

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

на тему:

Організація логістичного обслуговування споживачів
(за матеріалами ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО», м.
Київ)

Студентки 2 курсу, 11м групи,

спеціальності 076

«Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

спеціалізації «Логістика та
управління ланцюгами
постачання»

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Гарант освітньої
програми
д.е.н., доцент

Новохацької Яни
Валеріївни

Кочубей Дмитро
Вячеславович

Ільченко Наталія
Борисівна

Київ 2020

АНОТАЦІЯ

Новохацька Я. В. Організація логістичного обслуговування споживачів (за матеріалами ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО», м. Київ). - КНТЕУ. - 2020 - 50 с.

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено систему організації логістичного обслуговування споживачів, охарактеризовано діяльність ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО», проаналізовано показники логістичного обслуговування споживачів, розраховано існуючий та оптимальний рівні обслуговування споживачів. Розроблено шляхи удосконалення підходів організації логістичного обслуговування споживачів підприємством ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» шляхом впровадження нового підрозділу на підприємство.

Ключові слова: логістика, логістична діяльність, логістичне обслуговування, підприємство, конкурентноспроможність, аналіз.

ANNOTATION

Novokhatska Y. V. Organization of logistics customer service (based on materials from «Ukrainian Trading company «ASKO» LLC, Kyiv). - KNUTE - 2020 - 50 p.

In the final qualifying work the system of organization of logistic customer service is investigated, the activity of «Ukrainian Trading company «ASKO» LLC is characterized, the indicators of logistic customer service are analyzed, the existing and optimal levels of customer service are calculated. Ways to improve the approaches to the organization of logistics customer service by the company «Ukrainian Trading company «ASKO» LLC by implementation a new unit to the company.

Keywords: logistics, logistics activities, logistics services, entrepreneurship, competitiveness, analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ.....	9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «УКРАЇНСЬКА ТОРГІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «АСКО».....	16
2.1. Дослідження процесу логістичного обслуговування споживачів ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО».....	16
2.2. Аналіз показників логістичного обслуговування споживачів ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО».....	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «УКРАЇНСЬКА ТОРГІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «АСКО».....	35
3.1. Розробка організаційно-економічних заходів щодо удосконалення логістичного обслуговування споживачів ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО».....	35
3.2. Оцінювання ефективності та розробка проекту впровадження організаційно-економічних заходів щодо удосконалення логістичного обслуговування споживачів ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО».....	44
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сфера логістики у галузі торгівлі є достатньо складною економічною системою, яка для забезпечення свого функціонування та розвитку потребує впровадження інновацій найрізноманітнішого характеру.

Актуальність даної роботи полягає у аналізі системи обслуговування та відповідно визначення позитивних та негативних сторін сервісу, як результат підприємство зможе покращити існуючий рівень обслуговування, залучити більшу кількість споживачів та отримати більший прибуток.

Для реалізації всього потенціалу можливостей застосування логістичного підходу до організації діяльності підприємств необхідно чітке і скоординоване керівництво всіма ланками логістичного ланцюга. Конкурентоспроможність підприємства на ринку значною мірою визначається наявністю системи логістичного обслуговування замовлень споживачів, і, отже, рівнем якості наданого обслуговування.

Споживач здійснює вибір необхідних йому товару або послуги серед ряду аналогічних, пропонованих на ринку, і набуває ті з них, які найбільшою мірою задовольняють його потреби. Підвищення рівня якості виконання замовлення водночас зі зниженням його вартості сприяє збільшенню обсягу продажів.

Питання організації логістичного обслуговування споживача є предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених: Є. В. Крикавського, М. А. Окландера, Н. І. Чухрай, О. Кузьміна, К. Танькова, В. Ніколайчука, М. Кристофера, Ф. Котлера, Е. Кемпні, В. Ларсона, В. Щепанкевича та ін., які розглядають обслуговування споживача з позицій маркетингу, технічного обслуговування, логістики, консультування тощо.

Метою роботи є дослідження організації логістичного обслуговування споживачів. Удосконалення підходів організації логістичного обслуговування споживачів.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких основних завдань:

- розкрити теоретико-методичні підходи до організації логістичного обслуговування споживачів;
- здійснити дослідження системи логістичного обслуговування споживачів ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» та показників її ефективності;
- запропонувати удосконалення підходів організації логістичного обслуговування споживачів ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО».

Об'єкт роботи є ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО», а саме процес організації логістичного обслуговування споживачів.

Предмет роботи є логістичне обслуговування споживачів та його вплив на ефективність діяльності підприємства.

Методологія дослідження. Теоретичною і методологічною основою роботи є ключові положення класичної макро- та мікроекономіки, теорії економічного зростання, сучасні концепції конкурентоспроможності, маркетингу та менеджменту. Для досягнення поставленої мети та завдань роботи використано загальнонаукові та економічні методи: системно – структурного аналізу, аналізу і синтезу, наукового узагальнення, статистичного, порівняльного аналізу, аналогій, групування та моделювання.

