

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Розробка сервісної стратегії на підприємстві торгівлі»**  
(за матеріалами ТОВ «Текстиль-контакт», м. Київ)

Студента 2 курсу 6 групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Торговельний менеджмент»

Гуркова  
Сергія Олександровича

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор

П'ятницька  
Галина Тезіївна

Гарант освітньої  
програми:  
доктор економічних наук,  
професор

П'ятницька  
Галина Тезіївна

**Київ 2020**

## ВСТУП

В умовах трансформації економічних відносин одним із основних завдань, які постають перед управлінською ланкою вищого рівня, є забезпечення стабільного функціонування підприємства. Вирішення даного завдання нерозривно пов'язане з розробкою стратегії та її успішною реалізацією. Своєю чергою, розробка стратегії торговельного підприємства вимагає значних зусиль, спрямованих на опрацювання великого масиву інформації з використанням сучасних методів аналізу, планування та прогнозування. З огляду на це зростає роль організації процесу розробки стратегії.

Важливим питанням у забезпеченні стійких конкурентних переваг і підвищенні споживчого попиту є розробка та запровадження сервісної стратегії підприємств торгівлі. Дана стратегія дозволяє активно використовувати інформаційні та інші технологічні нововведення, притаманні саме підприємствам торгівлі.

Процес розробки якісної сервісної стратегії – непростий і часто вимагає від менеджерів підприємств (особливо у сфері послуг) додаткових знань і навиків. Вищезазначене, а також те, що сьогодні на підприємствах торгівлі України менеджери допускають помилки при формуванні та / або реалізації сервісної стратегії обумовлюють *актуальність теми* цього дослідження.

Вагомий внесок у дослідження проблем розробки стратегій підприємств різних сфер економічної діяльності зробили як іноземні, так і українські науковці: І. Ансофф, Дж. Шоул, П. Котлер, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Наливайко, З. Шершньова, А. Мазаракі, Г. П'ятницька, Л. Лукашова та ін.

Проблематика управління сервісом, у т.ч. розробки сервісної стратегії у торгівлі є менш дослідженою. Хоча окремі проблемні питання організації та надання якісного сервісу в торгівлі, а також прийняття стратегічних рішень щодо його розвитку були предметом досліджень таких вчених, як: О. Решетняк, В. Сімонова, В. Слиньков, Н. Голошубова, С. Бай, Н. Тягунова, В. Жуковська, І. Павлик та ін.

*Метою випускної кваліфікаційної роботи є удосконалення процесу розробки сервісної стратегії на підприємстві торгівлі ТОВ «Текстиль-контакт».*

*Для досягнення мети в роботі поставлені такі завдання:*

- визначити сутність мету та цінність сервісної стратегії підприємства;*
- розглянути наукові підходи до розробки сервісної стратегії на підприємстві торгівлі;*
- проаналізувати сервісну стратегію та основні результати її реалізації на досліджуваному підприємстві;*
- визначити сильні та слабкі сторони процесу розробки сервісної стратегії на підприємстві;*
- спланувати та обґрунтувати заходи щодо удосконалення процесу розробки сервісної стратегії на підприємстві.*

*Об'єктом дослідження є процес розробки сервісної стратегії підприємства.*

*Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки сервісної стратегії підприємства торгівлі ТОВ «Текстиль-контакт»*

*Для виконання завдань та досягнення мети дослідження у роботі використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: індукції, дедукції, синтезу, систематизації, порівняльного та критичного аналізу, експертного оцінювання, моделювання та інші.*

*Інформаційною базою дослідження слугували праці іноземних та вітчизняних науковців, статистичні збірники, звітність підприємства та дані, що були зібрані безпосередньо у ході цього дослідження шляхом моментних спостережень та проведення опитувань.*

*Розрахунки та обробка даних проводились на ПЕОМ з використанням Microsoft Excel 2010, Windows XP Professional.*

*Наукова новизна дослідження полягає у систематизації та уточненні визначення поняття «сервісна стратегія». Практичну значущість становлять пропозиції щодо планування та обґрунтування управлінських заходів з метою удосконалення процесу розробки сервісної стратегії на діючому підприємстві торгівлі.*

Окремі результати дослідження були висвітлені у науковій статті «Сервісні стратегії: сутність та класифікація», що опублікована у збірнику наукових праць (дод. А).

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи викладено на 47 сторінках. В роботі 11 таблиць, 19 рисунків, 9 додатків. Список використаних джерел містить 44 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність, мета та цінність сервісної стратегії підприємства

Для того, щоб розробляти якусь стратегію (зокрема, сервісну), передусім, необхідно зрозуміти її сутність та мету реалізації.

Етимологічний словник мов слов'янської групи свідчить про появу поняття «сервісність» у 60-ті роки ХХ ст. Воно походить від англійського слова *servise* – «служба» або дієслова *to serve* – «слугувати». У менеджменті сервісне обслуговування визначають як сукупність робіт, що виконуються службою сервісного обслуговування підприємства-виробника з метою забезпечення правової захищеності та соціально-економічної задоволеності покупця в результаті використання ним придбаного товару [5]. Виходячи саме з такого визначення сервісу більшість науковців і почали розглядати у подальшому сутність сервісної стратегії, намагаючись у своїх дефініціях відобразити й чинники, які сприятимуть забезпеченню якісного сервісу. Так, наприклад, Дж. Шоул в своїй відомій книзі «Першокласний сервіс як конкурента перевага», зазначає, що стратегія сервісу – «...точне знання того, яких клієнтів ви хочете обслуговувати, і розуміння, який тип обслуговування відкриє для вас їхні гаманці» [3, с. 154]. На думку Дж. Шоула стратегія сервісу стоїть в одному ряду з загальною стратегією компанії та її стратегією маркетингу. З цією позицією згодні й інші науковці, оскільки маркетинг (у т.ч. завдяки рекламі) залучають споживачів, але чи залишаться ці споживачі задоволені, прийдуть знову до підприємства, чи будуть рекомендувати своїм друзям і знайомим – це питання, і відповідь на нього залежить від якості обслуговування [16], а отже і від того як розроблена та реалізована сервісна стратегія.

Однак, наголосимо, що сервісний менеджмент як в оперативному, так і в стратегічному аспекті обумовлює не тільки клієнтоорієнтованість, але і сприяє переходу від «моделі домінування товарів» до «моделі домінування послуг», на чому наголошує П. Клімушина [20]. Даний перехід якісно змінює алгоритм

функціонування підприємства в силу зміни об'єктів управління. Відповідно, виникає потреба в стратегічному управлінні сервісом.

А. Градов зазначається, що сервісна стратегія полягає у забезпеченні якості продукції, оптимізації ціни на послуги, що надаються, встановлення прийнятної вартості доставки та обслуговування [23, с. 101-104]. В його роботі чітко робиться акцент на підвищенні якості та якомога меншої ціни послуг, що надаються.

Особливе місце в дослідженні сервісних стратегій займає бібліотека ІТІЛ (англ. IT Infrastructure Library) [1]. Ключовий принцип розробки стратегії сервісу за ІТІЛ – відповідність продукту конкретній потребі замовника / споживача. Тому сервісна стратегія не може існувати тимчасово або локально, вона повинна бути інтегрована в менеджмент компанії на всіх ієрархічних рівнях і у всіх аспектах управління. Згідно ІТІЛ, стратегія сервісу визначає перспективу, позицію, плани та моделі, необхідні постачальнику послуг для формування необхідних бізнес-результатів, вона включає в себе наступні процеси: стратегічне управління ІТ-послугами, управління портфелем послуг, управління фінансами для ІТ-послуг, управління попитом, управління взаємовідносинами з бізнесом. Якщо з цього визначення прибрати посилання на ІТ-послуги, а також припустити, що взаємини виникають не тільки в В2В, а й в В2С секторі, то вийде універсальна трактування сервісної стратегії, що може бути застосовна до будь-якого виду діяльності.

З метою уточнення економічного змісту сутності поняття «сервісна стратегія» систематизуємо сучасні підходи до його визначення на основі виділення відмітних ознак кожного з цих визначень (табл. 1.1).

Беручи до уваги наведені у табл. 1.1 дефініції та враховуючи специфіку торговельної діяльності, вважаємо за потрібне уточнити визначення поняття сервісна стратегія. Пропонуємо сутність сервісної стратегії підприємств торгівлі трактувати як стратегічний план чи модель дій, спрямований на формування якісного сервісу, який забезпечує ефективність продажу товарів.

### Систематизація визначень поняття «сервісна стратегія»

Автор / джерело	Сервісна стратегія – це	Відмітні ознаки
Дж. Шоул	точне знання того, яких клієнтів ви хочете обслуговувати, і розуміння, який тип обслуговування відкриє для вас їхні гаманці	Клієнтоорієнтованість
А.Градов	забезпечення якості продукції, оптимізація ціни на послуги, що надаються, встановлення прийнятної вартості доставки та обслуговування	Продуктоорієнтованість
Бібліотека ІТІЛ	перспектива, позиція, план та модель, необхідні постачальнику послуг для формування необхідних бізнес-результатів	Комплексність

*Джерело:* Узагальнено на основі [5, с. 88-89].

Одним із ключових елементів сервісної стратегії є формування організаційної культури на підприємстві, що передбачає забезпечення якісного комплексного сервісного обслуговування, постійного контролю за якістю сервісу, його формами та методами. На нашу думку, головна мета сервісної стратегії підприємства торгівлі повинна полягати у задоволенні конкретної потреби споживачів.

У сервісній економіці підприємства перш за все прагнуть підвищити ефект корисності (або цінності) шляхом більш повного задоволення специфічних потреб клієнта. У свою чергу, корисність визначається характером використання і рівнем досконалості так званого сервісного продукту – самостійної послуги або системи, що об'єднує матеріальний продукт і відповідні послуги. Для забезпечення високої якості сервісу підприємства часто вдаються до встановлення інтерактивних і постійно відстежуються відносин зі споживачем, що дозволяє максимізувати ступінь його задоволеності. Важливу роль у реалізації сервісної стратегії також відіграють: технології пов'язані з постачанням послуг і функціонуванням матеріально-сервісних систем; система управління, що має відрізнятися швидкістю прийняття рішень, гнучкістю, мережевою організацією взаємозв'язків, відкритістю і свободою маневру.

Враховуючи сучасні тенденції та фінансово-господарський стан підприємств торгівлі в Україні, підтримуємо думку, що перспективними напрямками розвитку їх сервісу, а також зміцнення конкурентного статусу за рахунок переваг, пов'язаних з якісним сервісом у торгівлі, можуть бути [12, с. 204-206]:

- формування авторизованих сервісних центрів та створення окремих підрозділів у структурі підприємств торгівлі;
- встановлення сучасного автоматизованого обладнання, здатного діагностувати проблему у процесі експлуатації продукції та виявляти рівень її стану відповідно до гарантійного терміну використання;
- організація тренінгів та підвищення кваліфікації персоналу за відповідним рівнем сервісу з використанням сучасних досягнень національних підприємств торгівлі та врахування досвіду інших країн світу;
- здійснення перманентного моніторингу потреб споживачів у сервісі, використання індивідуального підходу до їх задоволення;
- ефективне формування бюджету на організацію та розвиток сервісу з урахуванням механізмів оптимізації витрат;
- удосконалення стандартів сервісу та запровадження сервісних контрактів (розширених гарантій);
- формування оптимальних партій товарних запасів за гарантійними зобов'язання з використанням системи JIT (just in time), що може скоротити час обслуговування споживачів;
- досягнення синергії шляхом забезпечення ефективності використання інформаційного, логістичного та технічного сервісу;
- інтенсифікація сервісних мереж та формування командного стилю роботи персоналу на підприємстві торгівлі;
- формування інформаційного забезпечення в Інтернет-ресурсах щодо розгляду найбільш поширених запитань з організації сервісу (у формі «запитання-відповідь»).



## **1.2. Наукові та практичні підходи до розробки сервісної стратегії підприємства: вітчизняний та іноземний досвід**

Сервісна стратегія як і будь-яка інша стратегія розробляється з урахуванням наявного потенціалу підприємства та впливу на його діяльність та розвиток чинників зовнішнього середовища на шляху забезпечення конкурентних переваг у процесі досягнення стратегічних цілей. На практиці кожен прогресивно мислячий менеджер підприємства торгівлі прагне підвищити ефективність формування та використання сервісної стратегії, що позитивно вплине на забезпечення їх конкурентного статусу підприємства [7, с. 227]. Якісний сервіс дозволяє покупцеві вибрати для себе оптимальний варіант придбання та споживання товару, а також його експлуатації [18, с. 12], а це як правило позитивно впливає на загальні результати діяльності підприємств торгівлі.

Організація якісного сервісу досить складний комплекс технічних, маркетингових і комерційних елементів, які залежать від специфіки товару, ступеня розвитку ринку, гостроти конкуренції й інших ринкових чинників. Високоякісний сервіс підвищує конкурентоспроможність товару або послуги, просуваючи їх до до споживачів та стимулюючи зростання попиту. При організації сервісу, а отже і у процесі розробки сервісної стратегії менеджери підприємства мають дати відповіді на запитання: «Які послуги включити в рамки сервісу?»; «Який рівень сервісу запропонувати; у якій формі організувати сервіс?» і т.п.

Аналіз численних публікацій з проблематики розробки стратегій [1,2,3,4,5,13,14,17,20,27], у т.ч. сервісних стратегій, в яких узагальнено як іноземний, так і вітчизняний досвід, дозволяє констатувати, що існує два основних наукових підходи до цього процесу: 1) плановий; 2) формалізований або модельний, коли розробка сервісної стратегії являє собою певну модель дій, що у т.ч. може бути описана шляхом застосування методів економіко-математичного моделювання.

Водночас, спираючись на результати нашого аналізу, який згадували вище, можна стверджувати, що в сучасних умовах господарювання сервісна стратегія

формується за етапами, на яких ідентифікуються потреби споживачів у сервісі, а саме: формується безпосередньо система сервісу відповідно до продукції, що реалізується; задовольняються потреби споживачів; визначаються проблеми та недоліки щодо надання сервісу, за результатами яких здійснюється його розвиток; проводиться економічна оцінка ефективності наданого сервісу та розробляються нові напрями його розвитку. Іншими словами, сервісна стратегія допомагає створити коло постійних споживачів підприємств торгівлі завдяки підвищенню якості сервісу. При цьому ідентифікація потреб у сервісі підприємств торгівлі має здійснюватися за наступними складовими: інформування споживачів щодо споживчих характеристик та використання продукції; надання інформації щодо цінової пропозиції; організація інформаційного забезпечення щодо обсягів придбання, термінів постачання, розрахунків, гарантійних зобов'язань; отримання інформації щодо післяпродажного обслуговування.

