

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра торговельного підприємництва та логістики**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **ОРГАНІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ**

(за матеріалами ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП» м.Перемишляни, Львівська обл.)

Студента 2 курсу 11м групи  
спеціальності 076  
«Підприємництво, торгівля та  
біржова діяльність»  
спеціалізації «Логістика та  
управління ланцюгами  
постачання»

Ігнатенка Юрія  
Геннадійовича

Науковий керівник  
к.е.н., доцент

Кочубей Дмитро  
Вячеславович

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

Ільченко  
Наталія Борисівна

**Київ 2021**

## АНОТАЦІЯ

**Ігнатенко Ю.Г. Організація логістичного обслуговування споживачів. – КНТЕУ – 2021 – 58 с.**

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні підходи до організації логістичного обслуговування споживачів, проаналізовано системи логістичного обслуговування споживачів підприємством ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП», оцінено показники результативності логістичного обслуговування споживачів підприємства, розроблено організаційно-економічні заходи удосконалення логістичного обслуговування споживачів ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП», обґрунтовано ефективність впровадження організаційно-економічних заходів

*Ключові слова: логістичне обслуговування, система логістичного обслуговування, показники ефективності, результативність.*

## SUMMARY

**Ignatenko Y.G. Organization of logistics customer service. – KNUTE – 2021 – 57 p.**

The final qualification work investigates theoretical and methodological approaches to organization of logistic customer service, analyzei systems of logistic customer service by the enterprise of SE LPP Ukraine JSC LPP, evaluates indicators of efficiency of logistic customer service, developed organizational and economic measures to improve logistic customer service SE LPP Ukraine JSC LPP, substantiated the effectiveness of the implementation of organizational and economic measures/

*Keywords: logistics service, logistics service system, efficiency indicators, efficiency.*

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні підходи до організації логістичного обслуговування споживачів .....	7
РОЗДІЛ 2. Дослідження системи логістичного обслуговування споживачів підприємством ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП» .....	14
2.1. Аналіз практики логістичного обслуговування споживачів ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП» .....	14
2.2. Оцінювання результативності логістичного обслуговування споживачів ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП» .....	25
РОЗДІЛ 3. Удосконалення підходів організації логістичного обслуговування споживачів підприємством ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП» .....	33
3.1. Розробка організаційно-економічних заходів щодо удосконалення логістичного обслуговування споживачів ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП» .....	33
3.2. Оцінювання ефективності впровадження організаційно-економічних заходів щодо удосконалення логістичного обслуговування споживачів ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП» .....	42
ВИСНОВКИ .....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	53
ДОДАТКИ .....	58

## ВСТУП

*Актуальність тем дослідження.* Сучасний етап розвитку економіки характеризується докорінною зміною моделі ведення бізнесу. На зміну високим темпам зростання продажів і прибутків, ринкової влади постачальників, злиттів і поглинань, низької конкуренції приходять нові економічні умови. Умови, в яких влада концентрується в руках клієнтів, бар'єри входу для нових гравців знижуються, відмінності між постачальниками стають менш очевидними, а питання утримання колишніх ринкових позицій, пошуку нових джерел зростання, способів збереження наявних клієнтів і залучення нових стають особливо гострими. Чим технологічно простіший склад матеріального потоку, чим більше товарів-замінників, що володіють ідентичними споживчими властивостями, чим далі по ланцюгу поставок компанія від кінцевої ланки розподілу продукції, тим критичнішим стає пошук способу диференціації компанії на висококонкурентному ринку. Важливу роль в цьому відіграє логістичне обслуговування.

Аналіз вітчизняної та зарубіжної економічної літератури показав, що багато питань, пов'язаних з організацією логістичного обслуговування, залишаються невирішеними, не мають однозначного тлумачення і вимагають обґрунтування, оскільки логістичне сервіс, як область наукових досліджень, є досить новим напрямком. Недостатньо досліджені проблеми визначення та оцінки результируючих показників логістичного сервісу, питання організації логістичного сервісу і управління ним. В такому аспекті актуальність розробки та обґрунтування теоретичних основ логістичного сервісу, а також методик і моделей організації логістичного сервісу на підприємствах представляється досить високою.

Гіпотеза полягає в наступному припущенні: для забезпечення надійності та ефективності функціонування підприємства потрібно здійснити структурне вдосконалення організації логістичного обслуговування.



Теоретичні та практичні питання формування логістичного сервісу знайшли відображення в роботах вітчизняних і зарубіжних авторів, що розглядають роль логістики в обслуговуванні споживачів, складові логістичного обслуговування, принципи формування логістичного сервісу, способи оцінки результатів надання логістичних послуг.

Важливість обслуговування споживачів для діяльності компанії вивчається в роботах Бауерсокса Д. та Клосса Д., Банько В.Г., Біловодської А.А., Гайдабруса, Забуранної Л.В., Крикавського Є.В., Кристофера М. та Пэк Х., Купера М. та Нордевіра Т., Матвія І.Є., Моргулець О.Б., Окландера М.А., Стока Дж. та Ламберта Д., Лялонда Б. та інших відомих вчених і практиків

*Метою роботи* розробка теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо раціональної організації логістичного обслуговування споживачів на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети вирішуються наступні завдання:

- провести теоретико-методичні підходи до організації логістичного обслуговування споживачів;
- здійснити аналіз практики логістичного обслуговування споживачів на підприємстві;
- провести оцінювання результативності логістичного обслуговування споживачів;
- запропонувати розробку організаційно-економічних заходів щодо удосконалення логістичного обслуговування споживачів підприємства;
- оцінити ефективність впровадження організаційно-економічних заходів щодо удосконалення логістичного обслуговування споживачів.

*Об'єкт дослідження:* процес організації логістичної діяльності на складі логістичного оператора.

*Предмет дослідження* – процес оптимізації логістичного обслуговування споживачів.

*Методи дослідження:* в роботі використані загальнонаукові методи дедукції та індукції, аналізу та синтезу, логічний, системний методи, статистичний, конкурентний, маркетинговий, стратегічний і конкурентний аналіз. При вирішенні конкретних завдань використовувалися елементи теорії управління, маркетингу та логістики.

При розробці методичних положень, обґрунтуванні висновків, пропозицій і практичних рекомендацій використані праці українських та зарубіжних вчених з маркетингу, логістики, менеджменту, періодичні видання, монографічні видання в області логістики, матеріали конференцій, професійних сайтів тощо. Інформаційно-емпірична база дослідження заснована на даних звітності підприємства і результатах дослідження.

*Наукова новизна* роботи полягає в розробці методичних рекомендацій щодо удосконалення підходів до організації логістичного процесу на складі ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП»

*Практична значущість роботи:* полягає в тому, що результати носять цілеспрямований характер, адаптований до довгострокової перспективи функціонування підприємства і становлять практичний інтерес для підприємців.

*Публікації:* За результатами дослідження опублікована стаття «Формування стратегії логістичного обслуговування споживачів підприємства торгівлі» у збірнику наукових статей студентів освітнього ступеня «магістр» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», спеціалізації «Логістика та управління ланцюгами постачання». – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021

*Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, містить 12 таблиць та 4 рисунки, список літератури представлений з 45 джерел. Загальний обсяг даної роботи становить 51 сторінку.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ

Рівень логістичного обслуговування безпосередньо впливає на успішність діяльності компанії на ринку, на її загальні логістичні витрати і, як підсумок, на рентабельність організації, визначаючи не тільки лояльність вже наявних споживачів, але і відсоток потенційних клієнтів, готових скористатися послугами компанії.

Головною ідеєю логістичного сервісу служить забезпечення конкурентоспроможного рівня обслуговування, який дозволяє суттєво знизити рівень загальних витрат. Мета застосування логістичного сервісу полягає в знаходженні нових шляхів кардинального підвищення ефективності використання ресурсного та виробничого капіталу.

Логістичний сервіс на підприємстві і в ланцюзі постачань має на меті – задовольнити потреби клієнтів, отже, сервіс повинен бути гнучким, тобто спрямований на мінливі вимоги ринку. Надання логістичних послуг в процесі купівлі-продажу підвищує споживчу вартість товару.

Це пояснюється в першу чергу тим, що в сучасній економіці простежується напрямок розвитку сукупної пропозиції «товару-послуги». Покупець фактично отримує не тільки товар як фізичний об'єкт, але й послуги, які супроводжують його продаж. У цих умовах для більшості споживачів стала важливою не сама пропозиція, а, скоріше, набір послуг, які вони можуть отримати з цим товаром.

Логістичне обслуговування як область наукових досліджень – досить новий напрямок. Поняття «логістичний сервіс» в науковій літературі розглядається багатьма вченими, але єдиного трактування не існує. Так, В.І.Сергєєв стверджує, що логістичний сервіс – це «результат діяльності логістичної системи, що



відображає її ефективність з точки зору корисності часу і місця кожного продукту» [36, с. 87].

І.А. Кабанець пише, що логістичний сервіс «нерозривно пов'язаний з процесом розподілу та є комплексом послуг, що надаються в процесі постачання товарів» [16].

В.Я. Амбросов, Т.О. Маренич пропонують загальне тлумачення сервісу як «сукупність послуг, які мають єдиний виробничу, інституційну або соціальну природу, що надаються в процесі обслуговування покупців (споживачів) з метою найбільш повного задоволення їх потреб» [2, с. 62].

К.В. Кобзева дотримується аналогічної думки, уточнюючи, що цей комплекс послуг проявляється не тільки в процесі поставки, а й в процесі замовлення, покупки і подальшого обслуговування продукції [19].

Л.В. Фролова уточнює це визначення тим, що «логістичний сервіс представляє собою управління потоками послуг» [43].

Дослідження показують, що в сучасних умовах розвитку, питання організації логістичного сервісу розглядаються досить обмежено або не розглядаються зовсім. Причиною, головним чином, є відсутність повноцінних теоретичних і методичних напрацювань в області організації логістичного обслуговування, здатних спонукати керівництво підприємства до активних дій в цьому напрямку.

В сучасних умовах логістичний сервіс може здійснюватися в процесі відтворення на всіх його етапах: виробництво, розподіл, обмін і споживання. Це пояснюється як різноманітністю видів послуг, що надаються, так і зростанням попиту на нові види послуг. У сфері виробництва логістичне обслуговування здійснюється в рамках окремого підприємства, в сферах розподілу і обміну логістичний сервіс багатофункціональний (послуги транспорту, складські, експедиторські, інформаційні, фінансово-кредитні тощо). У сфері споживання (виробничого і невиробничого) логістичний сервіс має на увазі післяпродажне обслуговування – гарантійне і післягарантійне.



Існують різні підходи до класифікації логістичного обслуговування. Автори дотримуються єдиної думки і виділяють наступні види логістичного обслуговування, не розкриваючи принципів класифікації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Види логістичного обслуговування

Види сервісного обслуговування	Коротка характеристика
Задоволення споживчого попиту	Даний вид сервісу є комплексною характеристикою рівня обслуговування споживачів і визначається наступними показниками: час, частота, готовність, безвідмовність і якість поставок, готовність забезпечення комплектності та проведення вантажно-розвантажувальних робіт, метод замовлення
Надання послуг виробничого призначення	Даний вид сервісу охоплює сукупність пропонованих видів сервісного обслуговування продукції, що випускається, тобто набір послуг, що надаються споживачу з моменту укладення договору на покупку до моменту поставки продукції
Післяпродажне обслуговування	Даний вид сервісу включає сукупність послуг, що надаються, необхідних для забезпечення ефективного функціонування продукції в існуючих економічних умовах протягом всього передбаченого життєвого циклу продукції. Сервіс післяпродажного обслуговування здійснюється як до, так і після продажу продукції
Інформаційне обслуговування	Даний вид сервісу характеризується сукупністю інформації, що надається споживачу про продукцію і її обслуговування, методи і принципи, а також технічних засобів, що використовуються для обробки і передачі інформації
Фінансово-кредитне обслуговування	Даний вид сервісу представляє собою сукупність різних варіантів оплати продукції, систему знижок і пільг, що надається споживачам.