Інформаційну базу дослідження становлять концептуальні вітчизняні та зарубіжні джерела наукової інформації (монографії, статті, доповіді, тези, збірники наукових праць, тематичні дослідження), нормативні та законодавчі акти органів державного управління, статистичні дані Державної служби статистики України та інших центральних органів виконавчої влади, звітність досліджуваного підприємства, Закони України та рішення Кабінету Міністрів України.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні заходів, які сприятимуть більш ефективному процесу організації логістичного обслуговування споживачів.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання результатів дослідження у практичній діяльності підприємств з метою підвищення ефективності їх функціонування.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження обговорені на міжнародній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми товарознавства, торговельного підприємництва та захисту прав споживачів», яка відбулася 15-16 березня 2020 року в Київському національному торговельно-економічному університеті.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, 3 додатків, 11 таблиць, 12 рисунків, загальним обсягом 56 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ

Обслуговування споживача є ключовим поняттям у сучасній логістиці. Логістичне обслуговування споживача посідає сьогодні важливе місце серед логістичних завдань. Зростання значення і надання їм такої великої ваги у логістиці сучасних підприємств спричиняють наступні чотири чинники:

- зміни на міжнародних ринках, здебільшого глобалізація ринку та виробництва;
- адаптація певної філософії обслуговування споживача із пов'язаних з цим капіталомістких стратегій;
- необхідність утримання високої логістичної надійності в обслуговуванні споживачів;
- розбіжність між запропонованим рівнем обслуговування й очікуваннями споживачів.

На сучасному етапі одним із визначальних чинників конкурентоспроможності підприємств торгівлі є саме рівень логістичного обслуговування споживачів. Сьогодні підприємства, які конкурують виключно на підставі технічних характеристик товару, раніше чи пізніше опиняються у не вигідній для себе ситуації порівняно з підприємствами, які зміцнюють свою ринкову позицію, підвищуючи рівень якості логістичного обслуговування товарів та послуг.

Вплив логістики на ефективність і конкурентоспроможність підприємства торгівлі залежить від того, як логістика «вписується» в стратегію організації і як вона реалізується [2, с.106].

Логістичне обслуговування доцільно розглядати як важливу складову обслуговування споживача, яка дає можливість забезпечити необхідний рівень задоволення потреб споживачів при мінімальних сукупних витратах і

гарантоване отримання споживачем відповідного товару у відповідній кількості та якості в певному місці, в певний час і за певною ціною.

Сьогодні підприємства змушені все вище піднімати планку якості в обслуговуванні споживачів. Очікування споживачів безперервно змінюються, вони стають все більш вимогливими, що призводить до виникнення концепції *діапазону прийняттого рівня обслуговування, що звужується*. Відповідно до даної концепції безпомилкова (без збоїв) робота переходить в розряд переважаючих очікувань споживачів, і розвивається у формі так званого *досконалого замовлення*. Вводиться поняття відповідності послуг індивідуальним запитам споживачів підприємства. Виникає питання про вибірковість обслуговування, спостерігається тенденція передачі обслуговування на сторону - спеціалізованим логістичним підрядникам (провайдерам).

Встановлення основних елементів обслуговування та їх значень для конкретизації рівня обслуговування є підґрунтям до прийняття власних зобов'язань, яких підприємство повинне дотримуватися в контактах із споживачами (рис. 1. 1). Перша частина цих зобов'язань має характер внутрішніх рекомендацій, скерованих до власного персоналу. Насамперед йдеться про показники логістичного обслуговування.

Друга частина зобов'язань подається у вигляді стандартів логістичного обслуговування, які декларуються та гарантуються споживачам. Зобов'язання стосовно споживача мають бути легкими та однозначними у розумінні, а, отже, містити інформацію, яку має отримати споживач впродовж першого періоду контактів із підприємством.



Рис. 1.1 Взаємозв'язок між елементами, показниками та стандартами логістичного обслуговування [3, с. 35]

Перш ніж розробляти плани базового обслуговування, необхідно добре розібратися в очікуваннях споживачів. Логістика розглядається як одна з основних стратегій завоювання лояльності споживачів. Підприємство направляє ресурси на забезпечення такого базового рівня обслуговування, якого конкурентам досягти складно. Це формує новий тип конкуренції в логістиці, який можна описати словами «наздожени мене, якщо зумієш» і який веде до загального зростання очікувань споживачів.

Цей феномен одержав віддзеркалення в концепції діапазону прийняттого рівня обслуговування, що звужується. У багатьох галузях під впливом зовнішніх обставин або внутрішніх сил склався рівень обслуговування, який в цілому сприймається як задовільний або прийнятний. Будь-яке підприємство, що виявить бажання скласти конкуренцію іншим учасникам галузі, має бути готове відповідати хоча б мінімальним очікуванням, що відносяться до рівня якості обслуговування саме в цій галузі. Сьогодні, споживачі чекають від постачальника 100% доступності запасів і своєчасних безпомилкових дій, а отже, нинішні вимоги до обслуговування можна визначити поняттям досконалого замовлення.

Обслуговування споживачів доцільно класифікувати у трьох фазах обслуговування: передпродажні елементи, підчаспродажні елементи, післяпродажні елементи (рис. 1. 2).