Важливим аспектом формування системи сервісу підприємств торгівлі є створення окремого структурного підрозділу (менеджменту сервісу). Він має поєднувати фахівців, які своєчасно та у повному обсязі здатні надати відповідну інформацію щодо споживчих характеристик продукції, логістичного обслуговування, розрахунків за надану продукцію, гарантійного та післяпродажного обслуговування. Необхідно зазначити, що співробітники цього підрозділу мають бути пов'язані між собою у межах сервісної системи та структуризації сервісних контактів зі споживачами. Надання інформації (консультування), послуг за напрямом сервісу є складовим елементом їх обов'язків відповідно до посадової інструкції [2].

Організація інформаційного забезпечення у системі сервісу підприємств торгівлі має містити базу даних за відповідними елементами сервісних послуг. Створення якісного інформаційного забезпечення в епоху цифровізації бізнес-процесів у торгівлі є надзвичайно важливим елементом процесу надання якісного сервісу, оскільки таке забезпечення поєднує структуризацію сервісних контактів, а також налагодження комунікацій всередині підприємства та споживачами. Від

того, наскільки обґрунтовано буде здійснено структурування сервісних контактів, залежатиме ефективність впровадження сервісної стратегії та функціонування сервісної системи підприємств торгівлі.

У сучасних умовах найбільш ефективними інформаційними комунікаціями є Інтернет та телефонний зв'язок. Більшість підприємств торгівлі мають власні сайти, електронну пошту, лінії зв'язку. Саме через такі інформаційні канали доцільно здійснювати структурування сервісних контактів всередині підприємства та споживачами. Водночас плануючи розвиток інформаційних каналів у сервісній стратегії менеджери мають пам'ятати, що особистий контакт забезпечує більші можливості продажу, завдяки яким підприємства торгівлі мають додаткові обсяги реалізації. І навпаки, за низького ступеня контакту, наприклад, при зверненні споживача електронною поштою, система працює менш ефективно, оскільки споживач не здатний робити значний вплив на сервісну систему [15, с. 134]. Проте, за такого способу можливості щодо обсягів реалізації незначні. Необхідно також зазначити, що структурування сервісних контактів у межах сервісної системи ефективно функціонує і в організаційній структурі підприємств торгівлі, а також за її межами (у разі наявності філій, дилерів, дистриб'юторів та інших прямих чи непрямих посередників), оскільки передбачає обмін інформацією щодо об'єктів сервісу між менеджментом відповідного напряму консультування.

Розробляючи сервісну стратегію доцільно виокремлювати внутрішній (корпоративний) та зовнішній сервіс, який поєднує функції з обробки даних про продукцію, її реалізацію, технічне обслуговування тощо. Клієнтами у даному випадку є різні структурні підрозділи (філії, дилери, дистриб'ютори), які отримують внутрішні послуги, а також стають автономними сервісними структурами (за територією обслуговування та сегментами споживачів). У процесі формування сервісної системи підприємств торгівлі основні її положення мають реалізуватися за рахунок інтеграційного та диференційованого підходів.

Розробка сервісної стратегії іноземних компаній практично завжди відштовхується від стандартів сервісу. Сучасні українські підприємства торгівлі

мають також дотримуватися відповідних стандартів і враховувати при плануванні свого сервісу такі критерії: номенклатура та кількість товарів / послуг; структура продукції та кількість відмов споживачів від неї у загальному обсязі за відповідний період; якість товарів / послуг; відповідність продукції, що продає підприємство, рівню якості, передбаченому стандартами; час обслуговування; здійснення постачання продукції та надання інших послуг відповідно до нормативно-законодавчих документів; надійність надання сервісу тощо.

До основних чинників, що впливають на ефективність сервісної стратегії підприємств торгівлі, а отже які варто враховувати у процесі її розробки, більшість науковців та практиків відносять: сегментацію ринку; формування клієнтської бази; збір та систематизацію ринкової інформації; систему інформаційні комунікації; стандарти обслуговування; цінову політику підприємства торгівлі (з урахуванням собівартості сервісу); якість систем оперативного та стратегічного управління сервісом.

Відомий науковець Мілінд М. Леле в своїй роботі «Створення стратегічних важелів: узгодження сильних сторін компанії з ринковими можливостями» [9, с. 72] доводить, що сервіс повинен бути закладений на стадії дизайну, забезпечений конструктивними особливостями продукту. Водночас сервіс повинен супроводжувати продукт в процесі експлуатації і знижувати купівельні ризики під час покупки і далі. На нашу думку, навряд згадані елементи в строгому сенсі є саме стратегіями. Швидше, вони можуть являти собою напрямки або області реалізації стратегії сервісу (рис. 1.1).

Існують й інші підходи до класифікації, а отже розробки чи вибору сервісних стратегій. Так, на рис. 1.2 показані види стратегій, які визначені консалтинговою компанією «Стратегія сервісу». Зауважемо, що презентовані на рис. 1.1 та 1.2. підходи до визначення альтернативних варіантів сервісних стратегій сходяться в тому, що «прив'язують» їх або до клієнта, або до продукту. У першому випадку сервісна стратегія відображає виключно маркетингову орієнтацію, а заходи щодо її реалізації тактичного і оперативного рівнів пов'язані з організацією обслуговування і виражаються в сервісному

супроводі клієнта [19, с. 126-127]. Другий випадок більшою мірою відповідає концептуальним положенням сервісології та в першу чергу трактуванню сутності самого сервісу.



**Рис. 1.1. Різновиди сервісних стратегій за Міліндом М. Леле \***

*Примітка.* Складено на основі [9].



**Рис. 1.2. Сервісні стратегії за класифікацією компанії «Стратегія сервісу» \***

*Примітка.* Складено на основі [4].

Однак, на нашу думку, у процесі розробки сервісних стратегій варто виділити три критерії вибору сервісних стратегій (рис. 1.3).

Підприємство торгівлі може цілеспрямовано відмовитися від надання додаткового сервісу своїм клієнтам. Як правило, це може відбуватися в рамках

реалізації стратегії лідерства за витратами. В іншому випадку – спрямування і масштаб пропонованих послуг (сервісу) буде визначатися місцем, що відводиться сервісу в менеджменті компанії.



**Рис. 1.3. Критерії вибору та класифікації сервісних стратегій \***

*Примітка.* Побудовано за даними аналізу різних джерел [2, с. 28-29; 3; 14 та ін.].

Підприємство може вдаватися до традиційного сервісу в рамках гонитви за лідером. Або, орієнтуючись на випередження, використовувати конкурентну сервісну стратегію, пропонуючи більше переваг, унікальних можливостей і творчо розвиваючи послуги, що пропонують споживачам.

Деякі науковці стверджують [7, с. 125], що у розробці сервісної стратегії варто орієнтуватися на сервіс-системну матрицю (дод. Б) або на її модифіковану версію, де відображено, як змінюються вимоги до персоналу, фокусування операцій і технологічних інновацій залежно від ступеня зміни ступеня контакту з клієнтом у сервісній системі (табл. 1.2).

Звичайно розробка сервісної стратегії має передбачати і те, що менеджери, крім її цільових установок та заходів щодо їх досягнення, визначать



## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ»**

### **2.1. Аналіз сервісної стратегії та основних результатів її реалізації на підприємстві**

Група Компаній «Текстиль-Контакт», відома як ТК GROUP, сьогодні є провідним національним оператором з продажу тканин та матеріалів легкої промисловості України. ТК GROUP була заснована в 1995 році. Нині до її складу входять компанії, що займаються виробництвом текстилю та готових виробів, постачанням тканин, швейної фурнітури та обладнання, а також компанії, які розвивають проекти у сегментах оптових та роздрібних продажів (рітейлу).

Наше дослідження буде сконцентровано на діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Текстиль-Контакт», що офіційно зареєстровано за адресою: 02152, м. Київ, вул. Миколайчука, 2. Підприємство займається продажем тканин та іншої продукції легкої промисловості та має статутний капітал у розмірі 14 тис. грн.

Засновник ТОВ «Текстиль-Контакт» – Соколовський Олександр Беньямінович, якому належить 100 % акцій цього підприємства. Генеральний директор ТОВ «Текстиль-Контакт» – Дмитренко Олександр Миколайович.

Підприємство має офіційний веб-сайт: <https://tk.ua/ua/>, де можна знайти основну інформацію щодо напрямів його діяльності:

- експорт, оптово-роздрібний продаж тканин;
- виробництво і реалізація текстильних виробів;
- виготовлення спецодягу і військової форми;
- пошиття верхнього повсякденного чоловічого, жіночого, дитячого одягу.

ТОВ «Текстиль-Контакт» пропонує клієнтам широкий вибір з понад 30000 найменувань тканин з 25 країн світу в Києві і в регіонах України. В асортименті компанії:

- бавовняні тканини;



- декоративні тканини и вироби;
- хутро штучне та натуральнее;
- тканини для одягу;
- трикотажні полотна;
- пряжа та волокна.

На ринку ТОВ «Текстиль-Контакт» діє та просуває свої торговельні послуги під єдиним логотипом, що нагадує складену з різних шматочків тканини земну кулю (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Логотип компанії ТОВ «Текстиль-Контакт»**

*Джерело:* [37].

Завдяки високому професіоналізму і цілеспрямованості персоналу, впровадженню у виробництво і маркетингу сучасних, ефективних технологій компанія ТОВ «Текстиль-Контакт» вдало веде діяльність на профільному ринку, вибудовуючи прозорі довгострокові відносини з постачальниками і замовниками.

У професійному середовищі ТОВ «Текстиль-Контакт» сприймається як компанія, здатна вирішити складні завдання будь-якого рівня: від постачання кілометрів спеціалізованої тканини для потреб Української залізниці до безперерйного забезпечення всіх великих швацьких фабрик країни високоякісною сировиною в декількох товарних категоріях. Допомагає компанії підтримувати такий імідж на ринку та працювати в різних напрямках, по-перше, грамотна організація комунікаційних служб, по-друге, високий кадровий ресурс, по-третє, колосальне бажання її керівників та персоналу розвиватися далі.

Досліджуване підприємство намагається реалізувати на ринку дві основні цільові установки: 1) найбільш повного забезпечення суспільних потреб у його продукції / послугах за рахунок розвитку й удосконалення асортименту товарів та / або послуг; 2) реалізації на основі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів працівників підприємства.

Водночас, розробляючи свою загальну та сервісну стратегії дій на ринку у 2021 р. на підприємстві ТОВ «Текстиль-Контакт» у четвертому кварталі поточного року (2020 р.) було визначено таку стратегічну мету: покращити свою конкурентну позицію на галузевому ринку та забезпечити підвищення обсягів продажів на 8%. Досягти цієї мети підприємство планує, передусім, завдяки використанню новітніх технологій та підвищенню кваліфікації працівників. Таким чином, нині на підприємстві не акцентовано увагу на сервісній складовій забезпечення прибутковості компанії.

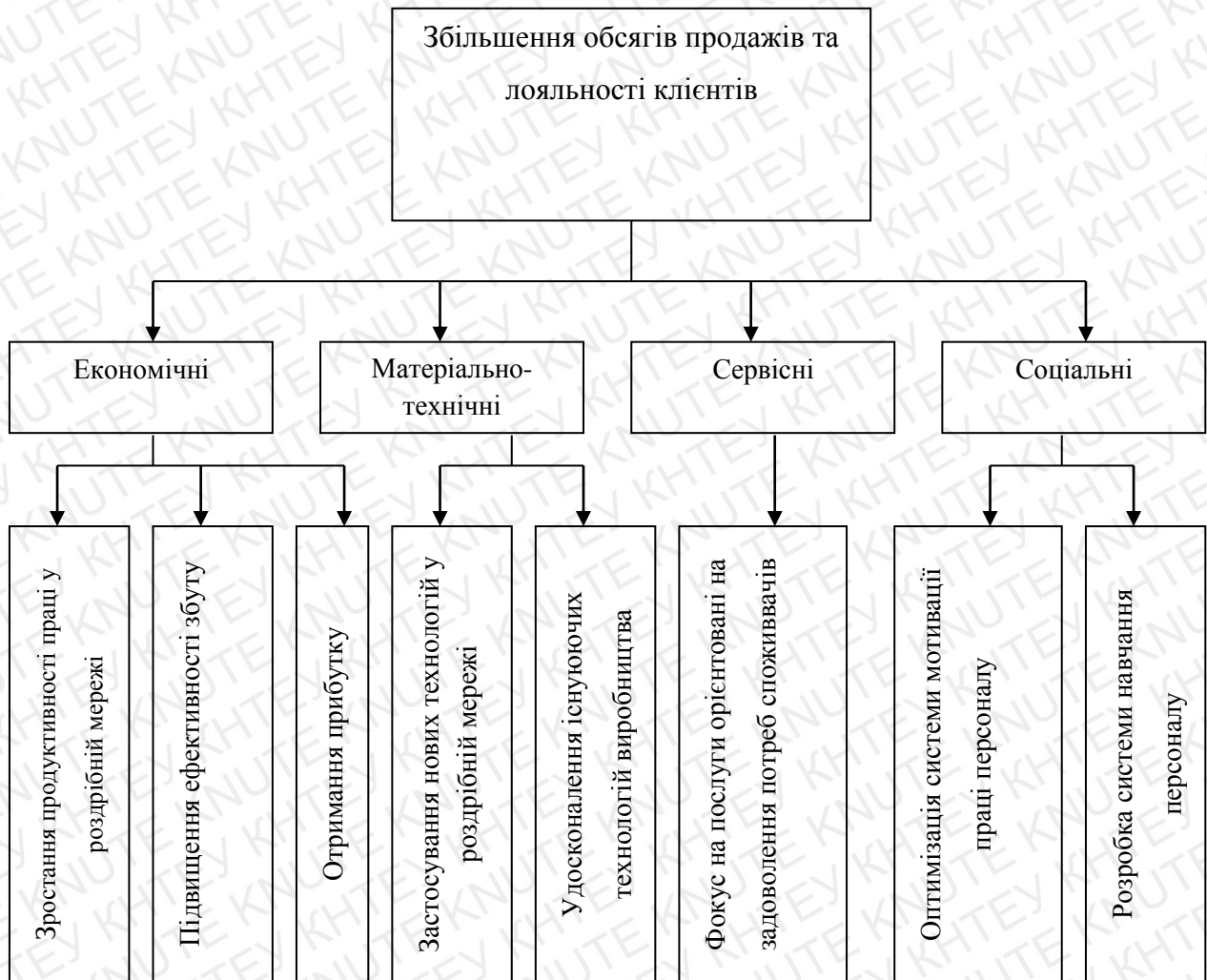
Компанія є сильним гравцем на ринку легкої промисловості України та є лідером на ринку товарів домашнього текстилю. Виділяє себе серед конкурентів за рахунок широкого асортименту, розгалуженій мережі філій по Україні, налагодженій системі логістики та гнучкої цінової політики.