Джерело: складено на основі [38]

Більш ґрунтовна класифікація обслуговування споживачів представлена на рис. А.1 (Додаток А)

Обсяг і якість логістичних послуг впливають на потенційних покупців як при первинній закупівлі, так і (це особливо важливо) при оновленні, тобто при повторних закупівлях.

Сьогодні логістичне обслуговування, незалежно від того, чи здійснюється воно виробником або кимось іншим, полегшує проникнення на розроблювальний сектор ринку конкурентів.

Споживачі, особливо інституціональні структури (підприємства, організації, установи), при оцінці переваг продукції беруть до уваги не тільки ціни, зовнішній вигляд і якість товарів (в умовах ринку покуця в останнього є право вибору серед рівноцінних матеріальних товарів, тому дана проблема стає не такою нагальною для користувача, як раніше), але також якість і комплекс пропонованих логістичних послуг.

Дії щодо формування системи логістичних послуг виконуються у наступній послідовності (рис. 1.1):

Рівень обслуговування споживачів необхідно розглядати як інтегральний показник, що включає багато параметрів логістичного сервісу, такі, як термін виконання замовлення, готовність до постачання, асортимент, вірність постачання, точність виконання замовлення, доступність (ймовірність виникнення дефіциту товарів, норма насичення попиту, частота повноти охоплення запасів замовленнями на постачання), функціональність (швидкість виконання замовлення, безперервність поставок, гнучкість, тобто виконання нестандартних замовлень), надійність (відповідність норм запасів попиту), територіальне зручність тощо.

Підприємство, створивши власну систему показників рівня обслуговування, може виміряти ефективність рівня обслуговування, а також порівняти результати з показниками інших підприємств. Це дозволяє визначати нові цілі щодо підвищення ефективності своєї діяльності.

Сегментація споживчого ринку, тобто його поділ на конкретні групи споживачів, для кожної із яких можуть бути потрібні певні послуги у відповідності із особливостями споживання



Визначення переліку найбільш значимих для покупців послуг

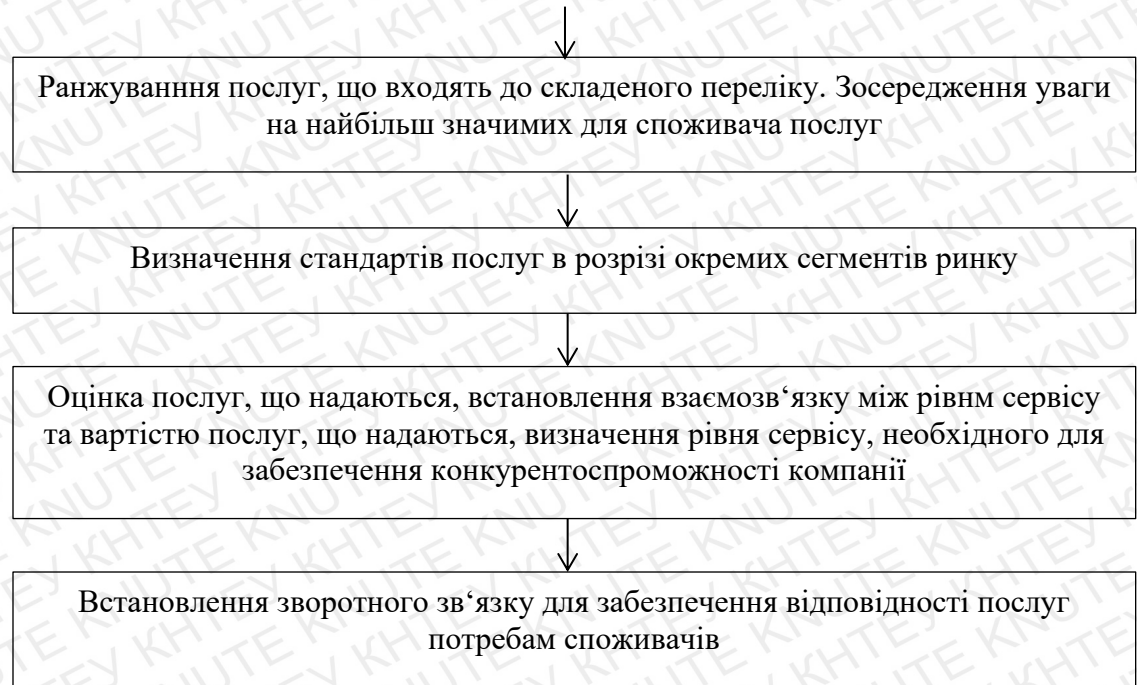


Рис. 1.1. Послідовність дій щодо формування системи логістичних послуг

Джерело: склвдено на основі [30]

Цілеспрямована стратегія логістичного обслуговування є засобом підвищення ринкової ефективності і диференціювання конкуренції для фірми, яка застосовує логістику [5]. Рівень логістичного обслуговування споживачів безпосередньо впливає на ринкову частку компанії, на її загальні логістичні витрати і, в кінцевому рахунку, на рентабельність, визначаючи не тільки лояльність вже наявних споживачів, але і кількість її потенційних споживачів, які стануть фактичними [32, с. 130].

У багатьох сферах діяльності результатом якісного обслуговування стають повторні замовлення від споживачів. Апробовані методи високоякісного обслуговування клієнтів можна застосовувати до всього логістичного каналу [15, с. 119]. В даний час попит споживачів багато у чому визначається рівнем обслуговування. Дослідження, проведені на європейських підприємствах,



показують, що на репутацію фірми в більшій мірі впливає орієнтація на клієнта. Цей фактор є найбільш значущим для більше, ніж 90% підприємств [22]

Хоча підприємства прагнуть домогтися більш низьких витрат, очевидно, при цьому вони повинні підтримувати заданий рівень обслуговування споживачів. Удосконалення логістики означає надання послуг, необхідних споживачам, з найнижчими можливими витратами. Проблема полягає в пошуку тих характеристик, які споживачі дійсно хочуть отримати, і того рівня обслуговування, за який вони готові платити. За даними зарубіжних джерел, витрати на логістичне обслуговування включають в себе витрати на транспортування готової продукції і становлять 4,08%, на складування – 2,4%, управління замовленнями і обслуговуванням клієнтів – 0,55%, вартість зберігання запасів – 1,81%, всього близько 9,2% [43]. Так, наприклад, витрати з розподілу будівельних матеріалів і конструкцій можуть становити до 15% виручки від продажів, а при підвищенні оперативності виконання замовлень клієнтів, наприклад, з 48 годин до 24 годин, вони зростають до 20-30% [44].

Отже, при зростанні рівня обслуговування підвищується конкурентоспроможність підприємства, що супроводжується одночасно зниженням витрат і підвищенням витрат на сервіс. Крім того, існує пряма залежність обсягу продажів від рівня обслуговування.

Завдання служби логістики полягає в пошуку оптимальної величини рівня сервісу шляхом визначення параметрів всіх функціональних залежностей. З двох критеріїв логістики, а саме, витрат і рівня обслуговування, фахівці відзначають пріоритет рівня обслуговування перед витратами, так як на чільне місце в сучасних ринкових умовах поставлений споживач з його уподобаннями. Тому стандарт логістичного обслуговування повинен бути обов'язковою частиною процесу виконання замовлення, починаючи з моменту розміщення клієнтом заявки і закінчуючи постачанням продукції (виконанням робіт). Застосування даного підходу забезпечує: надійність поставок, дотримання термінів і гнучкість поставок,

що у кінцевому результаті позитивно впливає на економічну діяльність підприємства.

Ефективність логістики вимірюється показником «логістичний леверидж» (ЛЛ) (затратовіддача від логістики), сутність якого полягає в порівнянні рівня обслуговування і витрат, необхідних для його досягнення [37, с. 493]:

$$\text{ЛЛ} = \frac{\text{Рівень обслуговування}}{\text{Логістичні витрати}} \quad (1.1)$$

ЛЛ показує, який рівень обслуговування (у відсотках) досягається вкладенням 1 гривні (1 тис. грн., 1 млн грн.).

З одного боку, в цьому показнику містяться два основних критерії логістики. З іншого боку, вони є взаємно протилежними, так як досягнення високого рівня обслуговування, як правило, вимагає значних за величиною витрат. При цьому вони є взаємозалежними. Показник є системним, оскільки оцінює ефективність всієї логістичної діяльності підприємства. Одиниця виміру ЛЛ -% / грн (% / тис. грн., % / млн. грн). Так як логістичні витрати необхідно скорочувати, прагнучи при цьому до підвищення рівня обслуговування клієнтів, то значення показника повинно прагнути до максимуму або заданої величині.

Таким чином, направляючи логістичну стратегію на обслуговування споживачів, організації можуть досягти стійкої і довгострокової конкурентної переваги. Для надійної характеристики рівня логістичного обслуговування система показників повинна бути реально вимірюваною, об'єктивною, пов'язаною з поточними і минулими результатами, можна порівняти з іншими підприємствами та іншими тимчасовими періодами, зрозумілою всім зацікавленим особам, дозволяти виявляти проблемні ділянки.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ДП «ЛПП УКРАЇНА» АТ «ЛПП»**

#### **2.1. Аналіз практики логістичного обслуговування споживачів ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП»**

АТ «ЛПП» – це соціально відповідальна, польська сімейна компанія, яка крок за кроком протягом трьох десятиліть здійснює свою стратегію розвитку. Філософією АТ «ЛПП» є національне мислення і глобальна діяльність. Компанія будує бізнес, адаптуючи пропозицію окремих брендів до переваг клієнтів в різних куточках світу [31].

ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП» було створене 06.08.2003 р.

Установчими документами ДП «ЛПП Україна» виступають Статутний договір та Статут. У відповідності із Статутом, цілями підприємства є: отримання прибутку шляхом насичення споживчого ринку товарами та послугами.

Предметом діяльності ДП «ЛПП Україна» є [31]:

- реалізація товарів народного споживання, у тому числі через власну торгову мережу;
- виконання товарно-закупівельних, торгових, посередницьких, бартерних та інших операцій, відкриття комерційних магазинів та інших торгових підприємств;
- товарно-посередницькі послуги з проведення імпорتنих закупівель, інноваційна діяльність;
- надання посередницьких торгових, інформаційних і побутових послуг;
- проведення робіт у сфері маркетингу, реклами, організації зовнішньоекономічної діяльності, експортно-імпорتنих операцій;



- створення самостійних торгових підприємств, пунктів громадського харчування;
- рекламна діяльність, у тому числі виготовлення і поширення реклами;
- організація і проведення оптової і роздрібною торгівлі;
- інші види діяльності відповідно до Статуту.

Підприємство має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, яка регулюється діючим законодавством України. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємство користується повним обсягом прав суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності та згідно діючого законодавства. Основними напрямками зовнішньоекономічної діяльності є імпорт товарів.

Загальні відомості про ДП «ЛПП Україна» представимо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Загальні відомості про ДП «ЛПП Україна»

Повне та скорочення найменування	Дочірнє підприємство «ЛПП Україна» ДП «ЛПП Україна»
Код ЄДРПОУ	32435513
Вид діяльності	47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах
Організаційно-правова форма господарювання	Дочірнє підприємство
Юридична адреса:	Україна, 81200, Львівська обл., Перемишлянський р-н, м. Перемишляни, вул. Міжгірська, буд. 1
Контактна інформація:	+38 032 295-76-29 +38 032 295 76 30
Керівник підприємства	Івахів Ярема Орестович

Джерело: складено на основі [31]

ДП «ЛПП Україна» працює на рівні міжнародних масштабів, надаючи можливість вирішення будь-якого завдання в сфері посередницьких послуг – від надання стандартних послуг до реалізації унікальних проектів підвищеної складності. За роки своєї діяльності компанія зарекомендувала себе із кращої

сторони, заслуживши довіру й бездоганну репутацію відповідального партнера в торговій сфері.