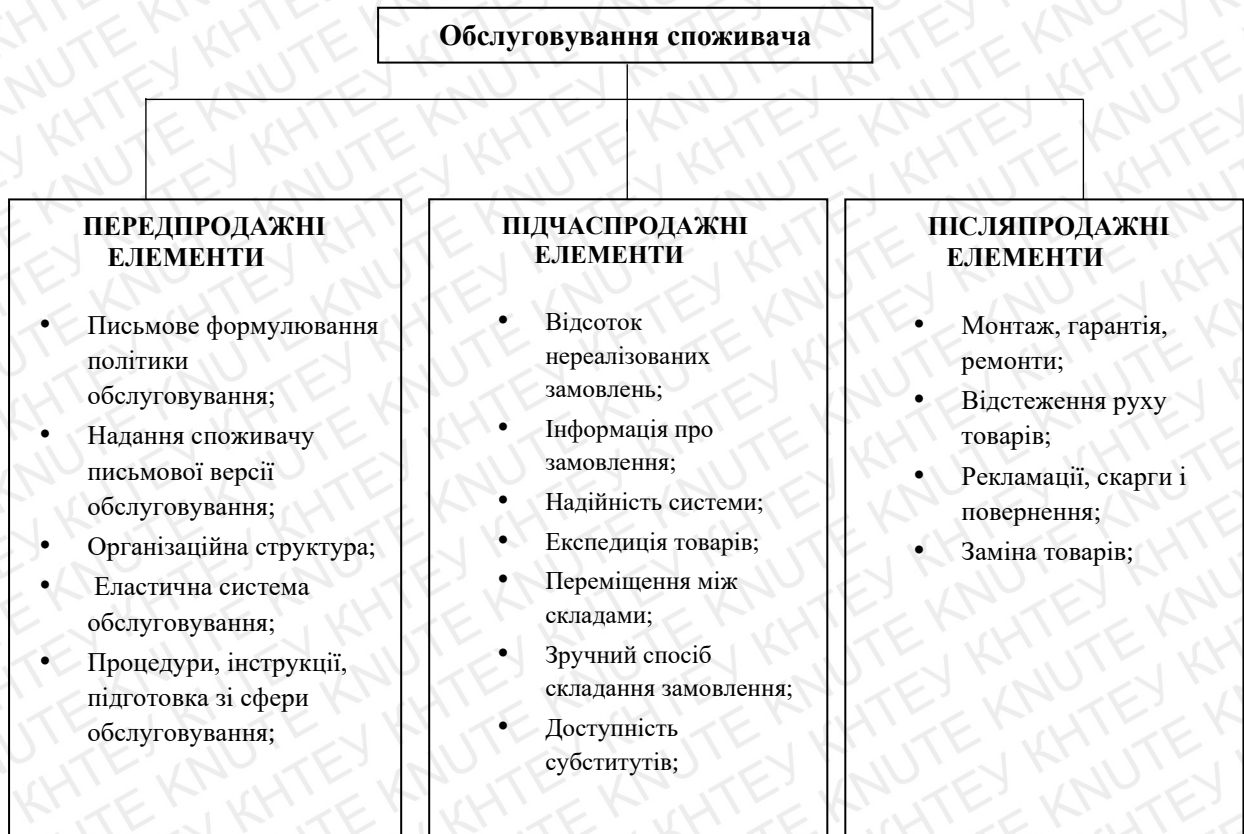


Рис. 1. 2 Види обслуговування споживачів [6, с. 6]

Ці елементи підготовки організації до обслуговування споживача відіграють велику роль у формуванні його очікувань, впливають на уявлення споживача про підприємство, а також рівень загального задоволення широко трактованою пропозицією.

Ці дії не є рутинними, а також вимагають цілісного погляду на підприємство, тому займається їх підготовкою переважно вище керівництво.

Сформульовано такі послідовні етапи логістичного обслуговування [3, с. 54]:

- сегментування ринку логістичного обслуговування;
- зіставлення профілю кожного сегмента (перелік найважливіших для

покупців послуг);

- ранжування послуг, що входять до переліку, акцент на найважливіших для покупців послугах; визначення стандартів обслуговування для кожного сегмента ринку;
- визначення конкурентоспроможності рівня логістичного обслуговування, тобто встановлення залежності рівня обслуговування від вартості послуг, які надаються;
- встановлення зворотного зв'язку з покупцями для гарантування відповідного рівня послуг щодо потреб покупців.

Також, можна виділити три групи споживачів [3, с. 76]:

1. споживачі, "надчутливі" до обслуговування;
2. споживачі, які вибирають різних постачальників послуг залежно від характеру своїх потреб;
3. споживачі, які орієнтуються на "самодіяльність" у сфері послуг.

Отже, у межах підготовки до процесу обслуговування необхідно визначити політику утримування запасів товару та внутрішню систему комунікації, за якою можна оперувати інформацією про дійсний стан запасу, а також можливості його поповнення.

Важливим елементом обслуговування стає транспортування у межах поставок. У разі наявності власних транспортних засобів постає питання швидкої підготовки інформації щодо обов'язкових термінів поставок. Коли ж необхідно користуватися сторонніми транспортними послугами, постає проблема отримання гарантій того, що наші перевізні доручення реалізують згідно з прийнятими зобов'язаннями.

Разом із ринковими змінами особливо важливими стають також і зобов'язання у сфері послуг, які супроводжують закупівлю: споживачі звертають увагу на можливості рекламаций і повернення втраченої вартості, якщо товар недоброякісний.

Якщо йдеться про технічні товари, окрім гарантійних і транспортних зобов'язань, необхідно передбачити готовність до монтажу і допомоги впродовж першого періоду використання, забезпечити періодичний контроль, заміну на час ремонту чи обміну на новий, модернізований товар. Окрім того, новою категорією є зобов'язання, які стосуються утилізації упаковок і товарів після закінчення терміну експлуатації.

Для оцінки якості логістичного обслуговування застосовуються такі критерії:

- надійність поставки;
- повний час від отримання замовлення до поставки партії товарів;
- гнучкість величини поставки;
- наявність запасів на складі постачальника;
- можливість надання кредитів;
- можливість вибору способу доставки;
- комунікації, а також ряд інших.

Однією зі складових логістичного обслуговування є реалізація замовлень. Для терміну реалізації замовлення вирішальними є методи трансмісії (складання) замовлень, рівень утримуваних запасів, процедури оброблення замовлень, комплектації замовлених позицій на складах, способи перевезення, а також такі чинники, як: величина поставки, спеціальні вимоги, пов'язані зі станом вантажу, що пересилається, а також здатність до консолідації замовлень.