Дерево стратегічних цілей ТОВ «Текстиль-Контакт» на перспективу представлено на рис. 2.2.

На сьогоднішній день, сервісну стратегію ТОВ «Текстиль-контакт» можна класифікувати як традиційну, тобто компанія відштовхується від якості самої продукції, що виробляє та реалізує, працівники мають зворотній зв'язок з клієнтами по телефону та через веб-сайт. Натомість на нашу думку організації слід переходити до мислення, орієнтованого на послуги, які цінуються та мають відношення до споживачів, та вирізняють компанію від конкурентів.

Результати реалізації наявних нині на підприємстві стратегій (у т.ч. і сервісної), передусім, знаходять своє відображення у загальних результатах діяльності підприємства на ринку. Тому, користуючись звітністю підприємства ТОВ «Текстиль-Контакт» (дод), проведемо аналіз основних

показників, що відображають результати діяльності підприємства на конкурентному ринку в останні роки.



**Рис. 2.2. Дерево цілей ТОВ «ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ»**

*Джерело:* сформовано на основі опрацювання [18].

Аналіз ефективності діяльності підприємства ґрунтується на даних його звітних балансів за попередній період, а також іншої звітної документації. Для загальної характеристики фінансового стану ТОВ «Текстиль-Контакт» необхідно розглянути основні економічні показники його діяльності. Ці дані представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

**Динаміка основних результатів діяльності підприємства ТОВ «Текстиль - контакт»**

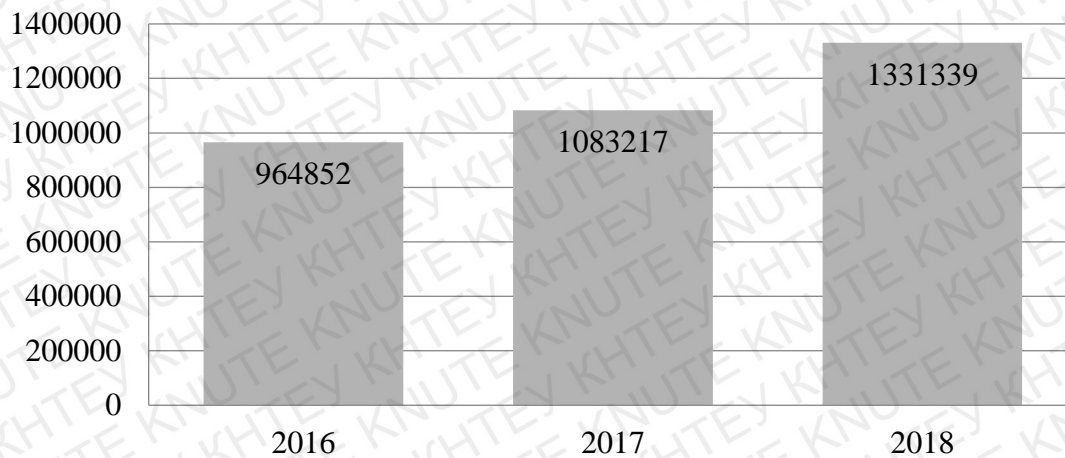
Найменування показника	Один. виміру	Роки			Відхилення, 2018 до 2017	
		2016	2017	2018	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1.Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах	тис. грн.	934083	1220238	1511723	291485	24
3.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1092852	1204502	1488416	283914	24
4.Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	743292	826965	1031927	204962	25
5.Адміністративні витрати	тис. грн.	58432	64836	59596	-5240	-8
6.Витрати на збут	тис. грн.	220516	205019	246859	41840	20
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	278948	269855	306455	36600	14
8.Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	70612	107682	150034	42352	39
9.Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	38083	77653	103560	25907	33
10.Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-167582	29844	100337	70493	236
11.Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	тис. грн.	0,92	0,91	0,89	-0,02	-2
12.Рентабельність діяльності (продаж)	%	-8,2	9,8	11	1,2	12
13.Рентабельність продукції	%	-7,5	9	10	1	11

*Джерело:* розроблено на основі дод. Г, дод. Е, дод.З, дод. Д, дод. Ж, дод. І.

Ключовим показником, що характеризує ефективність діяльності підприємства, є рентабельність продажів. У 2018 році порівнянні з 2017 роком відбулося незначне зростання на 1,2%. Інші показники рентабельності мають таку ж динаміку, як рентабельність продажів. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшилися на 0,02 грн. В цілому на підприємстві спостерігається середній рівень показників рентабельності продажів.

Динаміка обсягу реалізації продукції ТОВ «Текстиль-Контакт» за період 2016-2018 рр. у вартісному вимірі представлена на рис.2.3.

Обсяг реалізації продукції ТОВ «Текстиль-Контакт» в грошову виразі стрімко зростає за реалізований період 2016-2018 роки.



### 2.3. Динаміка обсягу реалізації продукції, тис. грн.

*Джерело:* розроблено на основі дод. Г, дод. Е, дод. З.

Джерелами формування асортименту є: споживчий попит на товар і його особливості, а також сировину, що використовується у виробництві, і його постачальники.

Дані для аналізу виробництва асортиментних груп ТОВ «Текстиль-Контакт» наведено в табл. 2.2.

*Таблиця 2.2.*

### Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн		Структура асортименту, %		Відхилення, %
	2017 рік	2018 рік	2017 рік	2018 рік	
Декоративні тканини	351436	423282	29	28	-1
Тканини для одягу	377750	438400	31	29	-2
Х/б і сумішеві тканин	491052	650041	40	43	3
Разом	1220238	1511723	100	100	0

*Джерело:* розроблено на основі [37].

Щодо обсягів виробництва ТОВ «Текстиль-Контакт» у вартісному виразі спостерігається зростання, хоча структура асортименту демонструє незначні коливання: збільшення частки виробництва х/б і сумішевих тканин на 3%, зменшення частки декоративних тканин на 1% та тканин для одягу на 2%.

Таблиця 2.3.

### Фінансові показники ТОВ «Текстиль-Контакт»

Показник	Середнє значення по галузі	2016	2017	2018
Показники платоспроможності				
Абсолютна ліквідність	$\geq 0,1-0,7$	0,005	0,006	0,01
Поточна ліквідність (коефіцієнт покриття)	$\geq 1-2$	0,69	0,97	0,97
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт автономії	$> 0,5$	0,96	0,02	0,02
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	$\geq 0,1$	2,7	1,02	1,02
Фінансовий леверидж	$> 0,5$	2,2	1,97	1,97

Джерело: розроблено на основі дод. Г, дод. Е, дод. З

Фінансовий стан підприємства ТОВ «Текстиль-Контакт» та його зміну в часі за показниками платоспроможності і фінансової стійкості представлено в таблиці 2.3.

За підсумками аналізу даних табл. 2.3. можна зробити висновок, що у підприємства існують проблеми з платоспроможністю і фінансовою стійкістю, спостерігається зниження рентабельності продажів.

Для оцінки якості обслуговування та ставлення клієнтів до компанії ми провели анкетування, за зразком анкети(дод.В):

Під час проведенного дослідження було опитано 100 респондентів. З них 50% - чоловічої статі та 50% - жіночої.

35% - це респонденти, у віці від 35 до 44 років, 29% - від 25 до 34 років, 8% - від 18 до 24 років, 28% - 45-60 років (рис.2.4.).



**Рис. 2.4. Розподіл респондентів за віком**

*Джерело:* сформовано на основі дод. В

89% опитаних - це робочі спеціальності, 7% - студенти, і у 4% - інший вид діяльності (рис.2.5.).



**Рис. 2.5. Розподіл респондентів за видом занятості**

*Джерело:* сформовано на основі дод. В

З анкети ми дізналися оцінку обслуговування нашої компанії. Найвищу оцінку «5» відмітили 88% опитаних, 7% поставили оцінку «4», 5% - оцінка «3», що свідчить про досить високий рівень з боку персоналу підприємства (рис.2.6).



**Рис. 2.6. Оцінка якості обслуговування**

*Джерело:* сформовано на основі дод. В

22% респондентів робили замовлення в компаніях подібно до нашої, даний результат показує, що більшість респондентів не може критично оцінити якість сервісу, порівнюючи із власним споживчим досвідом (рис.2.7.).

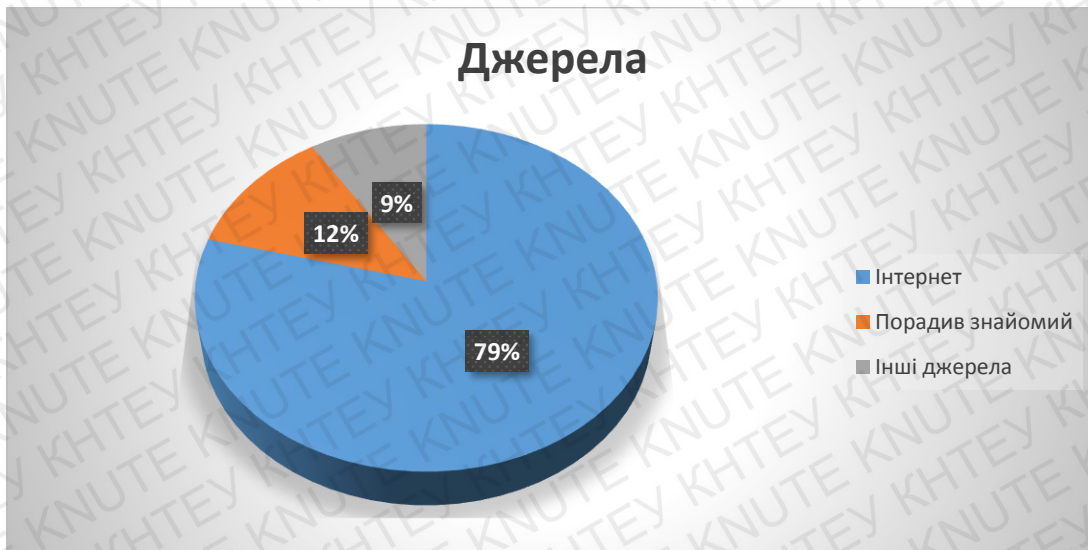


**Рис. 2.7. Оцінка опізнаваності споживачів, щодо ринку**

*Джерело:* сформовано на основі дод. В



Основна кількість опитаних респондентів дізналися про нашу компанію з інтернету -79%, 12% опитаних звернулися в нашу компанію за порадою знайомих, а 9% дізналися про нас з інших джерел (рис.2.8.).



**Рис. 2.8. Джерела інформування**

*Джерело:* сформовано на основі дод. В

На питання, який з вигляду нашого товару вам більше подобається, респонденти відповіли так:

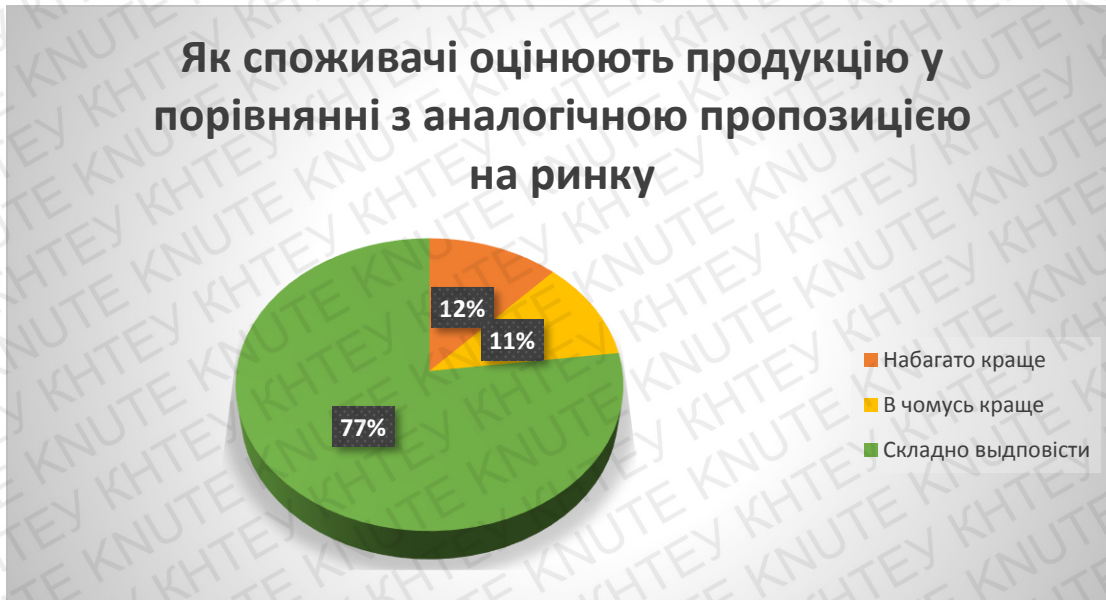
3% опитаних респондентів купували нитки, 8% -спецодяг, 12% - декоративні тканини, 14% -бавовняні тканини, 30% - домашній текстиль, та 33% одяг(рис.2.9.).



**Рис. 2.9. Товарний асортимент**

*Джерело:* сформовано на основі дод. В

І як вважають 12% респондентів, які робили замовлення в компаніях подібно до нашої, що наша продукція набагато краще, або в чому то краще-11%, решта 77% не роблять замовлень в аналогічних компанія, тому важко відповісти (рис.2.10.).



**Рис. 2.10. Оцінка якості продукції у порівнянні з конкурентами**

*Джерело: сформовано на основі дод. В*

На питання, «Якого по Вашому якість нашої продукції?» були отримані такі відповіді: 81% - високий, 16% - середню і 3% - незадоволені, і пояснюють це тим, що виникають проблеми з якістю доставки продукції (рис 2.11.).



**Рис. 2.11. Оцінка якості продукції**

*Джерело: сформовано на основі дод. В*

78% респондентів вважають, що сервіс в нашій компанії на 5, тобто відмінне (рис.2.12.).



**Рис. 2.12. Оцінка якості сервісу**

*Джерело:* сформовано на основі дод. В

На жаль, з 100 опитаних, аж 29% дали негативну відповідь на питання про постачання нашої продукції (рис. 2.13).