Основний вид діяльності ДП «ЛПП Україна» – роздрібна торгівля у спеціалізованих магазинах. Сьогодні компанія, управляє п'ятьма впізнаними брендами: Reserved, Mohito, House, Cropp і Sinsay. Кожен з них орієнтований на різні групи клієнтів з різним способом життя, у яких власні погляди на самовираження та інші потреби. Всі бренди створені для того, щоб допомагати людям виражати емоції і здійснювати мрії за допомогою образу.

Принципи діяльності ДП «ЛПП Україна» представляються наступними [31]:

- реалізація якісної продукції, що користується довірою у покупців;
- забезпечення стійкої і рентабельної діяльності;
- захист і турбота про працівника підприємства і його сім'ю;
- забезпечення екологічно безпечного виробництва.

У місію фірми також входить завдання визначення основних потреб споживачів і їх ефективного задоволення для створення клієнттури на підтримку фірми в майбутньому. Основні потреби споживачів продукції ДП «ЛПП Україна» приведені нижче:

- якість продукції і її екологічна безпека;
- помірна ціна.

Виходячи з вище приведеного аналізу ДП «ЛПП Україна», місія підприємства представляється наступною: «Турбота про нашого споживача».

На даному підприємстві застосовуються довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі.

Так, довгострокові цілі (5-10 р.) передбачають: розвиток взаємовигідних відносин з вітчизняними й іноземними партнерами.

Середньострокові (1-5 р.): закріплення галузевого лідерства в сегменті роздрібної торгівлі одягом завдяки новому позиціонуванню продукції й маркетинговій політиці підприємства.

Короткострокові: підвищення трудової дисципліни.

Як видно, цілі підприємства є чітко визначені, досяжні, конкретні, враховуючи вплив середовища функціонування, що позитивно впливає на діяльність організації.

Взагалі для будь-якого підприємства розробка і реалізація цілей буде значимою частиною процесу стратегічного управління тільки у тому випадку, якщо вище керівництво правильно їх сформулює, ефективно інституціоналізує, проінформує про них і стимулюватиме їх здійснення в усій організації.

Отже, при цій кількості отриманої інформації і в результаті проведеного аналізу, стратегія ДП «ЛПП Україна» в сучасних економічних умовах представляється наступною: «Утримання провідного положення на ринку і (обмежене зростання), і просування продукції на територіальні ринки».

Зупинимося більш детально на логістичній діяльності. Так, завдання логістики в ДП «ЛПП Україна» – це підтримка реалізації торгових стратегій конкретних брендів. Це стосується як обслуговування стаціонарних магазинів, так і здійснення замовлень на каналі e-commerce. Ці операції можливі завдяки розвиненій мережі постачання і розподілу на глобальному рівні.

Організаційну структуру логістичної системи АТ «ЛПП» представимо у вигляді рис. 2.1

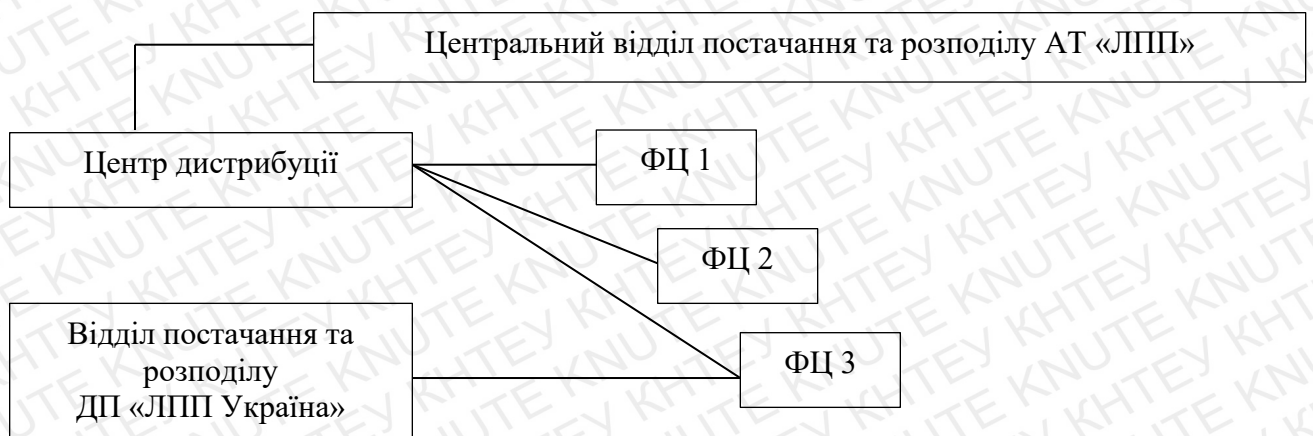


Рис. 2.1. Організаційна структура логістичної системи АТ «ЛПП»

Джерело: складено за матеріалами підприємства



Центральний відділ управляє глобальною мережею постачання і розподілу LPP, яка охоплює операції, що здійснюються на основі своєї інфраструктури і при співробітництві з логістичними операторами. Ця мережа складається з інтегрованої системи дистрибуційних центрів, а також фулфілмент-центрів, де кожен з них грає важливу роль в здійсненні логістичних процесів [31].

Центр дистрибуції – це ключовий елемент логістичної мережі компанії, зв'язуюча ланка між системами постачання і розподілу. Саме сюди поставляються всі посилки від постачальників. Потім вони перевіряються і складуються так, щоб гарантувати дотримання термінів і безперервність здійснення поставок для всієї системи дистрибуції, що охоплює стаціонарну мережу та фулфілмент-центри, що займаються інтернет-продажем. У центрах дистрибуції товари готують до продажу, зокрема, розподіляють по замовленнях, зробленими конкретними магазинами, упаковують, оновлюють. Тут також відбувається кодування RFID-міток.

Фулфілмент-центри (ФЦ) відповідають за швидку реалізацію замовлень клієнтів інтернет-магазинів. Цей процес складається із: прийняття та розміщення товарів у зоні підготовки замовлення, комплектації, упаковки замовлень і відправки. Завдяки відповідній кількості, місця розташування і робочої ефективності конкретних ФЦ, у компанії є можливість запропонувати високий рівень обслуговування, в тому числі, із здійсненням поставки клієнту на наступний день з моменту оформлення замовлення [31].

Структурні відділення логістичної системи компанії виконують наступні функції:

- центральний відділ постачання та розподілу:
  - здійснення автоматизованого аналізу, контролю за існуючою структурою та конфігурацією вантажопотоків;
  - постійний моніторинг вантажів;
  - керівництво розробкою на основі перспективного аналізу конфігурації, структури та обсягу вантажопотоків;

техніко-економічне обґрунтування схеми розвитку всієї інфраструктури транспортного комплексу;

здійснення технологічної увязки з міжнародною логістичною системою;

- центр дистрибуції:

диспетчерська підтримка перевезення по регіонах;

планування та організація перевезень з урахуванням заявок;

- фулфілмент центри:

прийом та зберігання товарів;

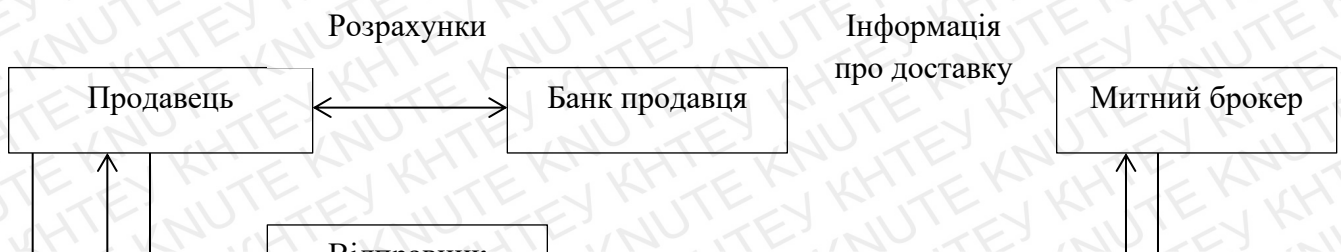
комплектація та упаковка замовлення;

доставка замовлення

Розвиток промисловості передбачає природну потребу у прискоренні та спрощенні процесу доставки товарів кінцевому споживачеві. Вантажопотоки, які пов'язують АТ «ЛПП», а далі і ДП «ЛПП Україна», плануються та керуються. Взаємини, що виникають при доставці товару кінцевому споживачеві, ґрунтуються на обміні інформацією у вигляді документів, внаслідок чого інформаційні потоки набувають наступного вигляду (рис. 2.2).

Розглянемо споживачів досліджуваної організації за видами діяльності. Дані, відображені в табл. 2.3 свідчать про різне співвідношення в темпах зростання товарообігу у різних споживачів щодо прибутку, одержуваного ДП «ЛПП Україна» по групах споживачів.

Так, у великих оптових посередників приріст товарообігу становить 14,6%, а прибутки від реалізації по цій групі споживачів – 1,6.







## Продовження таблиці 2.3

Великі оптовики	35320,1	39058,1	40468,1	114,6	9491,1	9225,8	9639,3	101,6
Дрібнооптові посередники	17545,8	17359,2	20571,3	117,2	4767,4	4759,1	5227,1	109,7
Роздрібні посередники	29112,3	29320,1	29676,6	101,9	7323,8	7444,4	7615,9	104,0
Приватники (індивідуальні підприємства)	4115,8	4128,1	5058,5	123,0	1113,7	1090,1	1405,1	126,2
Інші	15786,0	15983,1	16636,9	105,4	2151,3	4067,9	4215,4	195,9
Разом	101880,0	105848,6	112411,3	110,3	24847,3	26587,3	28102,8	113,1

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Перевищення темпів зростання прибутку від реалізації над темпами зростання товарообігу спостерігається також у роздрібних посередників, приватників та індивідуальних підприємств, а також інших споживачів (в цю категорію ввійшли фізичні особи та юридичні особи, які купують продукцію вперше або один раз). А ось у дрібнооптових посередників, навпаки, товарообіг зростає швидшими темпами, ніж прибуток. Це свідчить про різні підходи до стимулювання продажів.

На даний момент часу можна сказати, що використовувані ДП «ЛПП Україна» канали руху товару практично повністю його задовольняють. За даними табл. 2.4 підприємству слід було б звертати більше уваги на збір даних про підприємства-посередники (особливо великих оптових і дрібнооптових), а також про посередників у непрямих горизонтальних каналах, яких використовує ДП «ЛПП Україна» як постачальників.

## Порівняльна характеристика каналів товароруку ДП «ЛПП Україна»

Характеристики	Канали товароруку		
	При відпуску товарів споживачам		
	Прямі (власна мережа, роздрібні посередники)	Непрямі (великі оптові посередники)	Непрямі (дрібнооптові посередники)
Ринок	Вертикальний	Горизонтальний	Горизонтальний
Обсяг збуту	Незначний	Великий	середній
Контакти із споживачами	Тісні	Незначні	Малі
Витрати обігу	Найбільш високі	Мінімальні	Середні
Цінова політика	Дуже гнучка, яка своєчасно реагує на зміни кон'юнктури	Гнучка, оперативно враховує зміни	У цілому гнучка, котра задовольняє потреби споживачів ДП «ЛПП Україна»
Інформація про споживачів	Вичерпна	Незначна	Достатня
Право власності на товар	АТ «ЛПП»	У посередника	У посередника
Норма прибутку	Висока	Низька	Середня
Можливість контролю	Висока	Низька	Середня
Характеристики	При закупівлі товарів у постачальників		
	Прямі (від виробника)	Вертикальні (від виробника)	Непрямі (посередник)
	Обсяг закупок	Великий	Незначний
Контакти з виробниками	Тісні	Тісні	Відсутні
Витрати обігу для ДП «ЛПП Україна»	Середні	Середні	Мінімальні
Цінова політика	Гнучка, оперативно враховує зміни	У цілому гнучка, котра задовольняє потреби виробника і ДП «ЛПП Україна»	Гнучка, оперативно враховує зміни
Характеристики	Канали товароруку		
	При відпуску товарів споживачам		
	Прямі (власна мережа, роздрібні посередники)	Непрямі (великі оптові посередники)	Непрямі (дрібнооптові посередники)
Інформація про виробники	Вичерпна	Вичерпна	Недостатня
Право власності	АТ «ЛПП»	У виробника	АТ «ЛПП»

## Продовження таблиці 2.4

Норма прибутку	висока	Встановлюється виробником	
Можливість контролю каналу виробником	Висока	Повний контроль	Низька
Методи постачання	Метод неперервного поповнення запасів	Система запитів	Методи прогнозних показників
Методи закупок	У залежності від асортиментних груп	Отримання товарів по мірі необхідності	Закупка товарів однією партією

Джерело: складено на основі [20; 31; 32]

Наступним кроком буде аналіз динаміки та структури закупок (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Динаміка та структура закупок ДП «ЛПП Україна» у 2018-2020 рр.