Для продавця важливим є цикл замовлення – тобто час від моменту прийняття замовлення від споживача до моменту, коли вантаж надійде до місця прийому, визначеного споживачем. З точки зору споживача час поставки в циклі замовлення відраховується від моменту висилання замовлення до моменту, коли він отримає вантаж (рис. 1. 3).

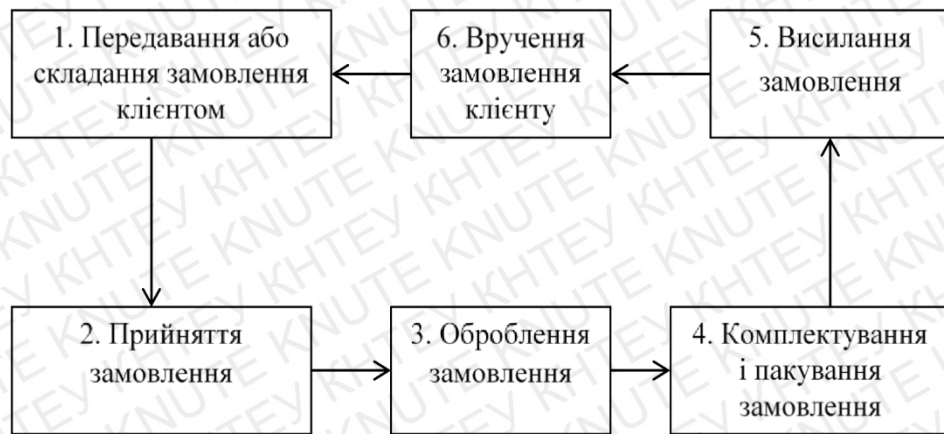


Рис. 1. 3 Етапи циклу замовлення з позиції споживача [8, с. 38]

Отже, наявність логістичного сервісу, який втілюється у стандарти обслуговування, є одним із конкурентоформуючих факторів на ринку, як вже було згадано вище.

Проте слід пам'ятати, що високий рівень обслуговування так чи інакше призведе до збільшення витрат, починаючи з 70 %, затрати на сервіс зростають експоненціально залежно від рівня обслуговування, при 90 % і більше - сервіс стає економічно не вигідним. Таким чином, підвищення рівня обслуговування від 95 до 97 % призведе до зростання економічного ефекту лише на 2 % при зростанні витрат на 14 %.

З іншого боку, зниження рівня витрат призводить до негативних економічних наслідків, оскільки це спричиняє збільшення витрат у зв'язку з погіршенням якості сервісу.

Високі стандарти обслуговування дають змогу виробникам успішно конкурувати через створення вхідних бар'єрів, які перешкоджають входу нових конкурентів на ринок.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «УКРАЇНСЬКА ТОРГІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «АСКО»

2.1. Дослідження процесу логістичного обслуговування споживачів ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО»

Товариство з обмеженою відповідальністю Українська Торгівельна компанія «АСКО» (ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО»)) є однією з найбільших українських корпорацій з виробництва електротехнічної продукції, регіональна мережа якої складається з більш ніж 35 структурних підрозділів по всій території України. Основним бізнес-процесом цього підприємства є, безпосередньо, виробництво електротехнічної продукції (Додаток В).

Продукція ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» застосовується у таких областях, як:

- Житлово-комунальне господарство;
- Будівництво;
- Агропромисловий комплекс;
- Харчова промисловість;
- Деревообробка;
- Машинобудування;
- Металургія та ін. галузі народного господарства.

Структура служби логістики ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» наведено на рис. 2. 1. Як видно з рис. 2. 1 структура служби логістики ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» є дивізійною, що являє собою поєднання лінійно-функціональних структур, кожна з яких забезпечує

логістичну підтримку певного регіонального ринку або певного виду продукції підприємства.

Логістичний сервіс нашого підприємства включає комплекс послуг, пов'язаних з постачанням продукції, безпосередньо операційною діяльністю та збутом продукції.

Об'єктом логістичного сервісу на ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» є з одного боку, матеріальний потік (сама послуга у фізичній формі), а з іншого — конкретні споживачі матеріальних потоків (населення, підприємства, торговельні посередники, окремі підрозділи підприємства) (рис. 2. 2).

