## Додаток В

## Баланс ТДВ «АТП 16363» за 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	2	6	28
первісна вартість	1001	51	57	51
накопичена амортизація	1002	49	51	23
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	10618	19535	12029
первісна вартість	1011	47126	59466	38312
знос	1012	36508	39931	26283
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	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	346	218	227
Гудвіл	1050	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	0	0	0
Усього за розділом I	1095	10966		12284
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	2338	3005	860
Виробничі запаси	1101	2338	3005	860
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, сервіси	1125	19775	28384	9106
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	902	402	690
з бюджетом	1135	0	250	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	250	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1687	2617	109
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1745	391	543
Готівка	1166	1	1	0
Рахунки в банках	1167	1744	390	0

Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	318
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	41	86	689
Усього за розділом II	1195	26488	35135	12315
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	37454	54894	24599

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	655	655	655
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	164	164	164
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18902	21031	10858
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	19721	21850	11677
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1003	5283	3019
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, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	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	1003	5283	3019
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				

Короткострокові кредити банків	1600	0	1290	270
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	1277	4259	1599
за товари, роботи, сервіси	1615	10221	15505	5125
за розрахунками з бюджетом	1620	846	661	354
за у тому числі з податку на прибуток	1621	389	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	84	57	58
за розрахунками з оплати праці	1630	353	412	225
за одержаними авансами	1635	42	84	29
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	1740	2777	1586
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2167	2716	657
Усього за розділом III	1695	16730	27761	9903
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	37454	54894	24599

**ДОДАТОК Д**  
Звіт про фінансові результати ТДВ «АТП 16363» 2019 р

## Звіт про фінансові результати ТДВ «АТП 16363» 2019 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, сервіс)	2000	110906	89247
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, сервіс)	2050	-97280	-80171
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	13626	9076
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	9522	9382
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	-6968	-6052
Витрати на збут	2150	0	0
Інші операційні витрати	2180	-8472	-7865
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7708	4541
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-2828	-2771
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-10	-11
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4870	1759
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1001	-311
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3869	1448
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0



**ДОДАТОК 3**  
Звіт про фінансові результати ТДВ «АТП 16363» 2020 р.

## Звіт про фінансові результати ТДВ «АТП 16363» 2020 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, сервіс)	2000	130037	110906
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, сервіс)	2050	-117984	-97280
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	12053	13626
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	8832	9522
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	-8938	-6968
Витрати на збут	2150	-5	0
Інші операційні витрати	2180	-6944	-8472
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4998	7708
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-2418	-2828
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-7	-10
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2573	4870
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-444	-1001
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2129	3869
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

**ДОДАТОК К**  
Організаційна структура ТДВ «АТП 16363»

## Організаційна структура ТДВ «АТП 16363»