Споживачі	Товарообіг, тис. грн				Структура закупок, %			
	2016	2017	2018	Темп росту, %	2016	2017	2018	Відхил.
Прямі (від виробника)	74232,6	75282,9	72011,9	97,0	67,3	68,8	62,4	-4,9
Вертикальні (від виробника)	12945,1	10723,4	16271,9	125,7	11,7	9,8	14,1	+2,4
Непрямі (оптовий посередник)	23075,5	23416,5	27119,9	117,5	20,9	21,4	23,5	+2,6
Разом	110253,2	109422,8	115403,7	104,7	100,0	100,0	100,0	-

Джерело: складено за матеріалами підприємства

У структурі закупівель ДП «ЛПП Україна» суттєву частку займають прямі канали (67,3%, 68,8% і 62,4% відповідно 2018, 2019 і 2020 рр.). Цими каналами ДП «ЛПП Україна» користується при здійсненні закупівель імпортової продукції, тому що не має фахівців із зовнішньоекономічної діяльності.

На завершення необхідно провести аналіз витрат системи логістики (табл. 2.6).



Таблиця 2.6

## Динаміка та структура витрат обігу ДП «ЛПП Україна» у 2018 -2020 рр.

Споживачі	Обсяг закупок, тис. грн				Структура закупок, %			
	2018	2019	2020	Темп росту, %	2018	2019	2020	Темп росту, %
У процесі закупки товарів	8033,3	8203,3	6106,7	76,1	36,3	36,7	26,5	-10,7
У процесі внутрішньої переробки вантажу	9968,4	10058,6	11291,7	113,3	45,0	45,0	49,0	+4,0
У процесі доведення товарів до споживача	4112,2	4090,5	5645,9	137,3	18,6	18,3	24,5	+5,9
Разом	22113,9	22352,4	23044,3	104,2	100,0	100,0	100,0	-

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Як бачимо, резерви зниження витрат необхідно шукати в зниженні транспортних і організаційних витрат в процесі доведення товарів до споживача, а також в скороченні операційних витрат, до числа яких відноситься велика частина накладних витрат.

Таким чином, основні напрямки ділової активності ДП «ЛПП Україна» визначають цілі. Вони орієнтовані на зростання обсягів продажів, на збільшення частки на ринку, на досягнення абсолютних і відносних показників по прибутку, на темпи зростання за фінансовими показниками. Стратегія розвитку підприємства спрямована на найбільш ефективне використання конкурентних переваг підприємства і полягає в більш повному задоволенні потреб Київської області та інших регіонів.

## 2.2. Оцінювання результативності логістичного обслуговування споживачів ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП»

Аналіз логістичного обслуговування споживачів досліджуваного ДП «ЛПП Україна» розпочнемо з оцінки рівня обслуговування. Вихідні дані обліку надходження та виконання замовлень споживачів представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Вихідні дані обліку надходження та виконання замовлень споживачів у 2018 -2020 рр.

Період	Подане замовлення / виконане замовлення	У тому числі по числу позицій у замовленні				Оцінка про виконання	
		Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Термін	Обсяг
2018	435	135	90	95	115		
	400	120	75	90	115	375	390
2019	527	165	115	128	119		
	472	157	100	115	100	440	465
2020	555	170	125	115	145		
	520	155	120	100	145	510	515

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Розрахуємо рівень виконання замовлень (fill rate), використовуючи формулу:

$$L = \frac{U}{D}, \quad (2.1)$$

де L – рівень обслуговування запасом потреби в заданому періоді, частки;

U – число задоволених замовлень у заданому періоді, одиниць;

D – загальне число замовлень у заданому періоді, одиниць.

$$L_{2018} = \frac{400}{435} = 91,9\%$$

$$L_{2019} = \frac{472}{527} = 89,6\%$$

$$L_{2020} = \frac{520}{555} = 93,7\%$$

Уточнимо рівень обслуговування ДП «ЛПП Україна» за повнотою виконання замовлення (in full). Як бачимо із табл. 2.7, у 2018 р. з 400 виконаних замовлень 390 було виконано відповідно до зазначеної кількості. Отже, рівень обслуговування потреби за обсягом рівний:

$$\frac{390}{435} \times 100\% = 89,6\%$$

У 2019 р. з 472 виконаних замовлень 465 було виконано відповідно до зазначеної кількості. Отже, рівень обслуговування потреби у 2019 р. за обсягом рівний:

$$\frac{465}{527} \times 100\% = 88,2\%$$

У 2020 р. з 520 виконаних замовлень 515 було виконано відповідно до зазначеної кількості. Отже, рівень обслуговування потреби у зазначеному періоді р. за обсягом рівний:

$$\frac{515}{555} \times 100\% = 92,8\%$$

За вчасністю виконання замовлення (on time) рівень обслуговування був наступний:

У 2018 р. з 400 виконаних замовлень 375 були виконані точно в строк. Рівень обслуговування потреби по термінах рівний:

$$\frac{375}{435} \times 100\% = 86,2\%$$

У 2019 р. з 472 виконаних замовлень 440 були виконані точно в строк. Рівень обслуговування потреби по термінах рівний:

$$\frac{440}{527} \times 100\% = 83,5\%$$

У 2020 р. з 420 виконаних замовлень 510 були виконані точно в строк. Рівень обслуговування потреби по термінах рівний:



$$\frac{510}{555} \times 100\% = 91,8\%$$

Загальний уточнений рівень обслуговування (ОТІФ) ДП «ЛПП Україна» за 2018-2020 рр. був наступний

$$2018 \text{ р. : } 0,896 \times 0,862 \times 100 = 77,2\%$$

$$2019 \text{ р. : } 0,882 \times 0,835 \times 100 = 73,6\%$$

$$2020 \text{ р. : } 0,928 \times 0,918 \times 100 = 85,2\%$$

Отже, проведені розрахунки показують, що у 2018 р. тільки 77,2% потреб було обслуговано без відхилень від вимог споживачів; у 2019 р. ситуація погіршилася і було обслуговано тільки 73,6% потреб. У 2020 р. ситуація значно покращилася і станом на кінець періоду було обслуговано 85,2% потреб клінтів.

На основі логістичної системи підприємства ДП «ЛПП Україна» та аудиту обслуговування споживачів даної компанії, можна виділити проблему: несформована система логістичного обслуговування. Основна проблема та її причини представлені на діаграмі Іссікави (рис. 2.2).

Причини умовно можна розділити на чотири групи:

- технології;
- менеджмент;
- закупки;
- стандарти обслуговування.

Розглянемо їх більш детально.

Категорія «Технології» включає три причини:

- неповне освоєння можливостей 1С. У компанії використовується облікова система 1С. Комплексна автоматизація, її функціонал використовуються не у повній мірі, що відображається на діяльності менеджерів та якості обслуговування. Так, наприклад, лише у цьому році стали використовуватися такі звіти як «Звіт про реактивації клієнтів», «Звіт по продажах по трьох періодах».

Програма не дозволяє фільтрувати контрагентів по категоріях, проводити їх ABC-аналіз;



Рис. 2.2. Діаграма Іссікави

Джерело: складено за матеріалами підприємства

- низька кваліфікація персоналу. У даному випадку мова йде про працівників складу та менеджерів, що займаються прийомом та збором заявок. Кваліфікація менеджерів, що користуються 1С, не дозволяє використовувати функціонал програми повною мірою. Жоден із менеджерів не володіють високим ступенем знань у використанні 1С;

- неавтоматизований процес продажів. Для того, щоби оформити замовлення, менеджеру необхідно користуватися великою кількістю звітів, а також підручними засобами, менеджери не дотримуються єдиного алгоритму, кожен працює так, як йому вигідно. Як наслідок, час збору та обробки замовлення займає 1,5-3 год., у залежності від його обсягу.

#### Категорія «Менеджмент».

- відсутність маркетингових досліджень. Посада маркетолога була введена недавно, відповідно, раніше аналіз ринку не проводився, компанія не відчувала потреби споживача та працює на штовхаючій системі. Внаслідок цього утруднене визначення переліку логістичних послуг, розробка політики та стандартів обслуговування. На даному етапі спостерігаються спроби активувати канали залучення клієнтів, вияснити потреби споживачів, конкурентну позицію, стратегію позиціонування на ринку.

- відсутність міжфункціональної координації. Зв'язок між підрозділами слабкий. Розміри партій закупівлі переважно визначаються експертною думкою категорійних менеджерів, без застосування точних розрахунків та методів прогнозування. Для прийняття рішень, менеджери опираються на опитування минулих періодів та на залишки запасів по категоріях. Зараз алгоритм визначення обсягів закупок знаходиться на етапі впровадження, однак, цей процес терпить супротив з боку персоналу відділу закупівель. Алгоритм взаємодії закупок та збуту відсутній;

- неефективне управління сервісом та продажами. Рівень розвитку менеджменту в ДП «ЛПП Україна» є низьким для впровадження ефективної системи регламентації, мотивації та грамотного делегування повноважень. У керівників відсутнє розуміння того, що регламенти необхідні і що раціональна структуризація та формалізація діяльності дає більші переваги для удосконалення і розвитку підприємства. Інформація про те, що для забезпечення ефективності та



росту компанії необхідно працювати по попередньо розроблених правилах та процедурах не сприймається керівництвом як вагома.

#### Категорія «Закупки».

- незабезпеченість необхідними товарами. ДП «ЛПП Україна» іноді працює по передзамовленню, але відділ закупівлі та самі фабрики-виробники не завжди виконують замовлення. Крім того, запаси по деяких групах суттєво перевищують товари і є неліквідними, а по деяких групах запасів не вистачає для покриття попиту і компанії потрібно здійснювати закупки, не позбувшись неліквідних товарів;
- великий обсяг неліквідного товару. Політика в області перетворення запасів на використовуваних потужностях потребує доопрацювання, оскільки на даний момент у відношенні неліквідних товарів часто застосовуються дії по переміщенню їх в рамках одного складу, або зниження ціни на них з метою підвищення попиту на даний товар.

#### Категорія «Стандарти обслуговування».

- в ДП «ЛПП Україна» існують стандарти роботи з клієнтом, стандарт телефонних переговорів, стандарт роботи з клієнтом в залі, стандарт роботи торгового залу, регламент по роботі з e-mail та СМС-розсилками, стандарт прийняття заявки тощо. Споживачі цих стандартів не бачать. Стандарти були розроблені недавно і відтоді не змінювалися;
- відсутній контроль виконання стандартів. Наявні стандарти не дотримуються менеджерами повною мірою, за їх виконанням ніхто не стежить.

#### Набір логістичних послуг, що здійснюються у процесі продажу:

- формування замовлення покупця в обліковій системі підприємства;
- зберігання;
- підбір та комплектація замовлення;
- упаковка та маркування замовлення;
- формування вантажної одиниці;

- підготовка супровідних документів для забору замовлення покупця транспортним засобом.

Набір логістичних послуг, що надаються підприємством після продажу товару:

- розгляд скарг споживачів;
- заміна товару;
- повернення дефектної продукції.