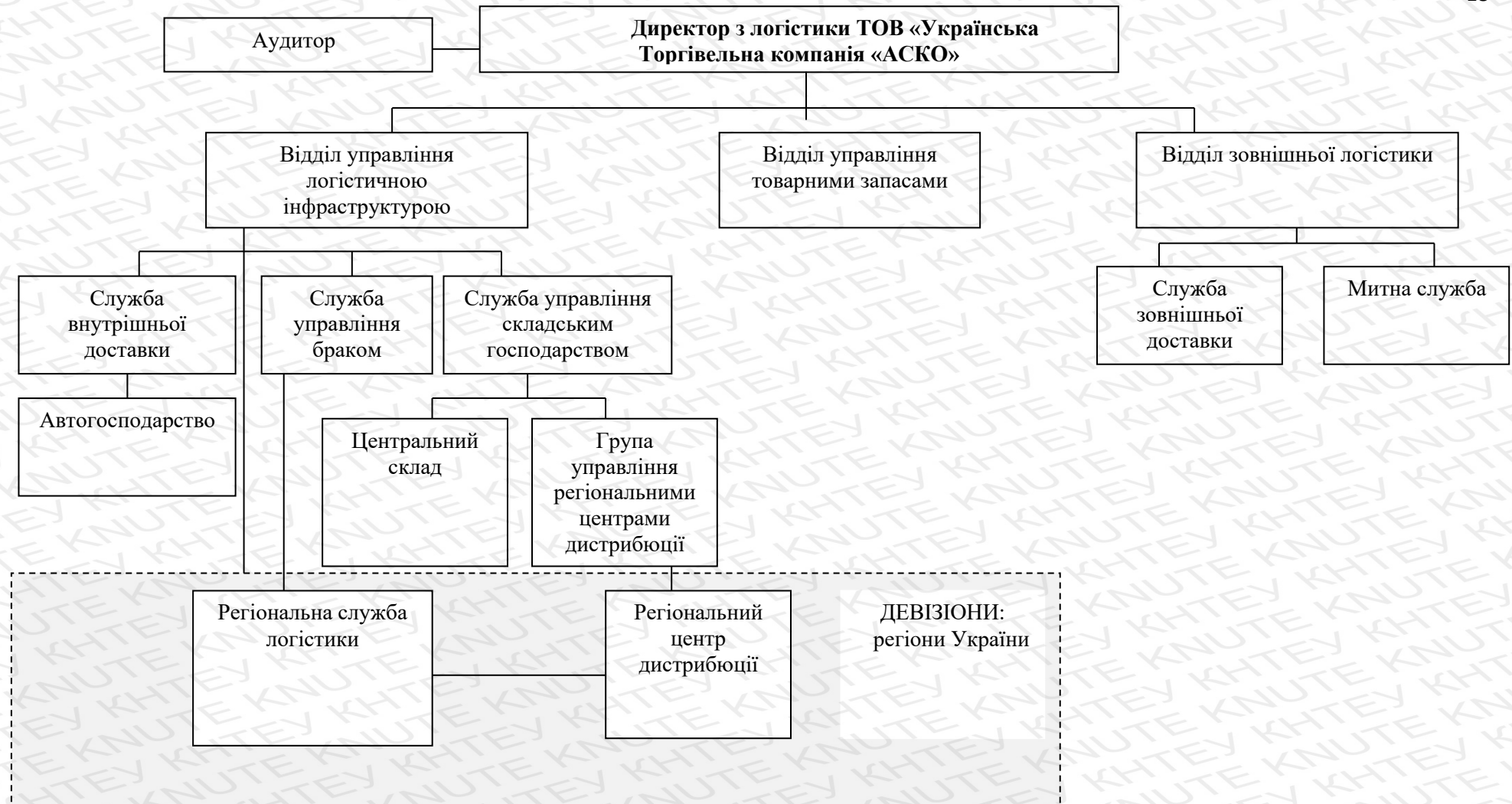


Рис. 2. 1 Структура служби логістики ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО», станом на початок 2020 р.

Джерело: складено за даними ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО»

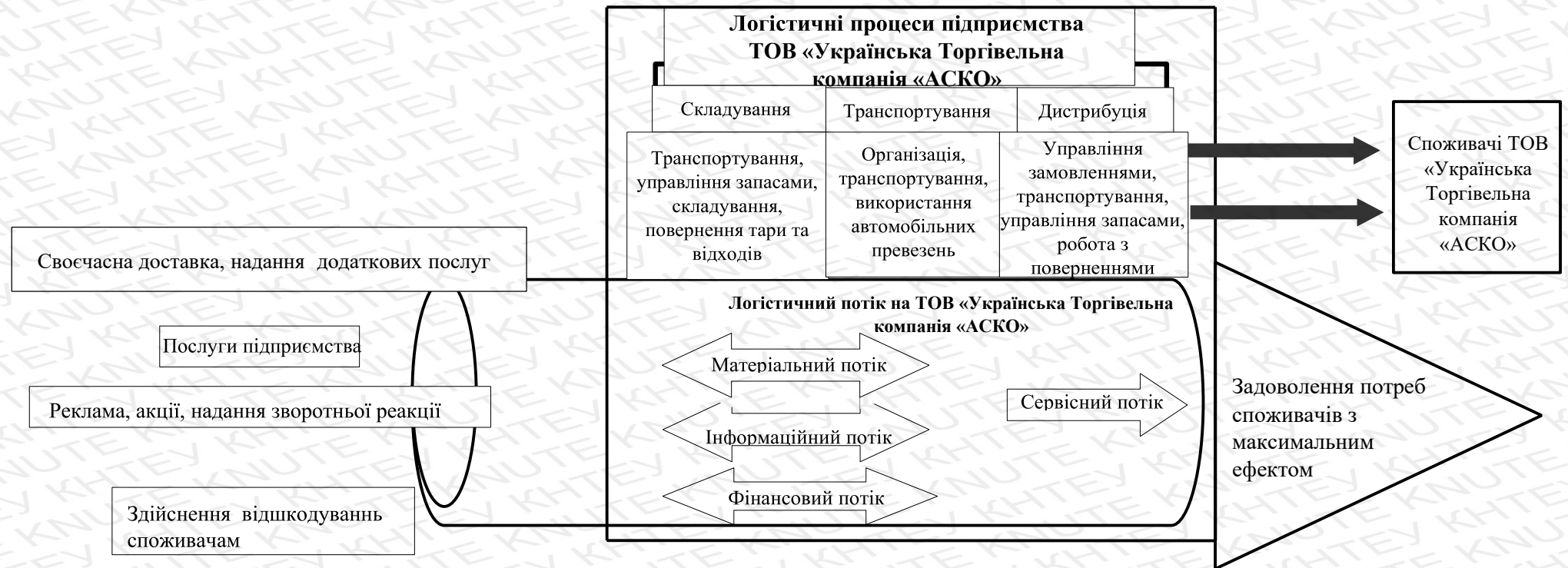


Рис. 2. 2 Система логістичного обслуговування споживачів на ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО».