**Рис. 2.13. Проблематика постачання**

*Джерело:* сформовано на основі дод. В

Що стосується подальшого придбання товарів у нас, то 22% опитаних відповіли позитивно, 66% відповіли «можливо», 12% - відповіли негативно в зв'язку з відсутністю бажання здобувати що-небудь (рис 2.14.).



**Рис. 2.14. Вірність споживачів**

*Джерело: сформовано на основі дод. В*

94% респондентів порадили б продукцію даної компанії своїм друзям і знайомим, 6% - навряд чи б порадили (рис. 2.15.).



**Рис. 2.15. Рекомендації клієнтів**

*Джерело: сформовано на основі дод. В*

І, нарешті, на останній і найголовніший питання що ТОВ «Текстиль-контакт» може зробити, на Ваш погляд, щоб підвищити рівень Вашої задоволеності?», Респонденти дали, такі рекомендації: поліпшити якість доставки, поліпшити терміни доставки, так само рекомендували ввести послугу заміру одягу, спецодягу чи домашнього текстилю на місці замовника, тобто іншими словами «на дому».

Таким чином, виходячи з отриманих результатів проведеного дослідження можна зробити висновок, що замовники задоволені продукцією ТОВ «Текстиль-контакт». Більшість опитаних будуть продовжувати робити замовлення в нашій компанії і так само будуть радити її своїм знайомим. Якщо поліпшити якість і терміни доставки нашої продукції і ввести послугу зняття замірів на виїзді, то у компанії з'явиться більше клієнтів.

## **2.2. Визначення сильних та слабких сторін процесу розробки сервісної стратегії на підприємстві ТОВ «Текстиль-контакт»**

Одним з етапів розробки сервісної стратегії є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства ТОВ «Текстиль-контакт». Одним з методів, за допомогою яких здійснюється аналіз зовнішнього середовища, є PEST-аналіз. В самій назві представлені ті області, які підлягають впливу, - політика, економіка, суспільство і технології. PEST-аналіз, для виявлення впливу зовнішнього середовища на ТОВ «Текстиль-Контакт», представлений в табл. 2.4.

*Таблиця 2.4.*

### **PEST-аналіз ТОВ «Текстиль-Контакт»**

Чинники зовнішнього середовища	Фактори зовнішнього середовища
1. Економічний	Зростання рівня інфляції, розвиток економічної нестабільності, підвищення цін, що безпосередньо може позначитися на підвищенні вартості товарів досліджуваного підприємства і, як наслідок, зниження обсягу їх реалізації.
2. Соціокультурний	1. Зниження рівня доходів населення, погіршення якості життя може зробити негативний вплив на діяльність організації. Населення є кінцевим споживачем, тому зростання / зменшення доходів завжди відбивається на обсягах продажів.

## Продовження табл. 2.4.

	2. Репутація підприємства у ЗМІ. 3. Доступність кадрів.
3. Політичний / правовий	1. В країні політична нестабільність. 2. Правове поле для компанії не змінилося в частині податкових і митних пільг.
4. Технологічний	Підприємства в галузі в основному розвивають технології, спрямовані на вдосконалення виробництва.

Джерело: розроблено автором

В таблиці 2.5. визначена зважена оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Текстиль-Контакт».

Таблиця 2.5.

## Зважена оцінка впливу факторів зовнішнього середовища

Чинники середовища	Вага А	Оцінка Б	Зважена оцінка В=А*Б
1. Економічні	0,3	7	2,1
2. Політико-правові	0,2	7	1,4
3. Соціокультурні	0,15	4	0,6
4. Технологічні	0,35	7	2,45
Разом	1		6,55

Джерело: складено автором

Найбільший вплив на діяльність ТОВ «Текстиль-Контакт» надають економічні чинники, технологічні та політико-правові чинники.

Для початку аналізу внутрішнього середовища пропонуємо провести SWOT – аналіз веб-сайту компанії ТОВ «Текстиль-контакт».

Сильні сторони:

1. Широта асортименту.
2. Легкість навігації по сайту.
3. Ціни та наявність акцій.
4. Якість продукції.
5. Висока позиція в пошукових системах.

Слабкі сторони:

1. Відсутність мобільної версії сайту.
2. Неможливість оплати товару на сайті.
3. Доставка навіть великих замовлень здійснюється компаніями-посередниками, що збільшує час та ціну послуги.

Можливості:

1. Використання таргетованої реклами.
2. Збільшення конверсії.

Загрози:

1. Зниження купівельної спроможності клієнтів.
2. Велика конкуренція.

Далі слід розглянемо конверсію сайту – це відношення здійснених покупок до загальної кількості відвідувачів сайту.

Таблиця 2.6.

#### Конверсія веб-сайту ТОВ «Текстиль – контакт» за 2019 рік

Місяць	Кількість унікальних відвідувачів	Зроблено замовлень	Коефіцієнт конверсії, %
Січень	608	32	5,26
Лютий	678	48	7,08
Березень	754	54	7,16
Квітень	625	42	6,72
Травень	745	56	7,52
Червень	622	59	9,49
Липень	698	34	4,87
Серпень	752	68	9,04
Вересень	687	54	7,86
Жовтень	612	30	4,90
Листопад	701	68	9,70
Грудень	789	76	9,63

Джерело: побудовано автором на основі [37]

З вищесказаного можна зробити висновок, що дизайн сайту досить привабливий для клієнтів, середня кількість відвідувачів достатньо висока основна проблема в його функціоналі це відсутність можливості оплати на самому сайті, що доставляє незручності при проведенні покупок та за рахунок цього компанія втрачає певну кількість потенційних клієнтів.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ»**

### **3.1. Планування та обґрунтування заходів щодо удосконалення процесу розробки сервісної стратегії підприємства**

Основна мета підприємства на сьогоднішній день - це зберегти і збільшити наявну клієнтську базу і збільшити прибуток. На наш погляд це можливо саме за рахунок надання високоякісного сервісного обслуговування та впровадження платіжної системи на сайті компанії.

Його основою є поєднання сучасних методів і засобів організації, високої кваліфікації, ініціативи, мотивації праці та відповідальності кожного працівника підприємства за результати своєї праці.

Концепція сервісу підприємства повинна відображати головну ідею сервісної політики і визначати елементи, які сприяють задоволенню потреб клієнтів підприємства. Підтримка продукту сервісу повинна включати всі, що може допомогти клієнту після покупки.

Для розробки сервісної стратегії підприємства необхідно виділити цільові сегменти, на які вона буде орієнтована.

Щоб клієнтська база реально працювала, в основі сегментації клієнтів буде лежати угруповання за потребами.

В умови кризи підприємству ТОВ «Текстиль-Контакт» необхідно більш ретельно враховувати потреби клієнтів. Тому було проведено сегментування клієнтів, з метою виявлення їх потреб і поведінки в сучасних умовах.

Підприємство ТОВ «Текстиль-Контакт» не має клієнтів, які не уявляють цінності для нього, особливо в умовах кризи.

Таким чином, підприємству ТОВ «Текстиль-Контакт» необхідно найбільш повно врахувати інтереси цих двох сегментів.

В результаті дослідження потреб основних клієнтів були виявлені дві групи:



1) Клієнти, які орієнтовані на більш низькі ціни ( «чутливі» до вартості сервісу), складають 40% від загальної кількості клієнтів підприємства.

До даної групи належать малі роздрібні покупці, які купують товар для задоволення власних потреб.

2) Клієнти, орієнтовані на більш високу якість і менш залежні від ціни, які складають 60% від загальної кількості клієнтів підприємства.

До даної групи належать великі клієнти, оптовики, котрі зацікавлені у якості та оперативності поставки великих обсягів тканин у найкоротший термін.

Підприємство ТОВ «Текстиль-Контакт» має ризик втрати клієнтів, незадоволених вартістю сервісу. Вони можуть піти до конкурентів, які працюють за нижчими цінами. Необхідно вжити заходів щодо утримання даної групи клієнтів.

Відповідно до теорії сприйняття цінності, підприємство повинно зменшувати витрати споживання і збільшувати цінність товару в очах споживача до тих пір, поки останній не буде володіти найбільшою цінністю в порівнянні з конкурентами. Так само і з наданням сервісу, клієнти мають відчувати переваги саме ваших додаткових послуг у порівнянні з конкурентами. Це може бути як гарантія на товари, так і безкоштовні консультації по телефону та електронною поштою, при постійних зверненнях клієнта для нього розробляється система знижок.

Стратегія закріплення клієнтури, передбачає, що споживач готовий заплатити вищу ціну за сервіс високої якості, що гарантує йому збереження високих функціональних і технічних характеристик товарів, високу надійність, що забезпечуються в рамках відносин партнерства.

Дана стратегія передбачає встановлення бар'єрів для конкурентів, так як цим клієнтам надаються додаткові умови. Для закріплення клієнтів даної групи ми пропонуємо використовувати такі заходи:

- укладання контрактів на надання постійного сервісу протягом тривалого часу;

- використання схем оплати, створюють стійку залежність між клієнтом і підприємством (надання знижок, розстрочка);
- створення іміджу компетентності та надійності клієнта при використанні ним придбаного товару.

Високий рівень сервісу підприємства ТОВ «Текстиль-Контакт» буде покликаний не тільки утримати клієнтів і зберегти їх лояльність обраній марці, але ще і збільшити коло потенційних клієнтів. Практично в 100% випадків, коли споживач стикається з незвично високою (в його розумінні) рівнем сервісу, він обов'язково розповість про це своїм друзям, колегам, а вони, в свою чергу, можуть розповісти далі. Високий рівень сервісу може допомогти фірмі не тільки утримати старих клієнтів, але і придбати нових.

Підключення платіжних шлюзів, або так званого інтернет-еквайрингу, до сайту інтернет-магазину розширює можливості для оплати замовлення з боку покупця. Незважаючи на популярність в Україні такої форми оплати, як післяплата, наявність альтернативних варіантів оплати дозволяє спростити взаємодію з інтернет-магазином тим користувачам, які з тих чи інших причин віддають перевагу нестандартним рішенням.

Це нововведення додасть низку переваг, а саме:

- Доступність. Будь-який користувач інтернету, який має електронний рахунок або банківську карту, може здійснити платіж за лічені хвилини, діючи з докладної інструкції.
- Швидкість. Проведення платежу займає кілька секунд, в окремих випадках - до хвилини.
- Безпека. Всі електронні платежі захищаються сучасними протоколами захисту SSL, та здійснюючи платіж через надійну платіжну систему (наприклад, через платіжний агрегатор).
- Вигода. Банківські та поштові платежі обкладаються комісією, яка може бути досить великою. Платіжні системи стягують комісію тільки за переказ, а її сума рідко буває більше 1%.

- Контроль. Історія платежів зберігається на серверах платіжної системи і може бути надана за першим запитом.

Впровадження додаткових послуг клієнтам, наприклад послугу заміру одягу, спецодягу чи домашнього текстилю на місці замовника, тобто іншими словами «на дому».

Для структуризації сервісних контактів використаємо раніше згадану сервіс-системну матрицю. Стратегічне використання матриці має на увазі наступне.

1. Здійснення систематичної інтеграції операційної і маркетингової стратегії. При використуванні цієї матриці альтернативні варіанти виявляються значно яскравіше і, що ще більш важливо, викристалізуються щонайменше деякі дуже істотні для проектування змінні, які можуть застосовуватися для аналізу.

2. Точна характеристика фірми з погляду процесу надання послуг. Якщо компанія буде використовувати всі варіанти обслуговування, перераховані в матриці, то такий процес надання послуг в ній стане диверсифікованим.

3. Можливість порівняння способів надання подібних послуг в інших сервісних фірмах. Це дозволяє виявити конкурентну перевагу компанії.

4. Визначення еволюційних або циклічних (відповідно до життєвого циклу) змін, можливих у міру подальшого зростання і розвитку фірми.

Якість сервісу можна поліпшити тільки в рамках використання єдиної системи управління сервісом компанії. Щоб поліпшити якість обслуговування на підприємстві ТОВ «Текстиль-Контакт», необхідно створити центр відповідальності системи управління сервісом, який буде координувати роботу в рамках наступних компонентів:

- 1) Стандартизація обслуговування.
- 2) Програма контролю (Mystery Shopping).
- 3) Навчання персоналу.
- 4) Система мотивації.
- 5) Корпоративна культура і внутрішній PR сервісу.

Стандартизація обслуговування.

Для підприємства ТОВ «Текстиль-Контакт» одними з найбільш важливих критеріїв сервісного обслуговування є якість, швидкість і компетентність обслуговування. Головна вимога при поліпшенні якості обслуговування - це створення єдиних стандартів, що виключають двояке тлумачення.

Відносини з клієнтами - одна з провідних складових в системі зовнішніх відносин організації, так як сьогодні вони багато в чому визначають її конкурентоспроможність.

Впровадження стандартів обслуговування дозволить встановити єдині вимоги до отримання клієнтом якісної послуги, посприє приємного процесу покупки і отримання послуги, підвищить у клієнта почуття власної значущості, полегшить йому процес вибору між компаніями-конкурентами.

Цілі розробки стандартів для підприємства ТОВ «Текстиль-Контакт» можуть бути наступні:

- 1) Дати всім співробітникам чітке розуміння того, що потрібно від них з точки зору обслуговування клієнтів.
- 2) Створити єдиний корпоративний стиль в тому, як обслуговуються всі клієнти компанії, привести якість сервісу у відповідність зі світовими стандартами.
- 3) Легше адаптувати нових співробітників, включивши даний документ в систему введення в посаду нового співробітника.
- 4) Створити систему критеріїв для оцінки якості роботи співробітників різних підрозділів, пов'язану з задоволеністю клієнтів.
- 5) Побудувати систему отримання зворотного зв'язку від клієнтів, врахувати і впровадити в життя їх побажання, використовуючи всі клієнтські зауваження, скарги, нарікання, подяки, відгуки для зміни стандартів обслуговування.
- 6) У підсумку - підвищити клієнтську лояльність, зміцнити репутацію і впізнаваність бренду компанії на ринку.

Стандарти сервісу не гарантують якісного обслуговування клієнтів - без програми контролю виконання стандартів та надання зворотного зв'язку персоналу. Контроль повинен бути системним і об'єктивним. Для підприємства ТОВ «Текстиль-Контакт» оптимальним інструментом контролю може бути програма Mystery Shopping.

Сервіс оцінка виконується за допомогою підготовлених людей, які відвідують підприємство в ролі звичайних клієнтів. Після відвідин магазину - «Таємний Покупець» заносить інформацію про якість обслуговування в структуровану форму (анкету), відзначаючи виконання або невиконання конкретних стандартів сервісу.