На основі проведеного аудиту обслуговування споживачів, ми можемо виділити наступні недоліки в існуючій системі логістичного обслуговування ДП «ЛПП Україна»:

- відсутність міжфункціональної координації між підрозділами маркетингу та логістики;
- тривалий процес прийому замовлень;
- тривали процес комплектації товару;
- помилки при комплектації товару;
- неточні строки постачання;
- не визначений перелік логістичних послуг, що надаються;
- неорганізована процедура повернення;
- нехтування методів прогнозування та точних розрахунків;
- конфігурація 1С освоєна не в повному обсязі;
- асортимент не відповідає запитам споживачів.

Далі представимо результати дослідження у табл. 2.7, об'єднавши виявлені проблеми з моделлю аналізу «точок розриву» Зейтгамла.

## Проблеми в «точках розриву» моделі Зейтгамла для ДП «ЛПП Україна»

Точка розриву	Проблема точки
Точка Gap 1: розрив між очікуваннями якості сервісу дистрибуції у покупця та сприйняттям цих очікувань вищим менеджментом служби логістики компанії	відсутність міжфункціональної координації між підрозділами маркетингу та логістики
	не визначений перелік логістичних послуг, що надаються
	асортимент не відповідає запитам споживачів
	неорганізована процедура повернення
Точка Gap 2: розрив між сприйняттям очікувань споживачів логістичним менеджментом та специфікаціями, які визначають якість сервісу в дистрибуції	конфігурація 1С освоєна не в повному обсязі
	не визначений перелік логістичних послуг, що надаються
	асортимент не відповідає запитам споживачів
	неточні строки постачання
	помилки при комплектації товару
Точка Gap 3: розрив між специфікаціями якості та «доставкою» логістичного сервісу	неорганізована процедура повернення
	тривалий процес прийому замовлень
	помилки при комплектації товару
Точка Gap 4: розрив між «доставкою» логістичного сервісу та зовнішніми повідомленнями споживачеві про «доставку» сервісу	тривали процес комплектації товару
	тривалий процес прийому замовлень
	неточні строки постачання
	помилки при комплектації товару
Точка Gap 5: розрив між очікуваннями покупців та отриманим сервісом	тривали процес комплектації товару
	тривалий процес прийому замовлень
	неточні строки постачання
	помилки при комплектації товару
	тривали процес комплектації товару

Джерело: складено самостійно

Кожна із проблем, що виникають для споживача в ході здійснення логістичного сервісу прив'язана до конкретної «точки розриву». Враховуючи, що кожна точка ілюструє відмінності в очікуваннях споживачів послуги та дійсною якістю наданого сервісу в розрізі різних рівнів менеджменту та виконавців, логічно запропонувати основні напрямки удосконалення логістичного обслуговування ДП «ЛПП Україна».



## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ДП «ЛПП УКРАЇНА» АТ «ЛПП»

#### 3.1. Розробка організаційно-економічних заходів щодо удосконалення логістичного обслуговування споживачів ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП»

Щоби спрогнозувати стан системи у майбутньому, варто вибудувати логістичні процеси у вигляді моделі, під якою, в даному випадку, розумітимемо, відображення логістичної системи (абстрактне чи матеріальне,) що може бути використано замість неї для вивчення її властивостей і можливих варіантів поведінки. На основі проведеного аналізу у попередньому розділі, представимо імітаційну модель структури логістичного обслуговування на підприємстві, основу на Гар-моделі Зейтгамла у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Імітаційна модель структури логістичного обслуговування  
ДП «ЛПП Україна»

Види логістичних послуг	Точка розриву	Причина
1. Формування замовлення покупця у звітній системі підприємства	Точка Гар 1: розрив між очікуваннями якості сервісу дистрибуції у покупця та сприйняттям цих очікувань вищим менеджментом служби логістики компанії	Конфігурація ІС освоєна не в повному обсязі Не ведеться облік індивідуальних запитів споживачів Не проводиться розділення споживачів на групи
2. Зберігання	Немає	
3. Підбір і комплектація замовлення покупця	Точка Гар 2: розрив між сприйняттям очікувань споживачів логістичним менеджментом та специфікаціями, які визначають якість сервісу в дистрибуції	Неуважність персоналу Неоптимальний спосіб зберігання запасів на складі Відсутність технологій безконтактної ідентифікації Відсутність маркетингових досліджень

## Продовження таблиці 3.1

4. Упаковка та маркування замовлення покупця	Точка Гар 3: розрив між специфікаціями якості та «доставкою» логістичного сервісу	Недостатній рівень виконавчої дисципліни керівників складу
5. Формування вантажної одиниці	Немає	
6. Підготовка супровідних документів для забору замовлення покупця транспортним засобом	Точка Гар 3: розрив між специфікаціями якості та «доставкою» логістичного сервісу	Конфігурація 1С освоєна не в повному обсязі Низька кваліфікація працівників у використанні системи 1С
7. Організація доставки точно у термін	Точка Гар 4: розрив між «доставкою» логістичного сервісу та зовнішніми повідомленнями споживачеві про «доставку» сервісу Точка Гар 5: розрив між очікуваннями покупців та отриманим сервісом	Не всі транспортні компанії вконують договірні умови
8. Транспортування	Точка Гар 4: розрив між «доставкою» логістичного сервісу та зовнішніми повідомленнями споживачеві про «доставку» сервісу	Не всі транспортні компанії виконують договірні умови
9. Інформування про замовлення та зміна його параметрів чи статусу	Точка Гар 3: розрив між специфікаціями якості та «доставкою» логістичного сервісу	Відсутність комунікацій між підрозділами Завантаженість менеджерів
10. Розгляд скарг споживачів	Точка Гар 1: розрив між очікуваннями якості сервісу дистрибуції у покупця та сприйняттям цих очікувань вищим менеджментом служби логістики компанії	Відсутність параметрів виміру якості обслуговування
11. Заміна товару точно у термін	Точка Гар 1: розрив між очікуваннями якості сервісу дистрибуції у покупця та сприйняттям цих очікувань вищим менеджментом служби логістики компанії Точка Гар 3: розрив між специфікаціями якості та «доставкою» логістичного сервісу	Неорганізована процедура повернення Затримка у поставках

Джерело: складено самостійно

Представлена модель поєднує в собі перелік логістичних послуг, які надаються ДП «ЛПП Україна», «точки розриву» між параметрами якості даних послуг ат причини виникнення «точок розриву».

Охарактеризуємо кожен із «точок розриву» більш детально.

Перша розбіжність передбачає різницю в очікуванні якості послуг у споживача і тим, як якість цих же послуг сприймається логіст-менеджером у компанії. Працівники іноді передають дані про потреби клієнтів, тим не менше, зв'язок між підрозділами слабкий. Розміри партій закупки переважно визначається експертною думкою категорійних менеджерів, без застосування точних розрахунків та методів прогнозування. Для прийняття рішень менеджери опираються на опитування минулих періодів і на залишки запасів по категоріях. Зараз алгоритм визначення обсягів закупівлі знаходиться на етапі впровадження.

Внаслідок того, що менеджери не можуть використовувати дані маркетингових досліджень у своїй діяльності, вони не можуть прогнозувати та виконувати запити споживачів відносно якості послуг та асортименту. Замовлення формується тривалий час, оскільки в облікову систему не вносяться дані про переваги споживачів.

Другою причиною виникнення даного розходження є те, що процедура повернення та заміни продукції не регламентована і займає деякий час, окрім того параметри продукції, при яких здійснюється повернення, визначається самими виконавцями.

Друга розбіжність залежить від безпосередніх виконавців операцій на місцях. У даному випадку, мова іде про персонал складу, відділ маркетингу, продавців та транспортні компанії, що здійснюють доставку замовлень. У ДП «ЛПП Україна» мають місце тривалі терміни прийому замовлень, комплектації, складання супровідних документів, що є результатом неуважного відношення працівників до своїх обов'язків. Друга причина – система зберігання товару на складі, на даний момент вона організована таким чином, що товари, які користуються постійним



попитом, розміщені упереміш з товарами, у яких попит є постійний. Така система зберігання і неоптимальне розміщення зони прийому значно ускладнюють пошук потрібного товару, що займає багато часу.

Третя розбіжність виникає при наданні таких послуг як заміна товару, інформування про замовлення та зміну його параметрів або статусу, формування замовлення споживачів в обліковій системі підприємства, упаковка товару, підготовка супровідних документів для замовлення. Причини виникнення даного типу розриву криються у відсутності міжфункціональної координації, менеджери підрозділів збуту не комунікують із працівниками транспортних компаній, внаслідок чого інформування клієнта про статус замовлення ускладнюється.

По причині того, що критерії розділення клієнтів не зафіксовано, менеджери розподіляють їх по категоріях важливості самостійно, це не дозволяє організувати для різних категорій рівень сервісу. Облікова система підприємства дозволяє вести облік потреб споживачів, але не дозволяє скласти статистичну звітність для кожного із них, таким чином, інформація про переваги клієнта або запам'ятовується менеджером, або записується вручну, що викликає труднощі з прийомом замовлення в подальшому.

Четверта розбіжність перебуває в області послуг організації доставки та транспортування. Опис даної розбіжності передбачає, що зважені і точні повідомлення у ЗМІ фірми та логістичних посередників про якість продукції та обслуговування в дистрибуції, реклама та PR повинні супроводжувати сервіс, щоби покупець дійсно отримував те, що йому обіцяють, при цьому в компанії посада маркетолога виникла зовсім недавно, відповідно, покупці не можуть отримувати інформацію про якість послуг, і часто про якість продукту. ДП «ЛПП Україна» обіцяє більш якісне логістичне обслуговування, аніж надає насправді. Зокрема терміни доставки не завжди співпадають із вказаними строками, що пояснюється низькою дисципліною виконавців операції доставки.

У рамках п'ятої розбіжності спостерігається розрив між очікуваннями споживачів та отриманим сервісом.

Через те, що керівництво компанії не у повній мірі осмислює важливість якісного логістичного обслуговування, не має параметрів для його оцінки, рівень логістичного сервісу на поточний момент знаходиться на середньому рівні. Більшість із оптових покупців задоволені даним рівнем у силу того, що працюють за «старою» моделлю ведення бізнесу, будучи постійними клієнтами, але в останній час збільшилася частка молодих підприємців, для яких поточний рівень логістичного обслуговування є незадовільним, що тягне за собою втрату клієнтів.

Представимо зазначену модель в узагальненому вигляді за допомогою рис.