Взагалі, процес надання логістичного обслуговування розробляється шляхом його фрагментації на окремі операційні етапи на основі опису виконуваної на кожному етапі роботи.

Процес логістичного обслуговування споживачів потрібно аналізувати за трьома етапами:

- перепродажне обслуговування;
- обслуговування під час продажу;
- післяпродажне обслуговування;

Логістичні операції, що здійснюються при допродажному обслуговуванні, спрямовані на формулювання і узгодження умов співробітництва, які сприятимуть бажанню контрагентів підписати контракт.

Передпродажне обслуговування компанією ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» включає:

- визначення політики виробника/дистриб'ютора товарів;
- планування політики виробника;
- визначення терміну поставки, комплектності, якості, обсягу, готовності і частоти поставки;
- фінансово-кредитний сервіс, який полягає у наданні покупцеві різноманітних варіантів оплати товару.

Підприємство хоче надавати споживачам стандартизовані послуги високої якості та за конкурентоспроможними цінами. Тому споживачу надаються чіткі декларації про обслуговування, а також низка зручностей та пред'явленням отриманих сертифікатів.

Слід підкреслити, що ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» пропонує дві форми оптової торгівлі та дистрибуції:

1. Самообслуговування (прямий продаж товарів, випущених на Cash & Carry зали);

2. Сервісне обслуговування (продаж замовленого товару з доставкою замовнику).

Це, в свою чергу, дозволяє вибрати форму покупок, яка є більш зручною для конкретного споживача.

Логістичні операції, що здійснюються під час продажу, спрямовані на реалізацію юридично оформлених домовленостей. До них належать: розміщення та управління запасами, складування, упакування, транспортування, навантажувально-розвантажувальні роботи, корекція помилок тощо.

Логістичні операції, що здійснюються під час продажу підприємством ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» включають:

- передбачення наявності товарних запасів на складі;
- виконання замовлень;
- підбір асортименту;
- пакування;
- формування вантажних одиниць та інші операції;
- забезпечення надійності поставки;
- надання інформації про пересування вантажів.

Логістичні операції, що здійснюються при післяпродажному обслуговуванні, спрямовані на підтримку оптимальних експлуатаційних характеристик придбаного товару і створення умов для тривалого співробітництва.

Логістичні операції, що здійснюються при післяпродажному обслуговуванні підприємством включають:

- гарантійне обслуговування;
- зобов'язання розглянути претензії споживачів;
- проведення ремонтних робіт;

- підготовку ремонтного персоналу;
- постачання запасних частин;
- навчання споживачів;
- утилізацію старої продукції;

Як показали опитування підприємства, які проводяться з певною сталою періодичністю, а саме останнє, яке проводилось на початку 2020 року, своєчасні поставки позитивно оцінюють 93% респондентів.

Процес виконання замовлень споживачів необхідно аналізувати за такими етапами:

- планування замовлень;
- передача замовлень;
- обробка замовлень;
- відбір і комплектація замовлень;
- доставка замовлень.

Відповідно до вище наведеного складемо таблицю, що включає в себе усі операції, що виконує підприємство для завершення певного етапу циклу виконання замовлення споживача (табл. 2. 1).

Таблиця 2. 1

Процес виконання замовлень споживачів

Етап циклу	Операції, що виконуються
Планування замовлення	• замовлення онлайн через сайт підприємства
Передача замовлення	• внесення заяви у базу даних; • повідомлення підпідрядників; • налагодження контакт-центру (телефон, e-mail, сайт)
Обробка замовлення	• оформлення замовлення; • заключення договору; • Складання документів (ТТН, страховки); • Перевірка документів (накладних, актів, транспортних документів).
Виконання замовлення	• складивання; • завантаження; • транспортування;
Виконання замовлення	• виконання логістичного обслуговування; • розвантаження/ передача на склад замовника.
Здійснення зворотнього зв'язку	• Перевірка вчасності виконання замовлення; • Оцінка якості обслуговування.

Таким чином, можемо виділити основні інструменти на основі яких ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» успішно будує процес логістичного обслуговування своїх споживачів під час передпродажного обслуговування, обслуговування під час продажу та післяпродажного етапу обслуговування:

- політика обслуговування споживачів (різноманітні варіанти оплати товару, системи знижок та пільг, кредити, терміни доставки з мінімальним відхиленням і т.д.);
- постійна підтримка розвитку споживачів шляхом створення для них конкурентних на ринку умов розподілу;
- надання споживачам чітких декларацій про обслуговування;
- гнучка система (адаптація під потреби кожного конкретного споживача);
- підбір асортименту, складування, та пакування товару;
- надання інформації про пересування вантажу та забезпечення гнучкої доставки;
- забезпечення гарантійного обслуговування та навчання споживачів щодо використання продукції.

Для подальшого розрахунку показників, необхідно навести структуру за основними споживачами (табл. 2. 2). Також, на основі нижче наведеної таблиці я розрахувала прибутковість споживачів ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» за 2019 рік (Додаток А).