Зібрана інформація використовується для вимірювання рівня виконання стандартів обслуговування, виявлення недоліків в обслуговуванні для подальшого поліпшення. Програма використовується в мотиваційних системах персоналу, прив'язуючи винагороду персоналу до рівня виконання стандартів сервісу, виміряних з її допомогою.

Причини використання програми Mystery Shopping підприємством ТОВ «Текстиль-Контакт» можуть бути наступні:

- можливість створити на основі даної програми систему мотивації, яка стимулює персонал обслуговувати клієнтів краще (завдяки залежності між якістю сервісу і винагородою співробітників);
- оперативно виявляти недоліки в обслуговуванні - для їхнього наступного усунення, наприклад, через додаткове навчання персоналу.

Основні способи використання інформації від «Таємних Покупців»:

- 1) Заохочення співробітників підприємства: нагородження в рамках різних корпоративних номінацій. Використовуються як матеріальні стимули (премії), так і нематеріальні (сертифікат кращого працівника, додаткові вихідні дні).
- 2) Використання результатів контролю в системі оплати праці персоналу.
- 3) Діагностика недоліків у роботі персоналу.

Фундаментальна умова успішності програми Mystery Shopping - усвідомлення керівництвом компанії необхідності поліпшувати обслуговування і розуміння, що покращити сервіс без контролю його якості неможливо.

Навчання персоналу.

Система навчання персоналу підприємства ТОВ «Текстиль-Контакт» повинна бути комплексною, тобто містити не тільки навчання персоналу стандартам обслуговування клієнтів, а й навчання технічних знань про товар і послуги, правилам надання послуг в галузі, певним законодавчо, правилам роботи на підприємстві.

Вибирати форму навчання слід адекватно змісту. Так, навчального центру підприємства ТОВ «Текстиль-Контакт» для вивчення стандартів - тренінги по стандартам обслуговування для новачків, майстер-класи з використанням відеоматеріалів для досвідчених співробітників.

Система навчання повинна передбачати оцінку результатів вивченого. Наприклад, якщо формою вивчення стандартів буде обраний тренінг навичок, то оцінити результат можна буде за допомогою практичних завдань і рольових ігор.

Система навчання тісно пов'язана з програмою контролю - головна оцінка знань і навичок персоналу проходить саме в ході контролю співробітника на робочому місці, в реальній ситуації. Комплексне навчання персоналу має також мотивуюче значення.

Навчання персоналу в ході впровадження єдиної системи управління сервісом відбувається в кілька етапів:

- 1) одноразово для всіх співробітників на етапі впровадження;
- 2) повторно для співробітників в рамках підвищення кваліфікації;
- 3) в рамках програми адаптації для нових працівників компанії.

Корпоративна культура і внутрішній PR сервісу.

Важливо, щоб кожен співробітник, відповідальний за обслуговування клієнтів вірив в значимість сервісу як стратегічного пріоритету компанії. Вирішити це завдання покликаний «п'ятий елемент» системи управління

сервісом - внутрішній PR якості обслуговування і формування корпоративної культури, орієнтованої на сервіс.

Корпоративна культура якісного обслуговування на підприємстві - це вінець системи управління сервісом. Ідеєю якісного обслуговування повинні просочитися всі процеси підприємства ТОВ «Текстиль-Контакт» - від підбору персоналу до змісту рекламних матеріалів компанії.

На підприємстві ТОВ «Текстиль-Контакт» можуть бути використовуватися такі методи розвитку корпоративної культури:

- 1) діагностика і рішення проблем підрозділу або організації в цілому шляхом анкетування, тренінгів тощо;
- 2) розкриття здібностей співробітників, допомога їм у визначенні шляхів самореалізації;
- 3) створення теплої і творчої атмосфери в колективі;
- 4) адаптація нових співробітників до норм, правил і традицій компанії.

Внутрішній PR підприємства передбачає, що велика увага приділяється розвитку корпоративного духу - відданості ідеалам компанії, культурі міжособистісного спілкування. Внутрішній PR спрямований на підтримку і розвиток корпоративної культури, на формування корпоративних цінностей, які приймаються кожним членом колективу і задають орієнтири поведінки, норми спілкування з клієнтами та колегами.

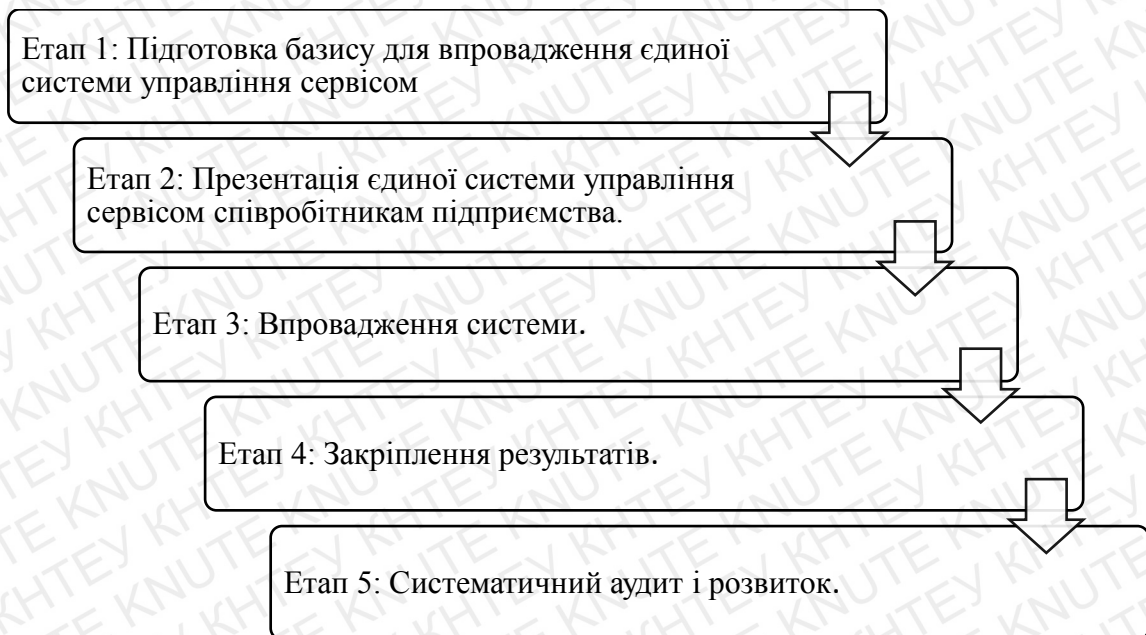
При розробці і впровадженні системи внутрішнього PR підприємства ТОВ «Текстиль-Контакт» необхідно поставити наступні завдання:

- сформувані у співробітників позитивне уявлення про компанію, її цілі і завдання, способи взаємодії;
- показати роль кожного працівника в компанії, підкреслити їх важливість і незамінність;
- роз'яснити цінностей компанії;
- забезпечити якісний обміну інформацією (точний, чіткий), своєчасну оперативну зворотний зв'язок «керівництво - персонал»;

- сприяти тіснішій і ефективній взаємодії співробітників різних підрозділів і рівнів;
- розвивати командний дух;
- запобігати конфліктним ситуаціям, своєчасно реагувати на них, шукати оптимальні шляхи вирішення конфліктів;
- розвивати довіри і взаєморозуміння між працівниками, сприяння співробітництву, взаємодопомоги, відкритості, виникненню довірчих відносин, вільному обміну думками;
- удосконалювати комунікативні навички працівників, підвищувати продуктивність ділового та міжособистісного взаємодії.

### **3.2. Прогнозна оцінка результатів реалізації заходів щодо удосконалення процесу розробки сервісної стратегії на підприємстві ТОВ «Текстиль-контакт»**

Впровадження єдиної системи управління сервісом на підприємстві ТОВ «Текстиль-контакт» пропонуємо провести за наступними етапами зображеними на рисунку 3.1..



**Рис. 3.1. Етапи впровадження єдиної системи управління сервісом**

*Джерело:* складено автором



Етап 1: Підготовка базису для впровадження єдиної системи управління сервісом.

На першому етапі необхідно сконцентрувати зусилля на таких завданнях:

- визначення центру відповідальності за якість сервісу в компанії;
- розробка єдиних стандартів обслуговування клієнтів підприємства;
- розробка комплексної системи навчання персоналу стандартам обслуговування, технічних знань, правилам роботи на підприємстві;
- підбір методів і розробка інструментів контролю якості сервісу, фактично - контролю виконання стандартів обслуговування;
- створення системи матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу, що включає стимулювання за якісне обслуговування клієнтів.

Результатом виконання кожного завдання повинен стати відповідний документ (наказ про створення центру відповідальності, стандарти обслуговування клієнтів у формі методичного посібника або презентації для персоналу, положення про систему мотивації на підприємстві, положення про програму контролю виконання стандартів обслуговування).

Етап 2: Презентація єдиної системи управління сервісом співробітникам підприємства.

Цілі проведення циклу презентацій для співробітників:

- пояснити цілі поліпшення якості обслуговування на підприємстві;
- донести до персоналу план впровадження стандартів обслуговування клієнтів;
- повідомити методику контролю виконання співробітниками стандартів на робочих місцях, повідомити мету і необхідність проведення програми «Таємний Покупець»;
- детально роз'яснити систему мотивації (суттєва зміна підходу до виплат руйнує відчуття безпеки, створює тривогу, страх нестабільності, тому детальна презентація з прикладами може знизити ці явища).

Етап 3: Впровадження системи.

Хронологічно описати дії компанії на цьому етапі можна наступним чином:

- впровадження стандартів обслуговування клієнтів;
- навчання співробітників технічних знань про товар і послуги, що надаються;
- запуск програми контролю (вкрай важливо повідомляти персоналу результати контролю);
- проведення тестування системи мотивації. У неї входить нарахування заробітної плати за результатами першого підсумкового періоду, вручення перших номінацій, а також внесення змін та доповнень в існуючу систему;
- проведення перших PR заходів і заходів щодо формування сервіс орієнтованого середовища в компанії.

Етап 4: Закріплення результатів.

Головне завдання - зберегти досягнутий результат по обслуговуванню і побудувати орієнтовану на сервіс середу в компанії. Досягти цього можливо тільки за умови успішного проходження всіх попередніх етапів, регулярному і чітко дотримуватися всіх процесів. Серед ризиків цього етапу - неефективна робота центру відповідальності.

Етап 5: Систематичний аудит і розвиток.

Змістом цього етапу є регулярний (наприклад, 1 раз у півроку) аудит існуючих стандартів, системи навчання та мотивації. Протягом всього періоду необхідно накопичувати пропозиції щодо поліпшення кожного компонента системи управління, щоб в кінці періоду оцінити необхідність змін і поліпшень системи, і внести необхідні зміни. Також важливо на даному етапі не зменшувати темп поліпшення (утримання) якості сервісу і не залишатися закритим для змін.

Для впровадження системи управління сервісом на ТОВ «Текстиль-контакт» пропонуємо проведення наступних заходів запропонованих у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

**Заходи щодо впровадження єдиної системи управління сервісом ТОВ  
«Текстиль-Контакт»**

Захід	Відповідальний	Терміни
Коригування корпоративної культури, розробка нових принципів та цінностей	Директор HR відділу	01.10.2020- 01.11.2020
Внесення змін до існуючої системи управління сервісом у всіх відділах підприємства	Директор департаменту тканин для одягу, Директор департаменту декоративних тканин Директор департаменту х/б і сумішевих тканин	01.10.2020- 01.12.2020
Впровадження єдиної системи управління сервісом в діяльність HR-відділу компанії	Директор HR відділу	01.10.2020- 01.12.2020
Коригування системи мотивації персоналу	Директор HR відділу	01.10.2020- 01.11.2020
Внесення змін в річне планування та бюджетування	Фінансовий директор	01.10.2020- 01.12.2020

*Джерело:* складено автором

Витрати на впровадження розвитку єдиної системи управління сервісом на підприємство ТОВ «Текстиль-Контакт» можуть бути наступними (табл. 3.2.).

Таким чином, бюджет заходів щодо удосконалення сервісної стратегії ТОВ «Текстиль-Контакт» становить 126 тис. грн

Таблиця 3.2.

**Прогнозовані витрати на впровадження єдиної системи управління сервісом в діяльність підприємства ТОВ «Текстиль-Контакт».**

Елемент системи	Витрати, грн./рік
Стандартизація обслуговування	4000
Навчання персоналу	50000
Система мотивації персоналу	60000
Програма Mystery Shopping (контроль якості сервісу)	12000 (2000 на місяць, всього 6 міс.)
Всього	126000

*Джерело:* побудовано автором

З початку діяльності підприємства ТОВ «Текстиль-Контакт», щорічно кількість клієнтів збільшувалася в середньому на 7 - 10%. Таким чином, з урахуванням кризи ми прогнозуємо збільшення клієнтів на 3%, значить, дохід в наступному році в порівнянні з попереднім роком може збільшитися на 44652 тис. грн., При збільшенні клієнтів на 5% - на 74421 тис. грн.(Табл.3.3.)

Таблиця 3.3.

**Прогноз збільшення показників за рахунок підвищення якості обслуговування і появи нових клієнтів на підприємстві ТОВ «Текстиль-Контакт»**

Показники	Фактичні показники	Планові показники при збільшенні клієнтів на 3%	Планові показники при збільшенні клієнтів на 5%
Дохід, тис. грн.	1488416	1533068	1562837
Витрати, тис.грн.	306455	432455	432455

*Джерело:* побудовано автором на основі дод. Г

Якщо ж ми не будемо проводити політику активного залучення нових клієнтів та утримання постійних, вже наявних, то дохід може скоротитися, за рахунок відходу частини клієнтів до конкурентів.

На підставі вищесказаного, можна стверджувати, що у зв'язку з розробкою сервісної політики і впровадженням єдиної системи управління сервісом, і таким чином, підвищенням якості послуг, лояльність постійних клієнтів до підприємства і задоволеність обслуговуванням підвищиться, тому крім збереження своїх, можливе також зростання кількості нових клієнтів. Також зростання може бути обумовлений позитивними відгуками постійних клієнтів про діяльність фірми.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі досягнуті поставлені цілі і вирішені сформульовані завдання. На підставі проведених експериментально-теоретичних досліджень можна зробити наступні висновки.

У першому розділі обґрунтована актуальність роботи, введені основні поняття, проведено огляд досліджень та існуючих підходів до розробки сервісної стратегії. Сервісна стратегія – програми дій, що визначає розвиток підприємств торгівлі (сукупність і послідовність можливих результатів діяльності) і відповідне йому управління.