3.1

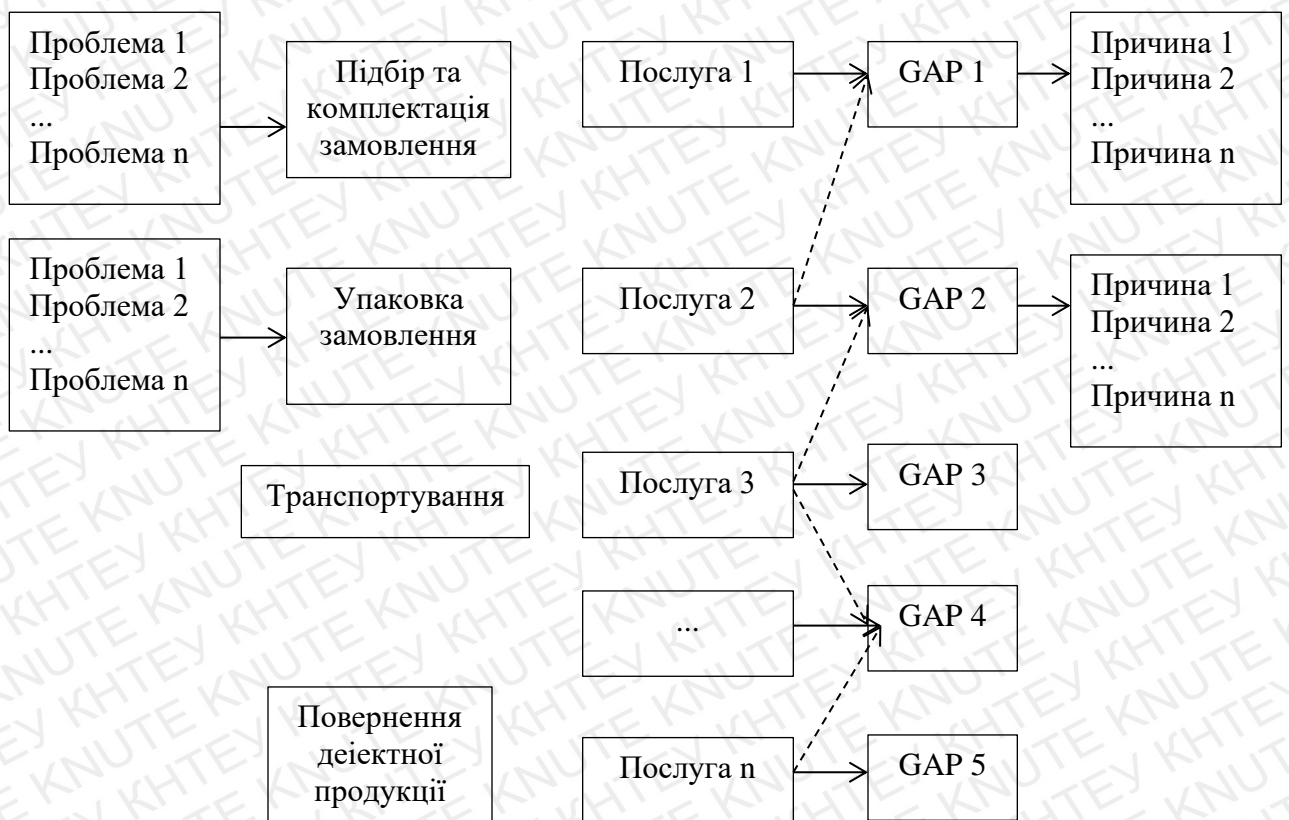


Рис. 3.1. Узагальнена імітаційна модель структури логістичного сервісу ДП «ЛПП Україна»

Джерело: складено самостійно

Щоби усунути розбіжності в оцінці параметрів якості логістичного обслуговування, варто усунути причини цих розривів. Для цього потрібно розробити комплекс заходів щодо формування логістичного обслуговування ДП «ЛПП Україна».

У першу чергу компанія потребує змін у нормативній базі. Необхідно розробити та впровадити стандарти, регламенти та чіткі керівництва по обслуговуванню споживачів, обробці замовлень. Далі варто впровадити ефективну систему контролю виконання регламентів та систему мотивації щодо їх виконання.

Першим рішенням цієї групи проблем є розробка та впровадження ефективної системи контролю виконання регламентів. Підвищенню ефективності контролю значно сприяє впровадженню сучасних інформаційних технологій на підприємстві.

У ДП «ЛПП Україна» уже використовується облікова система «1С: Комплексна автоматизація», але при цьому більшість можливостей даного програмного продукту не використовуються у повному обсязі і кваліфікація споживачів не дозволяє використовувати можливості функціоналу системи. Організація курсів навчання користувачів даної програми дозволить скоротити час прийому, комплектацію замовлення, підготовки супровідних та розрахункових документів, обробки рекламаций, а також раціоналізувати робочий час працівників.

Доповнення існуючої облікової системи інтегрованим програмним продуктом CRM дозволить оперативно та ефективно фіксувати інформацію про виконання ключових аспектів бізнес-процесів, а також формувати звітність щодо виконанню регламентів. На сьогодні, ринок CRM-систем представлений досить широко і багато програм мають широкі можливості візуалізації та представлення звітності.

Наступне рішення передбачає створення ефективного зворотного зв'язку за результатами контролю виконання регламентів. Це означає, що результати контролю не повинні загубитися і їх необхідно використовувати як для підвищення



ступеня виконання регламентів, так і для удосконалення бізнес-процесів та якості логістичного обслуговування на підприємстві.

Як мінімум, результати контролю виконання регламентів повинні регулярно обговорюватися. Практика показує, що навіть просте обговорення відхилень від регламентів, котрі керівник проводить із виконавцем, може скоректувати параметри якості обслуговування в кращу сторону. Для максимізації стимулу необхідно найбільш вагомі результати контролю включити у систему мотивації та оплати праці персоналу. У свою чергу, для цього необхідно розробити ключові показники, котрі вимірюють ступінь виконання регламентів.

Окрім обговорення із виконавцями, відхилення повинні регулярно обговорюватися на нарадах, що щотижня проводяться на підприємстві. При цьому, повинні розглядатися причини відхилень, більшість із яких можуть бути пов'язаними із «точками розриву».

Організація і впровадження принципів міжфункціональної координації між підрозділами допоможе скоординувати діяльність підрозділів у сфері обслуговування клієнтів та створення комплексних заходів, а також розробити грамотну стратегію обслуговування на рівні корпоративної стратегії.

Використання інструментарію ABC-аналізу у складській діяльності дозволить скоротити час пошуку та комплектації замовлення шляхом скорочення кількості переміщень на складі та скоротити кількість помилок при його зборі. Впровадження такої системи безконтактної ідентифікації як штрихкодування прискорить процес прийомки товару на складі, внаслідок чого, процес прийомки та комплектації замовлення буде відбуватися швидше, оскільки клієнт буде швидше дізнаватися про надходження товару і швидше зможе його отримати.

Проведення ABC-аналізу дозволить провести сегментацію та зміну асортименту та постачальників, з врахуванням особливостей постачальників, зміну умов співпраці і поставок, тим самим вирішивши проблеми більшої кількості неліквідів та невідповідності пропонованого асортименту запитам клієнтів.

ДП «ЛПП Україна» необхідно провести аналіз процесів та алгоритмів, зв'язаних з діяльністю по управлінню запасами та складською діяльністю, базуючись на концепції Кайзен, що передбачає постійне удосконалення. Необхідно виявити у всіх процесах та алгоритмах проблемні місця та місця, які можна удосконалити. При цьому необхідно залучати до даного процесу не тільки керівництво чи топ-менеджмент, але й рядових працівників складу та відділів, котрі перетинаються із складськими операціями.

Ще одним рішенням групи проблем є розвиток менеджменту, корпоративної культури та підвищення дисципліни персоналу, що включає комплекс наступних заходів:

- підвищення осмислення керівниками необхідності та ролі регламентів;
- підвищення виконавчої дисципліни персоналу шляхом зміни критеріїв відбору працівників, створення відповідної системи мотивації та проведення різноманітних заходів;
- навчання керівників базовим управлінським навичкам, що включають навички використання регламентів в управлінні;
- формування корпоративної культури, що підтримує структуризацію та формалізацію роботи персоналу.

Технологією, яка дозволяє контролювати виконання стандартів, автоматизувати процес продажів та пришвидшити процес обробки замовлення може стати CRM-система, інтегрована з поточною системою підприємства – «1С: Комплексна автоматизація». Використання даного програмного продукту дозволить менеджеру швидше здійснювати прийом замовлення, суттєво спростить роботу з клієнтською базою, завдяки більшому спектру аналітичних інструментів і широкому функціоналу. Враховуючи, що деяка частина клієнтів «губиться» і не заноситься у базу даних, у подальшому менеджери не можуть враховувати їх потреби. CRM-система може суттєво знизити процент втрати клієнтів, але, при цьому, доцільне більш детальне ведення клієнтської бази.

Крім того, економія часу при прийомі замовлення дозволить менеджерам здійснювати пошук нових клієнтів шляхом удосконалення «холодних» дзвінків, а використання CRM-системи суттєво полегшить це завдання. CRM-система, інтегрована з СМС та e-mail-розсилками, а також інтернет-магазином компанії, дозволить підвищити процент інформованості про стан замовлення та своєчасно здійснювати його прийом.

Переведення частини замовлень на принцип «передзамовлення» і впровадження принципів JIT в роботі. ДП «ЛПП Україна» вже зараз прагне перейти на принцип «передзамовлень», щоби замовлення йшло напряду від постачальника до споживача, минаючи власний склад, тим самим скорочуючи витрати на зберігання даного товару. Введення принципів JIT в діяльність підприємства дозволить ДП «ЛПП Україна» покращити обслуговування шляхом скорочення термінів доставки, надійності доставок, і, тим самим, підвищить лояльність споживачів.

Таким чином, впровадження даного комплексу заходів дозволить ДП «ЛПП Україна»:

- створити єдину систему обліку та контролю клієнтів;
- скоротити часові інтервали прийому замовлень, комплектації, формування вантажної одиниці, доставки, процедури повернення та обробки рекамацій;
- автоматизувати процеси обліку та контролю фінансових та інформаційних потоків;
- скоротити час та підвищити якість обслуговування споживачів компанії;
- скоротити обсяг циркулюючої в системі документації, та суттєво зменшити кількість помилок в обліково-звітній документації.

До початку проекту логістичне обслуговування у ДП «ЛПП Україна» представляв собою набір окремих, не узгоджених між собою елементів. По



закінченню проекту, за рахунок узгодження регламентів та політики обслуговування, ми розраховуємо отримати узгоджену систему логістичного сервісу.

Зміна кожного з елементів передбачає роботу з персоналом, створення стандартів та регламентів, розробку та впровадження ключових показників.

### **3.2. Оцінювання ефективності впровадження організаційно-економічних заходів щодо удосконалення логістичного обслуговування споживачів ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП»**

Для покращення логістичного обслуговування ДП «ЛПП Україна» пропонуємо впровадити показники оцінки якості логістичного обслуговування, умовно розділивши показники на рівні управління, де перший рівень буде належати до вищого керівництва, другий – до лінійного менеджменту і третій рівень показників дозволить виміряти якість логістичного сервісу для виконавців операцій на місці. Список параметрів функціонування, наведений у табл. 3.2, містить показники більш високого рівня, які можуть включати в себе інші складові частини показників і може використовуватися для оцінки якості логістичного обслуговування. Показники функціонування 1 рівня – показники більш високого рангу, призначені для контролю безпосередньо керівництва фірми та є більш агрегованими.

Таблиця 3.2

Параметри функціонування ланцюга постачання та показники першого рівня

Параметри функціонування	Визначення параметрів	Показники першого рівня
Надійність поставок у ланцюгу	Функціонування ланцюга доставок у частині власне доставок: логістичний мікс 7R	Виконання поставок
		Норми насичення попиту
		Частка безпомилкових замовлень

Відгук ланцюга поставок	Швидкість, з якою пов'язані операції у ланцюгу поставок	Час виконання замовлень
Витрат ланцюга поставок	Витрати пов'язані з операціями у цінних паперах	Загальні витрати ланцюга
		Продуктивність з доданою вартістю
Ефективність управління активами у ланцюгу поставок	Ефективність організації в управління активами, які підтримують задоволення попиту	Витрати гарантії / повернення продукції
		Оборотність активів

Джерело: складено самостійно

У табл. 3.3 представлено перелік показників оцінки якості логістичного обслуговування на досліджуваному підприємстві з цілями та формулами розрахунку.