Таблиця 2. 2

**Структура основних споживачів ТОВ «Українська Торгівельна компанія
«АСКО» за 2017-2019 рр.**

Споживачі ТОП-15	Дохід від споживача за рік, грн.			Всього за 3 роки	Частка в загальному доході, %			Всього за 3 роки, %
	2017	2018	2019		2017	2018	2019	
ПП Стаднійчук	25458	29688	31226	86372	3%	3%	4%	9%
Електро-Дніпро	19523	20569	21919	62011	2%	2%	2%	7%
ПП Коленко А.М.	80596	86985	87495	255076	9%	9%	10%	28%
ПП Чувалов	50536	59698	68109	178343	6%	6%	8%	19%
Укрекоенерго-ЛТД	10365	13658	15401	39424	1%	1%	2%	4%
ТРАМП	25634	31569	33574	90777	3%	3%	4%	10%
ПП Ткаченко А.В.	32265	35896	38556	106717	4%	4%	4%	12%
ПП Ярошук	179635	190693	196140	566468	20%	20%	22%	62%
ПП Зореліт	29856	31569	33922	95347	3%	3%	4%	10%
Електрик	35419	75865	76500	187784	4%	8%	9%	20%
ПП Зборовська Л.С	23368	28698	29456	81522	3%	3%	3%	9%
ПП Демелектро	48563	50563	52331	151457	5%	5%	6%	17%
Альтаір-Альянс	55561	58036	56824	170421	6%	6%	6%	19%
ТОВ Купрум-Груп	98639	106856	107709	313204	11%	11%	12%	34%
ПП Яценко А.І.	17899	18968	20261	57128	2%	2%	2%	6%
Інші	35678	20976	15577	72231	4%	2%	2%	8%
Всього	896969	968679	885000	2514282				

На основі цієї таблиці виведемо діаграму (рис. 2. 3) за часткою кожного споживача в загальному доході підприємства ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» за 3 роки в цілому.



Рис. 2. 3. Частка споживачів в загальному доході підприємства ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО»

Звідси ми бачимо, що найбільший відсоток у загальний дохід від споживачів ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» протягом трьох років вносить : ПП Ярошук – 62%, ТОВ Купрум-Груп – 34% та ПП Коленко А.М. – 28% та Електрик – 20%.

Отже, при наступних розрахунках я буду брати за основу результати цих ТОП-15 споживачів, які вносять найбільший вклад у ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО».

2.2. Аналіз показників логістичного обслуговування споживачів ТОВ

«Українська Торгівельна компанія «АСКО»

У даній дипломній роботі робиться припущення, що основними критеріями, які визначають рівень обслуговування споживачів на підприємстві, є:

Тривалість (час обслуговування) – це інтервал часу між надходженням замовлення на постачання продукції й одержанням замовленої продукції споживачем. Цей показник варто розглядати з погляду споживача. Не всім споживачам потрібна максимальна швидкість доставки, якщо вона спричиняє більш високу ціну обслуговування або ріст логістичних витрат.

Рівень безпретензійної роботи. За оптимального налагодження логістичної діяльності підприємства, недоліки та збої все одно матимуть місце. Часом логістичні плани містять засоби, спрямовані на уникнення будь-яких виняткових ситуацій або запобігання їх появі з метою уникнення збоїв у роботі. На випадок подібних збоїв плани обслуговування споживачів повинні містити в собі надзвичайні заходи для їх подолання й виправлення ситуації.

Гнучкість і адаптованість означає здатність підприємства змінювати склад і структуру основних операцій логістичного обслуговування, враховуючі конкретні потреби й очікування споживачів, зберігаючи при цьому цілісність самої логістичної системи обслуговування, а також несуперечність цілей, інтересів постачальника і споживача.

Ціновий показник характеризує вартісну доступність певного виду послуг, тобто визначає відповідність очікуваної ціни фактичній величині тарифу за послугу або замовлення.

Для проведення подальшої оцінки рівня обслуговування ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО», слід виконати сегментацію споживачів відповідно до правил ABC-аналізу (табл. 2. 3).

Таблиця 2. 3

Сегментація споживачів згідно ABC-аналізу (за даними 2019 року)

Споживач	Питома вага, %	Питома вага наростаючим підсумком, %	Стрибок питомої ваги, %	Група ABC
ПП Яценко А.І.	16,27	16,27	3,08	A
ТОВ Купрум-Груп	13,19	29,46	1,28	A
ПП Ярошук	11,91	41,37	1,36	A
ПП Демелектро	10,55	51,91	0,45	A
ПП Зборовська Л.С	10,10	62,02	1,91	A
Альтаір-Альянс	8,19	70,20	0,48	B
Електро-Дніпро	7,71	77,91	2,47	B
ПП Ткаченко А.В.	5,24	83,16	0,78	B
ПП Стаднійчук	4,47	87,62	0,45	B
ПП Коленко А.М.	4,02	91,64	0,77	B
Укрекоенерго-ЛТД	3,25	94,90	0,00	B
Електрик	3,25	98,15	2,42	B
ТРАМП	0,83	98,98	0,32	C
ПП Чувалов	0,51	99,49	0,00	C
ПП Зореліт	0,51	100	0,00	C

Відповідно до поділу маємо 3 групи споживачів, які в свою чергу потребують відповідного рівня обслуговування.

1. до групи А включено споживачів впорядкованого списку, починаючи з найбільш прибуткового до першого максимального (або великого) значення стрибка питомої ваги включно, у нашому випадку це споживачі: ТОВ Купрум-Груп, ПП Ткаченко А. В., ПП Ярошук, ПП Демелектро, ПП Зборовська Л. С.

2. до групи В включені наступні споживачі впорядкованого списку до другого максимального (або великого) значення стрибка питомої ваги включно, споживачі: Альтаір-Альянс, Електро-Дніпро, ПП Ткаченко А. В., ПП Стаднійчук, ПП Коленко А. М., Укрекоенерго-ЛТД, Електрик.

3. до групи С включено тих споживачів, що залишилися внизу упорядкованого списку, а це ТРАМП, ПП Чувалов, ПП Зореліт.