ТОВ «Текстиль-Контакт» – провідний національний оператор продажу тканин та матеріалів легкої промисловості. Максимальний асортимент та лояльні ціни дозволили завоювати довіру клієнтів по всій Україні.

Група Компаній «Текстиль-Контакт», відома як ТК GROUP, по праву є найбільшим гравцем на ринку легкої промисловості України. До її складу входять компанії, що займаються виробництвом текстилю та готових виробів, постачанням тканин, швейної фурнітури та обладнання, а також компанії, які розвивають ритейлові проекти.

В даний час сервісне обслуговування клієнтів-споживачів розглядається в рамках маркетингової концепції як необхідний і ефективний інструмент, що забезпечує стійкий збут продукції фірми.

Високий рівень обслуговування клієнтів - хороший спосіб звернути на себе увагу покупців, при цьому поліпшити роботу персоналу і обігнати конкурентів.

На основі проведеного аналізу підприємства, в третьому розділі, ми запропонували рекомендації щодо поліпшення сервісної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» а саме:

- розробили і запропонували запровадити сервісну політику підприємства ТОВ «Текстиль-Контакт» з урахуванням інтересів виділених сегментів ринку;
- рекомендували впровадження єдиної системи управління сервісом підприємства, що складається з наступних елементів: стандартизація

обслуговування, програма контролю (Mystery Shopping), навчання персоналу, система мотивації, корпоративна культура і внутрішнього PR сервісу.

Створюючи систему сервісу, необхідно з самого початку закладати в неї висока якість обслуговування, яке забезпечується за рахунок прихильності дрібниць і перевищення очікувань клієнтів. Якщо компанія зуміє зробити це, то більша їх частина стане постійними клієнтами підприємства.

Для утримання клієнтів необхідно організувати високоякісне сервісне обслуговування і розробити сервісні стратегії, з урахуванням потреб кожного сегмента ринку.

Таким чином, розробка сервісної стратегії є дуже важливою складовою загальної політики підприємств, а в умовах кризової економіки, її значення багаторазово зростає.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Axelos. 4.1 Service value system overview // ITIL Foundation, ITIL 4 edition. — TSO (The Stationery Office), 2019.
2. Borg B. 8 Steps to Creating an Effective Sales Promotion Strategy / B. Bobby // Features, Columns, Marketing and Promotional [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://blog.sonicbids.com/8-steps-to-creating-an-effective-sales-promotion-strategy>.
3. Christian Kowalkowski Service Strategy in Action: A Practical Guide for Growing Your B2B Service and Solution Business, 2017. – 276 с
4. Kerzner G. Strategic management in the company. Model mature project management: DMK Press, 2014 .-320 s
5. Milind M. Lele Creating Strategic Leverage: Matching Company Strengths with Market Opportunities: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://books.google.com.ua/books/MilindLele/CSLMCSwMO/2016.pdf>.
6. The Nordic school – service marketing and management for the future edited by Johanna gummerus & catharina von koskull // Hanken School of Economics, Helsinki, Finland. 2015: [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:822245/FULLTEXT01.pdf>.
7. Андреева Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств/ Л.О. Андреева, О.І. Лисак // Науковий журнал «Бізнес-інформ», № 6, 2016 - С. 227-231.
8. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення / Л. П. Артеменко. – Київ, 2018. – 53 с
9. Балджи М.Д., Доброва Н.В., Однолько В.О., Осипова М.М. Торговельне підприємництво : навчальний посібник. – Київ : Кондор-видавництво, 2017. – 112 с.
- 10.Безпарточний М. Г. Сервісна політика торговельних підприємств / М. Г. Безпарточний // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 5(1). - С. 7-13.
- 11.Бурак І. О. Галузеві особливості торговельних підприємств [Електронний ресурс]/ І. О. Бурак. // Економіка. Управління. Інновації. - 2017. - № 1. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_16).
- 12.Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перероб. и доп. – М.: Гардарика, 2018. – 296 с.
- 13.Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2015. – 360 с.
- 14.Гончар Л.А. Торговельне підприємництво: Конспект лекцій. – Дніпропетровськ: ДУ ім. Альфреда Нобеля, 2015. – 145 с.

- 15.Доронин А.И. Бизнес-разведка / А.И. Доронин. – М. : Ось-89, 2015. – 288 с.
- 16.Дослідження консалтингової компанії «Стратегія сервісу» [Електронний ресурс]. –Режим доступу : <http://service-strategy.ru/>.
- 17.Клімушин П.С. Концепція сервісно орієнтованої держави в контексті модернізації публічного управління / Клімушин П.С., Спасібов Д.В. // Теорія та практика державного управління. – 2017. – № 2 (57). – С. 1–8.
- 18.Костакова Л.Д. Структуризація концепцій управління витратами / Л.Д. Костакова // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – No 1. – С. 12–15.
- 19.Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы / Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. – Альпина Паблишер, 2015. – 144 с.
- 20.Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О. В. Кравченко.URL:[http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_023.pdf](http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf). ISO21500:2012Guidanceonprojectmanagement. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу : [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=50003/](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=50003/)
- 21.Крамар В. В. Основи рекламної діяльності / В. В. Крамар. – Львів: Кафедра менеджменту ЛТЕУ, 2017. – 265 с.
- 22.Кредісов А.І. Менеджмент для керівників / Кредісов А., Панченко Е., Кредісов В. – К. Знання, 2015 р. – 556 с.
- 23.Кузьміна, Е. Е. Маркетинг: підручник і практикум для СПО / Е. Е. Кузьміна. -, 2017. - С. 14-42, 101- 124. - (Серія: Професійна освіта).
- 24.Лисак О.І. Перспективи розвитку електронної комерції в Україні / О.І. Лисак / Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки) - Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс». - 2017. - №3 (35). - С. 46-55.
- 25.Мазаракі А.А. Сервісна концепція управління підприємствами санаторно-курортної сфери / Мазаракі А.А., Ведмідь Н.І. // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2013. – № 5. – С. 5–18.
- 26.Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. – К.: Центр навч. літератури, 2018. – 336 с
- 27.Моргулець О. Б. Динаміка розвитку сфери послуг України / О. Б. Моргулець // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. — 2015. — No 11. — С. 194-197
- 28.Овсак О.П. Комерційна діяльність підприємства та управління ризиками її здійснення / О.П. Овсак, М.В. Воркель // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – No 1. – С. 32–35.
- 29.Осокина И.В. Сервис. / И.В. Осокина. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://servicology.Ru/glossary/s/122.html>.



- 30.Павлик І.Л. Сервісна стратегія у формуванні конкурентного статусу підприємств торгівлі / І.Л, Павлик // Інноваційна економіка. – 2014. – № 5 (54). – С. 96–100.
- 31.Половенко Л.П. Ефективне управління як основа економічного розвитку/ Л.П. Половенко, С.В. Степова // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 3 (177). – С. 16–22.
- 32.Попова Ю.В. Сутність і технічні інструменти інтернет-маркетингу [Електронний ресурс] / Ю.В. Попова. –Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Uproz/2011\\_6/u1106por.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2011_6/u1106por.pdf).
- 33.Просування сайтів в пошукових системах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bankstatey.com/index.php?newsid=19768>.
- 34.Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг / О. Решетняк. – Харків: Фактор, 2016. – 544 с.
- 35.Слиньков В.И. Первокласный сервис. Стратегия, тактика, оценка. Практические рекомендации / В.И. Слиньков. – К. : КНТУ, 2018. – 272 с
- 36.Ткадлец Л.А. Влияние развития технологий коммуникации на маркетинг // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. № 1-10.
- 37.ТОВ «Текстиль-Контакт»: офіційний сайт [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://tk.ua/ua/>.
- 38.Федоришин І. Споживач завжди правий? : [захист прав споживачів : маркетингові дослідження] / І. Федоришин, А. Погребисько, Н. Пронович // Маркетинговые исследования в Украине. – 2018. – № 1 (86). – С. 46–56.
- 39.Харитонов В. И. Применение CRM-систем при принятии управленческих решений в организации // Системное управление. – 2016. – № 1. – С. 30.
- 40.Чернявська М. К. Сутність інновацій торговельного підприємства / М. К. Чернявська // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. - 2017. - Вип. 1. - С. 102-107.
- 41.Чечетова-Терашвіллі Т. В. Класифікація матричних методів, які застосовуються в стратегічному управлінні підприємством. URL: [http://www.confcontact.com/2007may/8\\_4e4et.php.2](http://www.confcontact.com/2007may/8_4e4et.php.2)
- 42.Шоул Дж. Першокласний сервіс як конкурента перевага / Дж. Шоул – С.-П.: «Альпіна Паблішер», 2017. – 338 с.
- 43.Шоул, Дж. Как превратить сервис в конкурентное преимущество / Дж. Шоул // Генеральный директор. – 2018. – №3.
- 44.Юлдашева, О.У. Сервисная политика предприятия / О.У. Юлдашева // Новости электротехники. – 2017. – №4 (46).

**ДОДАТКИ**

## Додаток А

### СЕРВІСНІ СТРАТЕГІЇ: СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ

ГУРКОВ С., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент»,  
спеціалізація «Торговельний менеджмент»

*Досліджено етимологію поняття «сервісна стратегія». Узагальнені існуючі підходи до трактування особливостей сервісної стратегії, обґрунтований вибір окремих ознак і запропоновано класифікацію сервісних стратегій.*

*The etymology of the concept «service strategy» is studied. The existing approaches to the definition of features of the service strategy, the choice of individual features are substantiated, and a classification of service strategies is proposed.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах економіки важливим питанням у забезпеченні стійких конкурентних переваг і підвищенні споживчого попиту є розробка та запровадження сервісної стратегії підприємств торгівлі. Дана стратегія дозволяє активно використовувати інформаційні та інші технологічні нововведення, притаманні саме підприємствам торгівлі. Для отримання перемоги у конкурентній боротьбі на відповідному товарному ринку важливим є зростання конкурентного статусу підприємства торгівлі, для чого йому варто мати ефективну сервісну стратегію. Саме тому важливо шукати результативні наукові підходи до розробки сервісної стратегії, а також розрізнити прийнятні альтернативи цих стратегій для застосування на різних за форматами підприємствах торгівлі.

Вагомий внесок у дослідження проблем розвитку підприємств торгівлі в умовах конкуренції зробили зарубіжні й українські науковці: І. Ансофф [4], Дж. Шоул [12], І. Осокіна [9], П. Клімушин [6], А. Градов [13], А. Мазаракі [8], Ф. Котлер [7], О. Решетняк [11] та інші. Разом з тим, до цього часу недостатньо уваги приділялося питанням обґрунтування та реалізації сервісної стратегії на підприємствах торгівлі.

У зв'язку з тим, що питання стосовно економічного змісту поняття «сервісна стратегія» і нині залишається дискусійним, **метою** нашого дослідження є його уточнення та проведення класифікації сервісних стратегій.

**Основні результати дослідження.** Етимологічний словник мов слов'янської групи свідчить про появу поняття «первісність» у 60-ті роки ХХ ст. Воно походить від англійського слова *servise* – «служба» або дієслова *to serve* – «служити, прислужувати або обслуговувати». Зазвичай, сервіс тлумачать як обслуговування населення у різноманітних сферах повсякденного життя. Сервісність є багатогранним та міжгалузевим поняттям, яке застосовують у багатьох сферах [9]. Так, у менеджменті сервісне обслуговування визначають як сукупність робіт, що виконуються службою сервісного обслуговування підприємства-виробника з метою забезпечення правової захищеності та соціально-економічної задоволеності покупця в результаті використання ним придбаного товару [7].

Одним із ключових елементів сервісної стратегії є формування культури підприємства, комплексного сервісного обслуговування, постійного контролю за якістю сервісу, його формами та методами. Економічний зміст сервісної стратегії полягає у задоволенні конкретної потреби споживачів [10].

Якісний сервіс дозволяє покупцеві вибрати для себе оптимальний варіант придбання та споживання товару, а також його експлуатації [11]. Організація якісного сервісу – досить складний комплекс технічних, маркетингових і комерційних елементів, які залежать від специфіки товару, ступеня розвитку ринку, гостроти конкуренції й інших ринкових чинників.

Дж. Шоул в своїй відомій книзі «Першокласний сервіс як конкурента перевага», зазначає, що стратегія сервісу – «точне знання того, яких клієнтів ви хочете обслуговувати, і розуміння, який тип обслуговування відкриє для вас їхні гаманці» [12]. Від якості сервісної

стратегії залежить поведінка споживачів у наступні часові періоди, чи залишаться вони задоволені, прийдуть знову до підприємства, чи будуть рекомендувати своїм друзям і знайомим.

Сервісний менеджмент як в оперативному, так і в стратегічному аспекті обумовлює не тільки клієнтоорієнтованість, але і сприяє переходу від «моделі домінування товарів» до «моделі домінування послуг», що доведено в роботі П. Клімушина [6]. Даний перехід якісно змінює алгоритм функціонування підприємства в силу зміни об'єктів управління. Відповідно, виникає потреба в стратегічному управлінні сервісом.

Наприклад в напрацюваннях А. Градова зазначається, що сервісна стратегія полягає у забезпеченні якості продукції, оптимізації ціни на послуги, що надаються, встановлення прийнятної вартості доставки та обслуговування [13]. В його роботі чітко робиться акцент на підвищенні якості та якомога меншої ціни послуг, що надаються.

Особливе місце в дослідженні сервісних стратегій займає бібліотека ІТІЛ (англ. IT Infrastructure Library) [1]. Ключовий принцип розробки стратегії сервісу по ІТІЛ – відповідність продукту конкретній потребі замовника / споживача. Тому сервісна стратегія не може існувати тимчасово або локально, вона повинна бути інтегрована в менеджмент компанії на всіх ієрархічних рівнях і у всіх аспектах управління. Згідно ІТІЛ, стратегія сервісу визначає перспективу, позицію, плани та моделі, необхідні постачальнику послуг для формування необхідних бізнес-результатів, вона включає в себе наступні процеси: стратегічне управління ІТ-послугами, управління портфелем послуг, управління фінансами для ІТ-послуг, управління попитом, управління взаємовідносинами з бізнесом [7]. Якщо з цього визначення прибрати посилання на ІТ-послуги, а також припустити, що взаємини виникають не тільки в В2В, а й в В2С секторі, то вийде універсальна трактування сервісної стратегії, що можна застосувати до будь-якого виду діяльності (у т.ч. у торгівлі). Виходячи з визначення, ключовими елементами сервісної стратегії виступають 4Р:

- перспектива (perspective) – відмінна світоглядна концепція і напрямок діяльності;
- позиція (position) – база, що дозволяє бути конкурентоспроможним;
- план (plan) – план досягнення своїх перспектив;
- принцип (шаблон) (pattern) – фундаментальні способи здійснення чого-небудь: характерні підтверджені часом приклади прийняття рішень і дій.