Таблиця 3.3

Перелік показників оцінки якості логістичного обслуговування

ДП «ЛПП Україна»

Показник оцінки	Одиниця виміру	Мета	Формула
Для першого рівня			
Загальні логістичні витрати	грн	Розрахувати можливі втрати через дефіцит	Витрати = закупки + зберігання + перевезення + витрати управління + витрати втрат
Кількість оброблених замовлень на одиницю часу	шт	Оцінити ефективність роботи менеджерів і працівників складу	Кількість замовлень = кількість замовлень / час

## Продовження таблиці 3.3

Точність виконання параметрів замовлення	%	Визначити частку правильно виконаних замовлень	Виконання замовлення = кількість правильно укомплектованих замовлень / загальна кількість замовлень ×100%
Для постачання:			
Забезпечення виконання замовлення точно у строк	%	Визначити роботу служби доставки з точки зору клієнтів	Виконання замовлення = замовлення, виконані точно у строк / всі замовлення
Тривалість доставки замовлення споживачу	год	Визначити середній час з моменту відправлення товару до його отримання споживачем	
Тривалість оброблення замовлення споживачам	год	Визначити середній час прийому і коректування замовлення	
Тривалість підготовки та комплектації замовлення	год	Визначити середній час підготовки та комплектації товару на складі	
Точність виконання замовлення	%	Визначити частку правильно виконаних замовлень	Виконання замовлення = кількість правильно укомплектованих замовлень / загальна кількість замовлень ×100%
Для повернення:			
Кількість повернутих товарів	%	Визначити частку повернутих товарів у загальному товарообороті	Повернені товари = обсяг повернутих товарів / загальна кількість відправок
Наявність скарг споживачів	%	Визначити якість з точки зору споживачів	Претензії клієнтів = кількість отриманих претензій / загальна кількість замовлень ×100%
Тривалість обробки замовлення споживачам	год	Визначити середній час процедури повернення товару	

Джерело: складено самостійно

Застосування даних показників при оцінці якості логістичного обслуговування у ДП «ЛПІ Україна» дозволить оцінити розходження, котрі виникають при наданні кожного виду послуг.



Визначимо набір послуг передпродажного характеру (роботи та операції по формуванню попиту на логістичне обслуговування):

- формування асортиментної матриці до продажу;
- введення нового асортименту на основі переваг покупців та розширення асортименту виробників;
- визначення продуктового набору, представленого на вітринах у виставкових залах;
- організація рекламних кампаній;
- розробка та здійснення маркетингових стратегій.

На основі зазначених функцій можна зробити висновок про те, що здійснення логістичних послуг передпродажного характеру – це завдання відділу по товарній політиці та відділу маркетингу.

Визначимо набір логістичних послуг, що надаються у процесі реалізації товарів (забезпечують ефективне просування та доставку товару до місця призначення у відповідності із замовленням покупця):

- формування замовлення покупця в обліковій системі;
- збергіння;
- підбір та комплектація замовлення;
- упаковка та маркування замовлення покупця;
- формування вантажної одиниці;
- підготовка супровідних документів для забору замовлення покупця транспортних.

На основі вказаних функцій можна зробити висновок про те, що здійснення логістичних послуг, що надаються у процесі реалізації товарів – це завдання відділу постачання та складу.

Нарешті, виділимо набір логістичних інформаційних послуг післяпродажного характеру:

- гарантійне обслуговування;
- розгляд претензій покупців;
- заміна бракованого товару зі складу із наявності, або під замовлення у постачальника.

На сонові вказаних функцій можна зробити висновок про те, що здійснення логістичних послуг післяпродажного характеру – це завдання відділу продажу та складу.

Оцінимо рівень обслуговування ДП «ЛПП Україна» на поточний момент, фактичні дані в порівнянні з плановими представимо у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Перелік найбільш значимих для покупців послуг станом на 2021 р.

Вид послуги	Фактична оцінка по наданню даної послуги, %	Планове значення, %
1. Формування замовлення покупця в обліковій системі підприємства	74	95
2. Підбір та комплектація замовлення споживача	70	96
3. Упаковка та маркування замовлення покупця	66	100
4. Підготовка супровідних документів для забору замовлення покупця транспортним засобом	72	100
5. Організація доставки точно в строк	63	95
6. Транспортування	63	95
7. Інформування про замовлення та зміну його параметрів та статусу	56	95
8. Розгляд скарг споживачів	73	98
9. Заміна товару точно у строк	75	96
10. Повернення дефектної продукції	75	100

Джерело: складено самостійно

При оцінці якості послуг оцінювався часовий параметр виконання послуги, потім було проведено порівняння з плановими показниками їх виконання, встановленими керівництвом ДП «ЛПП Україна». При цьому оцінюється процент відповідності виконання по відношенню до планового показника. Також

відзначимо, що компанія залишає для себе деякі показники недосконалим, враховуючи, що якість надання деяких послуг не залежить від неї напряму.

Важливим критерієм, який дозволяє оцінити систему обслуговування, як з позиції постачальника, так і з позиції отримувача послуг, є рівень логістичного обслуговування. Розрахунок даного показника виконують за формулою:

$$Y = \frac{\sum m}{\sum M} \times 100\%, \quad (3.1)$$

де  $Y$  – рівень логістичного сервісу;

$M$  – кількісна оцінка теоретично можливого обсягу логістичного обслуговування;

$m$  – кількісна оцінка фактичного надаваного обсягу логістичного сервісу.

$$\begin{aligned} Y &= \frac{0,74 + 0,7 + 0,66 + 0,72 + 0,63 + 0,63 + 0,56 + 0,73 + 0,75 + 0,75}{0,95 + 0,96 + 1 + 1 + 0,95 + 0,95 + 0,95 + 0,98 + 0,96 + 1} \times 100\% \\ &= \frac{6,87}{7,79} \times 100\% = 71,0\% \end{aligned}$$

На даний момент рівень логістичного сервісу у ДП «ЛПП Україна» складає 71%, що є середнім показником. В результаті створення інтегративної моделі логістичного обслуговування, основаної на моделі Зейтгамла, проведення комплексу заходів по підвищенню його якості, виділення ключових показників, планований рівень якості логістичного обслуговування у ДП «ЛПП Україна» збільшиться на 12% і досягне 83%.

У табл. 3.5 представлено планову зміну параметрів логістичного сервісу після впровадження моделі структури логістичного сервісу та проведення заходів щодо підвищення його якості.

Проведемо розрахунок рівня логістичного сервісу після впровадження інтегративної моделі. При проведенні розрахунків ми зберігли планові показники параметрів якості логістичного обслуговування, до яких прагне компанія.



Таблиця 3.5

## Перелік найбільш значимих для покупців послуг

Вид послуги	Фактична оцінка по наданню даної послуги, %	Планове значення, %
1. Формування замовлення покупця в обліковій системі підприємства	84	95
2. Підбір та комплектація замовлення споживача	80	96
3. Упаковка та маркування замовлення покупця	76	100
4. Підготовка супровідних документів дл забору замовлення покупця транспортним засобом	85	100
5. Організація доставки точно в строк	78	95
6. Транспортування	77	95
7. Інформування про замовлення та зміну його параметрів та статусу	72	95
8. Розгляд скарг споживачів	83	98
9. Заміна товару точно у строк	85	96
10. Повернення дефектної продукції	85	100

Джерело: складено самостійно

$$Y = \frac{0,84 + 0,8 + 0,76 + 0,85 + 0,78 + 0,77 + 0,72 + 0,83 + 0,85 + 0,85}{0,95 + 0,96 + 1 + 1 + 0,95 + 0,95 + 0,95 + 0,98 + 0,96 + 1} \times 100\% \text{ц}$$

$$= \frac{8,05}{9,70} \times 100\% = 83,0\%$$

Для обґрунтування ефективності запропонованих заходів необхідно розрахувати їх ефективність, з урахуванням трьох прогнозних сценаріїв.

Розрахунок прогнозів економічних показників діяльності ДП «ЛПП Україна» після реалізації рекомендованої програми щодо підвищення якості логістичного обслуговування на підприємстві можна визначити за допомогою песимістичного, реалістичного і оптимістичного сценаріїв (табл. 3.6).

За базовий показник розрахунку береться обсяг прибутку від реалізації підприємства ДП «ЛПП Україна» за 2020 рік, який склав 28102,8 тис. грн. Витрати на реалізацію заходів по удосконаленню логістичного обслуговування плануються в розмірі 105,03 тис. грн.

## Прогнозні показники приросту чистого доходу від реалізації

Показник	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Відносний показник економічної ефективності, %	15	30	45

Джерело: складено самостійно

Використовуючи ці дані ми можемо розрахувати прогнози відносної величини приросту прибутку від реалізації.

Розрахуємо прогнози відносної величини приросту прибутку від реалізації при впровадженні запропонованих рекомендацій:

Песимістичний варіант:

Приріст виручки =  $28102,8 \times 15\% = 4215,42$  тис. грн

Реалістичний варіант:

Приріст виручки =  $28102,8 \times 30\% = 8430,84$  тис. грн

Оптимістичний варіант:

Приріст виручки =  $28102,8 \times 45\% = 12646,26$  тис. грн

У табл. 3.7 представлені результати величини прибутку від реалізації, з урахуванням трьох прогнозних сценаріїв.

Таблиця 3.7

## Ефективність розробленої програми

Показник	Песимістичний (15%)	Реалістичний (30%)	Оптимістичний (45%)
Прибуток від реалізації проекту залежно від стану економічного середовища, тис. грн	32318,22	36533,64	40749,06

Джерело: складено самостійно

Побудуємо діаграму у вигляді рис. 3.2 для наочного відображення величини прибутку від реалізації за кожним із сценаріїв реалізації проекту.



Рис. 3.2. Прибуток від реалізації підприємства ДП «ЛПП Україна» від реалізації запропонованих проектів

Джерело: складено самостійно

Таким чином, враховуючи зміну значень параметрів логістичного обслуговування, можна підвищити рівень логістичної складової обслуговування споживачів, оптимізувати робочий час працівників, скоротити тривалість логістичного циклу поставки та повернення товару. Скорочення часу проведення операцій в обслуговуванні сприятиме скороченню робочого часу менеджерів, що дозволить вмістити усі необхідні операції в рамки одного робочого часу. При цьому менеджер зможе приділяти більше уваги обслуговуванню і організувати більш індивідуальний підхід.



## ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день, для компанії, котра діє у будь-якому секторі економіки, якісне обслуговування споживачів стає ключем до створення конкурентних переваг.

Проведені дослідження дозволяють зробити такі висновки.

У роботі досліджено проблеми логістичного обслуговування споживачів компанії та запропоновано напрями його удосконалення.

На підставі узагальнення теоретичних підходів встановлено, що логістичне обслуговування – це сукупність видів діяльності, які відбуваються у процесі виконання замовлень і направлених на задоволення потреб споживачів. Система логістичного обслуговування, вибудована правильним чином та осмислення керівництвом важливості логістичного обслуговування, сприяє підвищенню прибутковості організації на 5-15%.

Виділяють наступні види логістичного сервісу: задоволення споживчого попиту, надання послуг виробничого призначення, післяпродажне обслуговування, інформаційне обслуговування, фінансово-кредитне обслуговування.

Аналіз практики логістичного обслуговування споживачів ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП» показав, що завдання логістики в ДП «ЛПП Україна» – це підтримка реалізації торгових стратегій конкретних брендів. Це стосується як обслуговування стаціонарних магазинів, так і здійснення замовлень на каналі e-commerce. Ці операції можливі завдяки розвиненій мережі постачання і розподілу на глобальному рівні. Центральний відділ управляє глобальною мережею постачання і розподілу LPP, яка охоплює операції, що здійснюються на основі своєї інфраструктури і при співробітництві з логістичними операторами. Центр дистрибуції – це ключовий елемент логістичної мережі компанії, зв'язуюча ланка між системами постачання і розподілу. Фулфілмент-центри (ФЦ) відповідають за швидку реалізацію замовлень клієнтів інтернет-магазинів.

Проведена оцінка логістичної системи підприємства ДП «ЛПП Україна» та аудиту обслуговування дозволила виділити недоліки в існуючій системі логістичного обслуговування ДП «ЛПП Україна»: відсутність міжфункціональної координації між підрозділами маркетингу та логістики; тривалий процес прийому замовлень; тривали процес комплектації товару; помилки при комплектації товару; неточні строки постачання; не визначений перелік логістичних послуг, що надаються; неорганізована процедура повернення; нехтування методів прогнозування та точних розрахунків; конфігурація ІС освоєна не в повному обсязі; асортимент не відповідає запитам споживачів.

На основі проведеного аналізу поточного стану системи логістичного обслуговування, було розроблено імітаційну модель структури логістичного сервісу на

ДП «ЛПП Україна», основою якої стала модель оцінки розривів між параметрами якості логістичного обслуговування Зейтгамла. Для підтримки розробленої моделі був запропонований комплекс заходів, який включає в себе застосування таких інструментів, концепцій та технологій як штрихкодування, CRM, ABC-аналіз, Кайзен та JIT.

У якості напрямів покращення було запропоновано систему оцінки якості логістичного обслуговування та проведена оцінка ефективності пропонованої моделі. Оцінки показують, що при впровадженні розробленої імітаційної моделі структури логістичного обслуговування у ДП «ЛПП Україна», можна підвищити рівень логістики на 12% - з 71% до 83%, що є приблизним до високого рівня якості логістичного обслуговування.

Таким чином, впровадження даної моделі дозволить підвищити клієнтоорієнтованість працівників компанії, оптимізувати бізнес-процеси та вивести взаємовідносини на новий якісний рівень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г. Система економічної безпеки логістичних утворень: монографія. Київ: Дорадо-Друк, 2017. 470 с.
2. Амбросов В.Я., Маренич Т.О. Механізм ефективного функціонування підприємств. Економіка України. 2017. № 6. с. 60-66
3. Балабанова Л.В., Германчук А.М. Комерційна логістика в роздрібній торгівлі: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 256 с.
4. Банько В.Г. Логістика: навчальний посібник. Київ: КНТ, 2015. 345 с.
5. Біловодська А.А., Гайдабрус Н.В. Аналіз сервісу як складової логістичного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/33464/3/Service\\_Gaidabrus.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/33464/3/Service_Gaidabrus.pdf) (дата звернення 07.07.2021)
6. Бутов А. М. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємстві. Інноваційна економіка. 2018. № 6.с. 211–216
7. Васюк І.В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві URL: [http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/ed\\_work/n\\_7/13.pdf](http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_7/13.pdf) (дата звернення 06.07.2021)
8. Величко А.П. Многоаспектность проявления и методологии современной предпринимательской логистики. Логистика и управление цепями поставок. 2018. № 5(58). с. 51-59
9. Верхоглядова Н.І. Синергетичний ефект впровадження концепції інтегрованої логістики при формуванні конкурентних переваг промислового підприємства. Економічний простір. 2016. № 74. с. 183–195
10. Войтович С.Я., Войтович О.О. Особливості застосування логістичного управління на підприємствах сфери послуг. Логістика: теорія та практика. 2016. № 1. С. 37–42



11. Гудзь П.В., Остапенко Т.І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. Бізнесінформ. №4. 2015. с. 139-142
12. Денисенко М.П., Шморгун Л.Г., Маруніч В.С., Харута В.С. Організація та проектування логістичних систем: Підручник. Київ: Мілениум, 2016. 387 с.
13. ДП «ЛПП Україна». URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/32435513](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/32435513) (дата звернення 26.07.2021)
14. Дідіченко Н.Г., Женний Є.В. Управління логістичними витратами в умовах сучасного підприємства URL: [http://www.rusnauka.com/9\\_KPSN\\_2011/Economics/11\\_84141.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_KPSN_2011/Economics/11_84141.doc.htm) (дата звернення 01.08.2021)
15. Забуранна Л.В., Глущенко О.М. Сучасна парадигма управління логістичною системою підприємства: монографія. Київ: К.І.С. 2016. 212 с.
16. Кабанець І.А. Визначення основних логістичних підходів до управління інноваційними процесами URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2539> (дата звернення 06.07.2021)
17. Кальченко А.Г. Логістика: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 85 с.
18. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 248 с.
19. Кобзева К.В. Розробка аналітичного інструментарію управління логістичними затратами підприємства URL: [http://manved.at.ua/publ/rozrobka\\_analitichnogo\\_instrumentariju\\_upravlinnja\\_logistichnimi\\_zatratami\\_pidpriemstva/2-1-0-21](http://manved.at.ua/publ/rozrobka_analitichnogo_instrumentariju_upravlinnja_logistichnimi_zatratami_pidpriemstva/2-1-0-21) (дата звернення 06.07.2021)
20. Крикавський Є.В., Похильченко О.А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.
21. Крикавський Є.В. Економіка логістики: навч. посібник. Львів: Видавництво «Львівська політехніка», 2016. 640 с.

22. Логістика як складова успішного бізнесу. URL: <https://www.bio-norma.com/post/logistyka-yakskladova-uspishnogo-biznesu> (дата звернення 11.07.2021)
23. Логістика в Україні: парадокси ринка и пути раскрытия потенциала. Logist.fm URL: <http://logist.fm/publications/logistika-v-ukraine-paradoksy-rynka-i-puti-raskrytiyapotenciala> (дата звернення 16.07.2021)
24. Малюта Л.Я., Шерстюк Р.П. Курс лекцій з дисципліни «Логістика» Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2017. 125 с.
25. Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2017. № 580. с. 450
26. Мельникова К.В. Теоретичні принципи обслуговування споживачів. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 8. с. 309-312
27. Мельникова К.В. Особливості відбору логістичних послуг споживачами. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика». Харків, 2018. С. 177–179
28. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 384 с.
29. Окландер М.А. Логістика: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 346с.
30. Організація та проектування логістичних систем: підручник; за ред. проф. М.П. Денисенко, проф. П.Л. Левковця, проф. Л.І. Михайлової. Київ: ЦУЛ, 2015. 336 с.
31. Офіційний сайт АТ «ЛПП». URL: <https://www.lppsa.com/ru> (дата звернення 23.07.2021)

32. Сагер Л.Ю., Вакулішина І.М. Логістична та розподільча діяльність як основні фактори успіху торгівлі. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 1. 2019. с. 129-132
33. Саплина Т.И., Курлыкова А.В. Формирование системы сбалансированных показателей логистической деятельности предприятия [URL://cyberleninka.ru/article/v/formirovanie-sistemy-sbalansirovannyhpokazateley-logisticheskoy-deyatelnosti-predpriyatiya](http://cyberleninka.ru/article/v/formirovanie-sistemy-sbalansirovannyhpokazateley-logisticheskoy-deyatelnosti-predpriyatiya)) (дата звернення 16.07.2021)
34. Селезнев А. А. Логистический аутсорсинг URL: <http://www.centeripro.com/index.php> (дата звернення 06.07.2021)
35. Сергеев В.И. Управление качеством логистического. Логистика сегодня. 2016. № 1. С. 10–16
36. Сергеев В.И. Корпоративная логистика в вопросах и ответах. Издание 2-е, перераб. и доп. Москва: Инфра-М. 2017. 634 с.
37. Сергеев В. Ключевые показатели эффективности логистики. Финансовый директор, 2016. № 4-5. С. 36 – 40
38. Сток Д.Р. Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой: пер. англ. Москва: ИНФРА–М, 2017. 797 с.
39. Струк Н.Р. Логістичні витрати в аспекті ефективності системних формувань. Наукові записки.Української академії друкарства. Серія: Економічні науки, 2019. № 1. с. 74 – 79
40. Тридід О.М., Азаренкова Г.М., Мішина С.В., Борисенко І.І.Логістика: навч. посібник. Київ: Знання, 2016. 566 с.
41. Тюрина Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 392 с.
42. Тюрина Н.М., Назарчук Т.В., Карвацка Н.С., Шкодіна О.С. Управління логістичними процесами на промислових підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 5 Том 1. с. 161-169



43. Фролова Л.В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія : дис... д-ра екон. наук: 08.07.05 URL: <http://www.lib.uaru.net/diss/cont/136901.html> (дата звернення 06.07.2021)

44. Формування взаємозв'язків маркетингу та логістики в підприємницькій діяльності. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4454> (дата звернення 11.07.2021)

45. Krykavskyy Y., Fihun N Struktura zarządzania logistyki dyskrybucji w warunkach sytuacji kryzysowych. Przedsiębiorczość i zarządzanie: Między teorią i praktyką zarządzania. Dokonania, dylematy, inspiracje. Łódź. Warszawa, 2016. С. 301–303

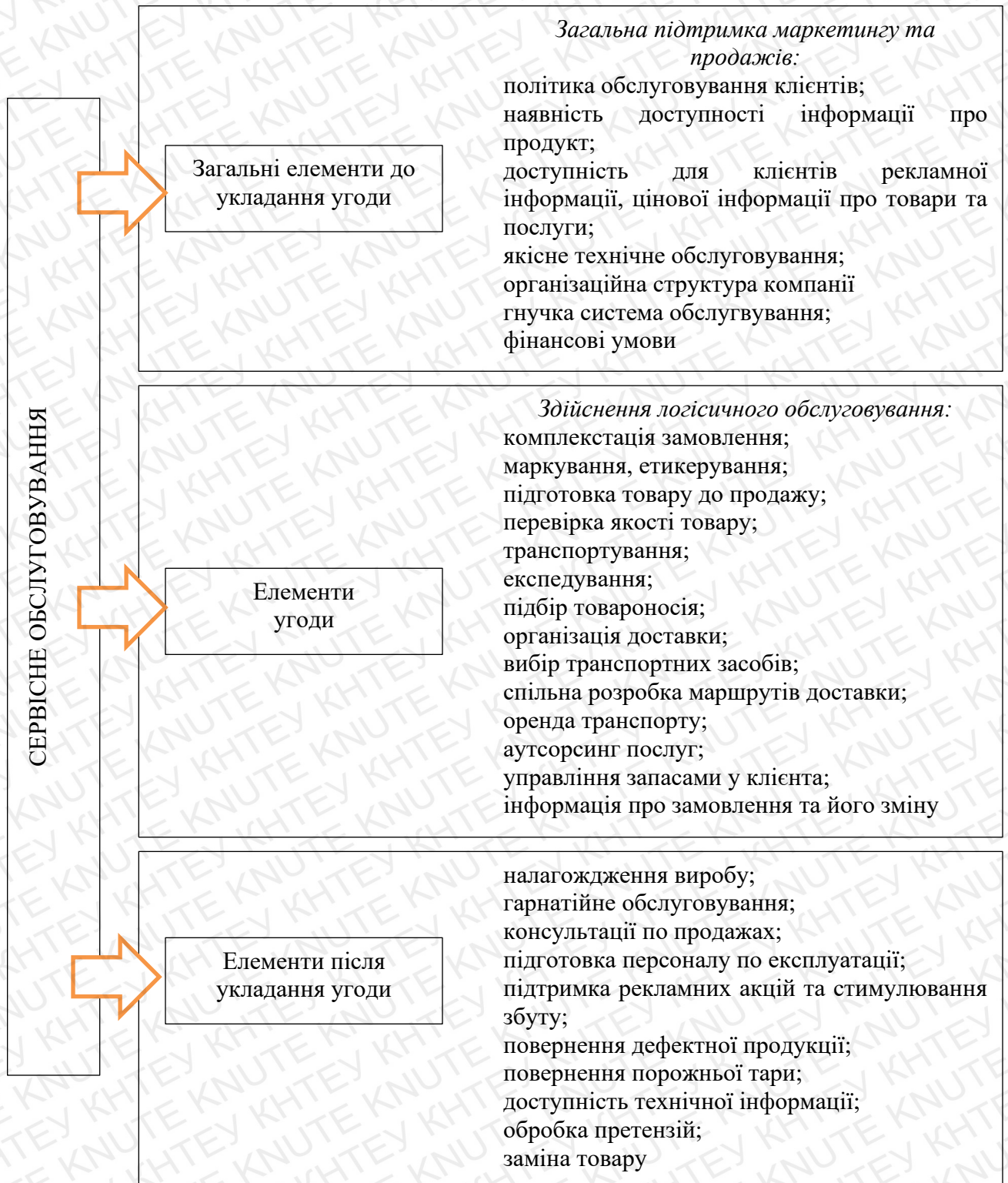


Рис. А.1. Основні категорії послуг при обслуговуванні клієнтів

Джерело: складено на основі [36]