З метою остаточного уточнення економічного змісту сутності поняття «кадровий потенціал» систематизуємо сучасні підходи до його визначення на основі виділення відмітних ознак кожного з цих визначень (табл. 1).

Таблиця 1

## Різновиди визначень поняття «сервісна стратегія» \*

Автор / джерело	Сервісна стратегія – це	Відмітні ознаки
Дж. Шоул [12]	точне знання того, яких клієнтів ви хочете обслуговувати, і розуміння, який тип обслуговування відкриє для вас їхні гаманці	Клієнтоорієнтованість
А. Градов [13]	забезпечення якості продукції, оптимізація ціни на послуги, що надаються, встановлення прийнятної вартості доставки та обслуговування	Продуктоорієнтованість
Бібліотека ІТІЛ [1]	перспектива, позиція, план та модель, необхідні постачальнику послуг для формування необхідних бізнес-результатів	Комплексність

Примітка. Складено автором.

Відомий науковець Мілінд М. Леле в своїй роботі «Створення стратегічних важелів: узгодження сильних сторін компанії з ринковими можливостями» (англ. «Creating Strategic

Leverage: Matching Company Strengths with Market Opportunities») показав укрупнений життєвий цикл продукту на ринку [2]. Він доводить, що сервіс повинен бути закладений на стадії дизайну, забезпечений конструктивними особливостями продукту. Водночас сервіс повинен супроводжувати продукт в процесі експлуатації і знижувати купівельні ризики під час покупки і далі. На нашу думку, навряд чи згадані елементи в строгому сенсі є саме стратегіями. Швидше, вони можуть являти собою напрямки або області реалізації стратегії сервісу (рис. 1).



Рис. 1. Різновиди сервісних стратегій за Міліндом М. Леле \*

Примітка. Складено на основі [12].

Існують й інші підходи до класифікації сервісних стратегій. Так, на рис. 2 показані види стратегій, які визначені консалтинговою компанією «Стратегія сервісу».

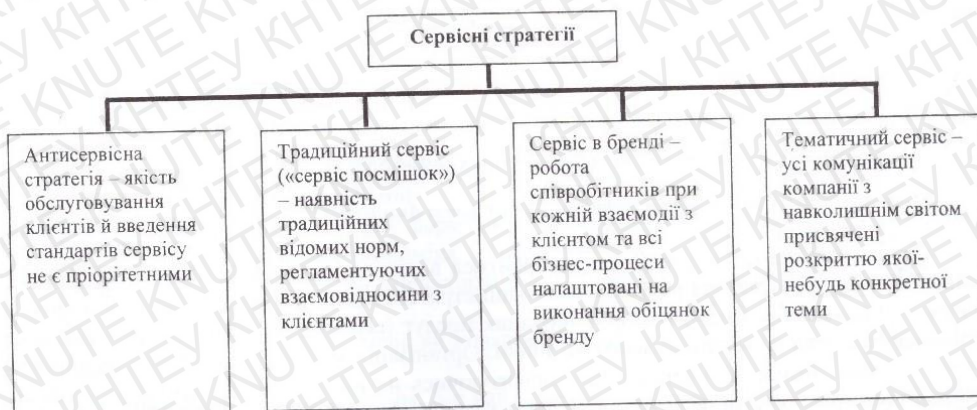


Рис. 2. Види сервісних стратегій за консалтинговою компанією «Стратегія сервісу» \*

Примітка. Складено на основі [5].

Представлені вище підходи до визначення сутності і альтернативних варіантів сервісних стратегій сходяться в тому, що «прив'язують» їх або до клієнта, або до продукту. У першому випадку сервісна стратегія відображає виключно маркетингову орієнтацію, а заходи щодо її реалізації тактичного і оперативного рівнів пов'язані з організацією обслуговування і виражаються в сервісному супроводі клієнта. Другий випадок більшою мірою відповідає концептуальним положенням сервісології та в першу чергу трактуванню сутності самого сервісу [9]. При цьому відповідні стратегії тактичні й оперативні заходи становитимуть сервісний супровід продукту протягом усього життєвого циклу – від моменту його задуму до утилізації. Звичайно, цей поділ вельми умовний, але дозволяє визначити місце сервісної стратегії в системі стратегічних рішень компанії.

На нашу думку, слід виділити три критерії класифікації сервісних стратегій. По-перше, безпосередньо наявність / відсутність сервісної стратегії і її місце в стратегічному управлінні компанією. По-друге, мета сервісної стратегії, її призначення. По-третє, масштаб результату, що досягається при реалізації сервісної стратегії. За вищезазначеними трьома критеріями можна запропонувати узагальнену класифікацію сервісних стратегій (рис. 3).

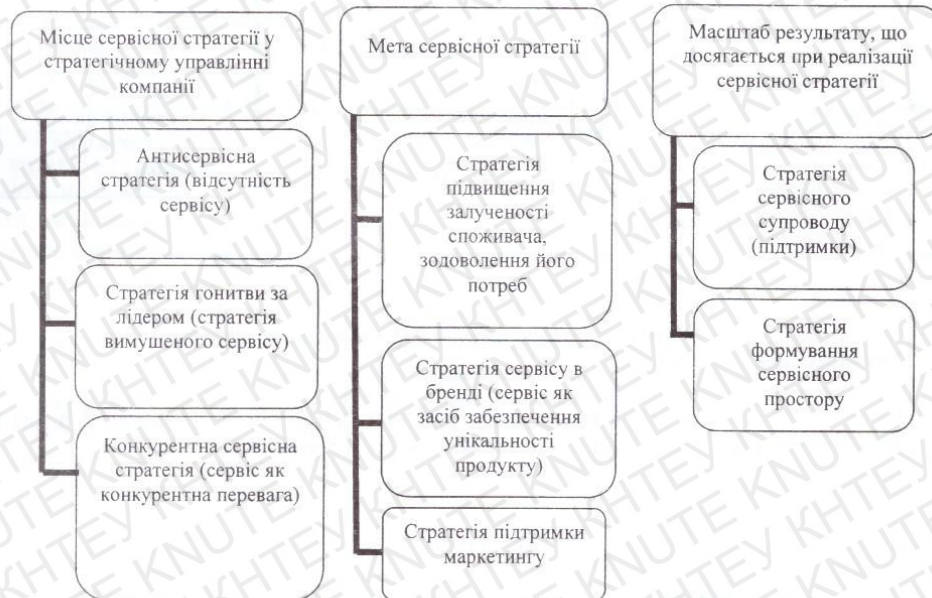


Рис. 3. Узагальнена класифікація сервісних стратегій \*

Примітка. Побудовано автором за даними аналізу різних джерел [1-13].

Компанія може цілеспрямовано відмовитися від надання сервісу своїм клієнтам. Як правило, це може відбуватися в рамках реалізації стратегії лідерства за витратами. В іншому випадку – спрямування і масштаб пропонованих послуг (сервісу) буде визначатися місцем, що відводиться сервісу в менеджменті компанії. Організація може вдатися до традиційного сервісу в рамках гонки за лідером. Або, орієнтуючись на випередження, використовувати конкурентну сервісну стратегію, пропонуючи більше переваг, унікальних можливостей і творчо розвиваючи послуги, що пропонують споживачам.

У рамках конкурентної сервісної стратегії або стратегії слідування за лідером може бути обрана різна мета сервісної стратегії. Перш за все, слід відзначити поширену політику, в

якій сервіс являє собою частину або доповнення маркетингової стратегії і спрямований на стимулювання збуту. У такому випадку всі елементи сервісу зосереджені навколо продажу. Більш складні цілі передбачає формування особливого бренд-сервісу, що підкреслює унікальність продукту або бренду, а також спрямованість на підвищення задоволеності потреб споживача, його залученості аж до формування самого продукту і / або процесу обслуговування.

**Висновки.** Підсумовуючи отримані у ході дослідження результати, констатуємо, що різні науковці поняття «сервісна стратегія» трактують та підходять до розробки сервісної стратегії по-різному. Спираючись на погляди вітчизняних та зарубіжних науковців, було встановлено, що сервісна стратегія – це орієнтована на довгострокову перспективу система планування, реалізації та контролю сервісного процесу, який передбачає спільну участь у ньому двох зацікавлених сторін.

Запропонована класифікація сервісних стратегій дозволяє узагальнити подані вище сучасні підходи до типології сервісних стратегій і може використовуватися в процесі стратегічного управління торговельною компанією.

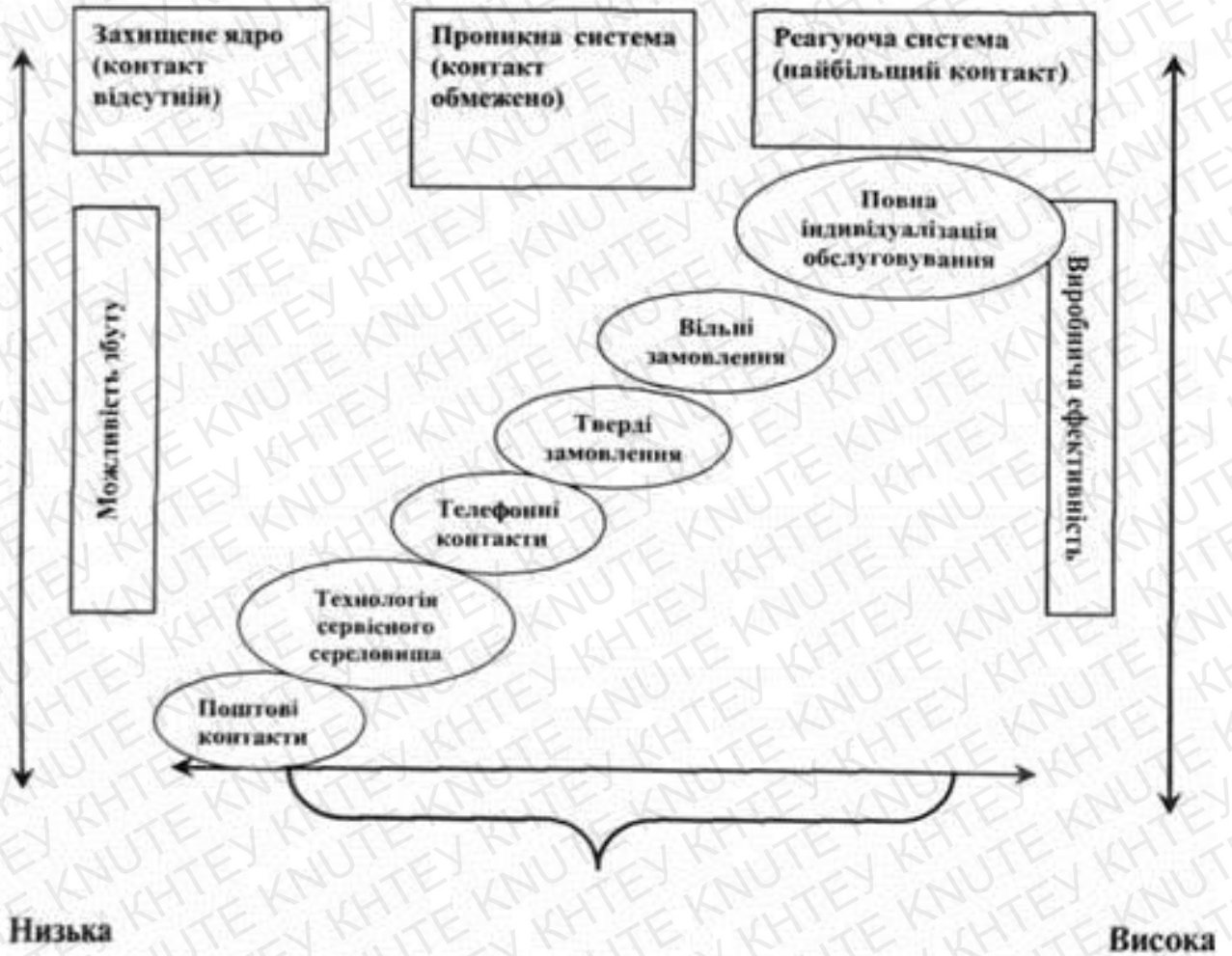
#### Список використаних джерел

1. Axelos. 4.1 Service value system overview // ITIL Foundation, ITIL 4 edition. – TSO (The Stationery Office), 2019.
2. Milind M. Lele Creating Strategic Leverage: Matching Company Strengths with Market Opportunities: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://books.google.com.ua/books/MilindLele/CSLMCSwMO/2016.pdf>.
3. The Nordic school – service marketing and management for the future edited by Johanna gummerus & catharina von koskull // Hanken School of Economics, Helsinki, Finland. 2015: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:822245/FULLTEXT01.pdf>.
4. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія / І. Ансофф. – С.-П.: «Пітер», 1999. – 416 с.
5. Дослідження консалтингової компанії «Стратегія сервісу» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://service-strategy.ru/>.
6. Клімушин П.С. Концепція сервісно орієнтованої держави в контексті модернізації публічного управління / Клімушин П.С., Спасібов Д.В. // Теорія та практика державного управління. – 2017. – № 2 (57). – С. 1–8.
7. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы / Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. – Альпина Паблишер, 2015. – 144 с.
8. Мазаракі А.А. Сервісна концепція управління підприємствами санаторно-курортної сфери / Мазаракі А.А., Ведмідь Н.І. // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2013. – № 5. – С. 5–18.
9. Осокіна І.В. Сервіс. / І.В. Осокіна. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://servicology.ru/glossary/s/122.html>.
10. Павлик І.Л. Сервісна стратегія у формуванні конкурентного статусу підприємств торгівлі / І.Л. Павлик // Інноваційна економіка. – 2014. – № 5 (54). – С. 96–100.
11. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг / О. Решетняк. – Харків: Фактор, 2012. – 544 с.
12. Шоул Дж. Першокласний сервіс як конкурента перевага / Дж. Шоул – С.-П.: «Альпіна Паблішер», 2017. – 338 с.
13. Экономическая стратегия фирмы, 6-е изд./ Под ред. А.П. Градова. – С.-П.: Специальная литература, 2013. – 958 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
П'ЯТНИЦЬКОЇ Г. Т.

## Додаток Б

## Сервіс-системна матриця \*



\* Джерело: [17].



**Додаток В**

1. Ваша стаття:

- а) чоловіча
- б) жіноча

2. Ваш вік:

- а) молодше 18;
- б) 18-24 роки;
- в) 25-34 роки;
- г) 35-44 роки;
- д) 45-60 років;
- е) старше 60.

3. Ваш вид занятості:

- а) студент;
- б) робочий/службовий;
- в) пенсіонер;
- г) безробітний;
- д) інше (уточнення) \_\_\_\_\_.

4. З яких джерел ви дізналися про нашу компанію?

- а) з інтернету;
- б) від знайомих;
- в) з інших джерел.

5. За п'ятибальною шкалою як Ви оцінюєте обслуговування нашої компанії?

\_\_\_\_\_

6. Як Ви оцінюєте зацікавленність та допомогу Вам оператором при оформленні замовлення ?

- а) висока;
- б) середня;
- в) низька.

7. Чи мали Ви проблеми з доставкою нашого товару?

- а) ні

б) так

в) якщо так – опишіть яку саме

---

8. Чи рекомендували б нашу компанію своїм друзям і знайомим?

а) можливо;

б) наврядчи;

9. Що нашій компанії необхідно змінити, на Ваш погляд, щоб збільшити рівень Вашого задоволення?

---

## Додаток Г

### Баланс на 31 грудня 2018 року

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2018 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
І	2	3	4
<b>І. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	19 416	19 260
первісна вартість	1001	169 950	173 831
накопичена амортизація	1002	150 534	154 571
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 657	4 815
Основні засоби	1010	140 292	137 905
первісна вартість	1011	935 067	936 564
знос	1012	794 775	798 659
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	15	15
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом І</b>	<b>1095</b>	<b>165 380</b>	<b>161 995</b>
<b>ІІ. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	322 993	310 711
Виробничі запаси	1101	247 609	239 375
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	69 047	63 076
Товари	1104	6 337	8 260
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	203 058	288 126
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	50 273	25 549
з бюджетом	1135	25 340	15 482
у тому числі з податку на прибуток	1136	942	798
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 586	2 012
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 013	8 948
Готівка	1166	1	7
Рахунки в банках	1167	2 012	8 941
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:	1180	-	-
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

## Продовження дод. Г

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	13 034	7 458
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>627 297</b>	<b>658 286</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>792 677</b>	<b>820 281</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (цайовий) капітал	1400	349 093	699 528
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	48 414	48 414
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1 064 831)	(964 494)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Видучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(667 324)</b>	<b>(216 552)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відтрончені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 033 192	8 237
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>1 033 192</b>	<b>8 237</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	525	12
товари, роботи, послуги	1615	348 100	207 286
розрахунками з бюджетом	1620	694	5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	757	162
розрахунками з оплати праці	1630	2 742	3 365
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	486	1 713
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	5 722	8 209
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відтрончені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	67 783	807 844
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>426 809</b>	<b>1 028 596</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>V. Чиста вартість активів пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>792 677</b>	<b>820 281</b>

## Додаток Д

### Звіт про фінансові результати за 2018 рік

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2018 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

#### І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 488 416	1 204 502
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1 031 927 )	( 827 614 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	456 489	376 888
збиток	2095	( - )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	20 929	16 802
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 59 596 )	( 64 857 )
Витрати на збут	2150	( 246 859 )	( 206 153 )
Інші операційні витрати	2180	( 67 403 )	( 46 946 )
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	103 560	75 734
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 107	243
Інші доходи	2240	217 866	24 430
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 9 081 )	( 35 120 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 213 115 )	( 36 591 )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

## Продовження додатку Д

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	100 337	28 696
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	100 337	28 696
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>100 337</b>	<b>28 696</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	805 883	698 201
Витрати на оплату праці	2505	103 046	84 285
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 880	14 518
Амортизація	2515	27 797	38 720
Інші операційні витрати	2520	287 499	235 075
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>1 243 105</b>	<b>1 070 799</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

## Додаток Е

## Баланс на 31 грудня 2017 року

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2017 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	32063	19416
первісна вартість	1001	165415	169950
накопичена амортизація	1002	133352	150534
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9539	5657
Основні засоби	1010	133548	140292
первісна вартість	1011	909139	935067
знос	1012	775591	794775
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
<i>первісна вартість інвестиційної нерухомості</i>	1016	0	0
<i>знос інвестиційної нерухомості</i>	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
<i>первісна вартість довгострокових біологічних активів</i>	1021	0	0
<i>накопичена амортизація довгострокових біологічних активів</i>	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	15	15
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
<i>Гудвіл</i>	1050	0	0
<i>Відстрочені аквізиційні витрати</i>	1060	0	0
<i>Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах</i>	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>175165</b>	<b>165380</b>

## Продовження додатку Е

1	2	3	4
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	291525	322993
<i>Виробничі запаси</i>	1101	231336	247609
<i>Незавершене виробництво</i>	1102	0	0
<i>Готова продукція</i>	1103	55706	69047
<i>Товари</i>	1104	4483	6337
Поточні біологічні активи	1110	0	0
<i>Депозити перестраховання</i>	1115	0	0
<i>Векселі одержані</i>	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	159746	203058
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	28948	50273
з бюджетом	1135	37732	25340
у тому числі з податку на прибуток	1136	942	942
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів</i>	1140	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків</i>	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9052	10586
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2635	2013
<i>Готівка</i>	1166	1	0
<i>Рахунки в банках</i>	1167	2634	2012
Витрати майбутніх періодів	1170	370	0
<i>Частка перестраховика у страхових резервах</i>	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
<i>резервах довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>	1182	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>	1183	0	0
<i>інших страхових резервах</i>	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	8529	13034
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>538537</b>	<b>627297</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>713702</b>	<b>792677</b>



## Продовження додатку Е

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	349093	349093
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	48414	48414
<i>Емісійний дохід</i>	1411	0	0
<i>Накопичені курсові різниці</i>	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1039446)	(1009602)
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
<i>Інші резерви</i>	1435	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(641939)</b>	<b>(612095)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
<i>Пенсійні зобов'язання</i>	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	675295	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	271734	1033192
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
<i>Довгострокові забезпечення витрат персоналу</i>	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
<i>Благодійна допомога</i>	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
<i>резерв довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резерв збитків або резерв належних виплат</i>	1532	0	0
<i>резерв незароблених премій</i>	1533	0	0
<i>інші страхові резерви</i>	1534	0	0
<i>Інвестиційні контракти</i>	1535	0	0
<i>Призовий фонд</i>	1540	0	0
<i>Резерв на виплату джек-поту</i>	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>947029</b>	<b>1033192</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	63751	0
<i>Векселі видані</i>	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1125	525
товари, роботи, послуги	1615	312905	338400
розрахунками з бюджетом	1620	578	694
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	634	757
розрахунками з оплати праці	1630	2198	2742
<i>Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами</i>	1635	15128	13257
<i>Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками</i>	1640	0	0
<i>Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків</i>	1645	0	0
<i>Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю</i>	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	5444	5722
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
<i>Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків</i>	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6849	9483
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>408612</b>	<b>371580</b>

## Продовження додатку Е

1	2	3	4
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>713702</b>	<b>792677</b>

а

## Додаток Ж

## Звіт про фінансові результати за 2017 рік

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2017 рік

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1204502	1092852
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Премії, передані у перестраховання</i>	<i>2012</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 826965 )	( 743292 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	<i>( 0 )</i>	<i>( 0 )</i>
<b>Валовий:</b>	<b>2090</b>	<b>377537</b>	<b>349560</b>
<b>прибуток</b>			
<b>збиток</b>	<b>2095</b>	<b>( 0 )</b>	<b>( 0 )</b>
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
<i>Зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Інші операційні доходи	2120	16366	28006
<i>Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2121</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Адміністративні витрати	2130	( 64836 )	( 58432 )
Витрати на збут	2150	( 205019 )	( 220516 )
Інші операційні витрати	2180	( 46395 )	( 60535 )
<i>Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2181</i>	<i>( 0 )</i>	<i>( 0 )</i>
<i>Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	<i>( 0 )</i>	<i>( 0 )</i>
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>	<b>2190</b>	<b>77653</b>	<b>38083</b>
<b>прибуток</b>			
<b>збиток</b>	<b>2195</b>	<b>( 0 )</b>	<b>( 0 )</b>
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	243	274
Інші доходи	2240	24430	101819
<i>Дохід від благодійної допомоги</i>	<i>2241</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Фінансові витрати	2250	( 35914 )	( 89243 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 36568 )	( 218515 )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	<i>2275</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>	<b>2290</b>	<b>29844</b>	<b>0</b>
<b>прибуток</b>			
<b>збиток</b>	<b>2295</b>	<b>( 0 )</b>	<b>( 167582 )</b>

## Продовження додатку Ж

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	<b>2350</b>	<b>29844</b>	<b>0</b>
збиток	<b>2355</b>	<b>( 0 )</b>	<b>( 167582 )</b>

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	(26683)
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>0</b>	<b>(26683)</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>0</b>	<b>(26683)</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>29844</b>	<b>(194265)</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	698201	661022
Витрати на оплату праці	2505	84285	73067
Відрахування на соціальні заходи	2510	14518	12332
Амортизація	2515	38720	40698
Інші операційні витрати	2520	235075	233820
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>1070799</b>	<b>1020939</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

## Додаток 3

## Баланс на 31 грудня 2016 року

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2016 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	48303	32063
первісна вартість	1001	160359	165415
накопичена амортизація	1002	112056	133352
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4326	9539
Основні засоби	1010	137728	133548
первісна вартість	1011	894817	909139
знос	1012	757089	775591
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
<i>первісна вартість інвестиційної нерухомості</i>	<i>1016</i>	0	0
<i>знос інвестиційної нерухомості</i>	<i>1017</i>	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
<i>первісна вартість довгострокових біологічних активів</i>	<i>1021</i>	0	0
<i>накопичена амортизація довгострокових біологічних активів</i>	<i>1022</i>	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	15	15
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
<i>Гудвіл</i>	<i>1050</i>	0	0
<i>Відстрочені аквізиційні витрати</i>	<i>1060</i>	0	0
<i>Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах</i>	<i>1065</i>	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>190372</b>	<b>175165</b>

## Продовження додатку 3

1	2	3	4
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	248123	291525
<i>Виробничі запаси</i>	1101	168339	231336
<i>Незавершене виробництво</i>	1102	0	0
<i>Готова продукція</i>	1103	63230	55706
<i>Товари</i>	1104	16554	4483
Поточні біологічні активи	1110	0	0
<i>Депозити перестраховання</i>	1115	0	0
<i>Векселі одержані</i>	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	160258	159746
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	36164	28948
з бюджетом	1135	31068	37732
у тому числі з податку на прибуток	1136	942	942
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів</i>	1140	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків</i>	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12237	9052
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	944	2635
<i>Готівка</i>	1166	2	1
<i>Рахунки в банках</i>	1167	942	2634
Витрати майбутніх періодів	1170	370	370
<i>Частка перестраховика у страхових резервах</i>	1180	0	0
у тому числі а:	1181	0	0
<i>резервах довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>	1182	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>	1183	0	0
<i>інших страхових резервах</i>	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	9596	8529
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>498760</b>	<b>538537</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>689132</b>	<b>713702</b>

## Продовження додатку 3

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	349093	349093
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	26683	0
Додатковий капітал	1410	48414	48414
<i>Емісійний дохід</i>	1411	0	0
<i>Накопичені курсові різниці</i>	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(898547)	(1039446)
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
<i>Інші резерви</i>	1435	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(474357)</b>	<b>(641939)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
<i>Пенсійні зобов'язання</i>	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	532573	675295
Інші довгострокові зобов'язання	1515	250385	271734
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
<i>Довгострокові забезпечення витрат персоналу</i>	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
<i>Благодійна допомога</i>	1526	0	0
<i>Страхові резерви</i>	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
<i>резерв довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резерв збитків або резерв належних виплат</i>	1532	0	0
<i>резерв незароблених премій</i>	1533	0	0
<i>інші страхові резерви</i>	1534	0	0
<i>Інвестиційні контракти</i>	1535	0	0
<i>Призовий фонд</i>	1540	0	0
<i>Резерв на виплату джек-поту</i>	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>782958</b>	<b>947029</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	50248	63751
<i>Векселі видані</i>	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	1125
товари, роботи, послуги	1615	285501	312905
розрахунками з бюджетом	1620	395	578
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	899	634
розрахунками з оплати праці	1630	1692	2198
<i>Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами</i>	1635	26429	15128
<i>Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками</i>	1640	0	0
<i>Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків</i>	1645	0	0
<i>Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю</i>	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	7413	5444
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
<i>Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків</i>	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	7954	6849
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>380531</b>	<b>408612</b>

## Продовження додатку 3

1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	689132	713702



## Додаток І

### Звіт про фінансові результати за 2016 рік

#### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016 рік

##### І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1092852	996657
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	0	0
<i>Премії підписані, валова сума</i>	2011	0	0
<i>Премії, передані у перестраховання</i>	2012	0	0
<i>Зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	0	0
<i>Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 743292 )	( 685733 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>	2090	349560	310924
<b>прибуток</b>			
<b>збиток</b>	2095	( 0 )	( 0 )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	0	0
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	0	0
<i>Зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	0	0
<i>Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	28006	49198
<i>Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2121	0	0
<i>Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	0	0
<i>Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 58432 )	( 49987 )
Витрати на збут	2150	( 220516 )	( 202322 )
Інші операційні витрати	2180	( 60535 )	( 83221 )
<i>Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181	( 0 )	( 0 )
<i>Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	( 0 )	( 0 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>	2190	38083	24592
<b>прибуток</b>			
<b>збиток</b>	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	274	915
Інші доходи	2240	101819	251647
<i>Дохід від благодійної допомоги</i>	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 89243 )	( 70212 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 218515 )	( 543544 )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>	2290	0	0
<b>прибуток</b>			
<b>збиток</b>	2295	( 167582 )	( 336602 )

## Продовження додатку І

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	<b>2350</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
збиток	2355	( 167582 )	( 336602 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	(26683)	(43067)
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>(26683)</b>	<b>(43067)</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>(26683)</b>	<b>(43067)</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>(194265)</b>	<b>(379669)</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	661022	642593
Витрати на оплату праці	2505	73067	58186
Відрахування на соціальні заходи	2510	12332	17279
Амортизація	2515	40698	41984
Інші операційні витрати	2520	233820	204075
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>1020939</b>	<b>964117</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0