Звідси ми робимо висновок яким споживачам ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» повинна приділяти більше уваги, а яким менше. Мається на увазі – рівень логістичного обслуговування споживачів кожної з категорій.

Також хочу представити аналіз споживачів ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» (табл. 2. 4), виходячи з характеру їх затребуваності, тобто частоти попиту. У цьому випадку я застосувала метод XYZ-аналізу, що здійснює оцінку стабільності певних об'єктів чи процесів (в нашому випадку, стабільність поведінки споживачів).

Таблиця 2. 4

**Аналіз споживачів XYZ ТОВ «Українська Торгівельна компанія
«АСКО»**

Споживач	Середня кількість замовлень за період, у.о.	Значення коефіцієнта варіації, %	Впорядкований список (по коефіцієнту варіації)		Група XYZ
			Споживач	Коефіцієнт варіації	
ПП Стаднійчук	5	24,49%	ПП Ярошук	6,43%	X
Електро-Дніпро	5,25	24,74%	ПП Коленко А.М.	7,07%	X
ПП Коленко А.М.	10	7,07%	ТОВ Купрум- Груп	12,49%	C
ПП Чувалов	8	17,68%	ПП Зореліт	14,42%	Y
Укрекоенерго- ЛТД	43	47,00%	ПП Чувалов	17,68%	Y
ТРАМП	6	26,35%	Альтаір-Альянс	19,25%	Y
ПП Ткаченко А.В.	6,5	41,42%	ПП Стаднійчук	24,49%	Y
ПП Ярошук	11	6,43%	Електро-Дніпро	24,74%	Y
ПП Зореліт	5,75	14,42%	ТРАМП	26,35%	Z
Електрик	5,25	56,14%	ПП Демелектро	27,35%	Z
ПП Зборовська Л.С	5,25	54,50%	ПП Ткаченко А.В.	41,42%	Z
ПП Демелектро	9,5	27,35%	ПП Яценко А.І.	43,22%	Z
Альтаір-Альянс	11,25	19,25%	Укрекоенерго- ЛТД	47,00%	Z
ТОВ Купрум-Груп	16,5	12,49%	ПП Зборовська Л.С	54,50%	Z
ПП Яценко А.І.	27,5	43,22%	Електрик	56,14%	Z

Група Х — споживачі, що характеризуються стабільною поведінкою, висока можливість вірного прогнозування продажу. Значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі до 20%.

Група Y — споживачі, що мають деякі коливання поведінки, характеризуються середніми можливостями їх прогнозування. Значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі від 20 до 50%.

Група Z — споживачі з нерегулярною і нестабільною поведінкою, слабка точність прогнозування продажу. Значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі від 50%.

Відповідно, виходячи з даних в табл. 2. 4, ми маємо наступне:

- до категорії Х входять споживачі: ПП Ярошук та ПП Коленко А.М.;
- до категорії Y входять: ПП Зореліт, ПП Чувалов, Альтаір-Альянс, ПП Стаднійчук, Електро-Дніпро;
- до категорії Z входять: ТРАМП, ПП Демелектро, ПП Ткаченко А.В., ПП Яценко А.І., Укрекоенерго-ЛТД, ПП Зборовська Л.С, Електрик.

Далі нам необхідно здійснити аналіз існуючого рівня обслуговування ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» (табл 2. 5), для цього слід використати вихідні дані за 2017-2019 рр. (ДОДАТОК Б).

Таблиця 2. 5

**Визначення існуючого рівня обслуговування ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО»
в динаміці за 2017-2019 рр.**

Споживач	Група ABC			Час обслуговування			Гнучкість та адаптація			Рівень безперервної роботи			Ціновий фактор			Sint		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
ПП Яценко А.І.	-	-	A	1	1	0,89	0,76	1	0,86	1	1	0,86	1	1	1			
ТОВ Купрум-Груп	-	-	A	1	1	0,71	0,55	0,9	0,71	0,68	0,85	1	1	1	1			
ПП Ярошук	-	-	A	1	1	1	1	1	1	0,8	0,7	1	1	1	1			
ПП Демелектро	-	-	A	1	0,5	0,6	0,86	0,9	0,6	0,78	1	0,6	1	1	1			
ПП Зборовська Л.С	-	-	A	1	1	0,67	1	0,86	0,67	1	0,65	0,67	1	1	1			
				1	0,9	0,77	0,83	0,8	0,78	0,81	0,8	0,81	1	1	1	0,68	0,73	0,84
Альтаір-Альянс	-	-	B	0,9	0,67	0,75	0,3	0,67	0,67	0,9	0,76	1	1	1	0,86			
Електро-Дніпро	-	-	B	0,8	0,66	0,67	0,8	0,66	0,66	0,89	1	1	1	1	1			
ПП Ткаченко А.В.	-	-	B	1	1	1,2	1	1	1	1	0,9	0,96	1	1	0,93			
ПП Стаднійчук	-	-	B	1	0,76	1	0,8	0,77	0,7	0,86	0,9	0,4	0,9	1	0,95			
ПП Коленко А.М.	-	-	B	0,65	0,5	0,75	1	0,5	0,5	0,86	0,5	0,9	0,9	1	0,9			
Укрекоенерго-ЛТД	-	-	B	1	1	1	0,9	1	1	0,6	1	0,8	1	1	1			
Електрик	-	-	B	1	1	1	1	1	1	1	0,89	1	1	1	1			
				0,9	0,79	0,91	0,8	0,79	0,76	0,86	0,85	0,86	0,97	1	0,95	0,66	0,75	0,87
ТРАМП	-	-	C	0,4	0,25	0,5	0,3	0,5	0,3	1	1	0,86	1	1	1			
ПП Чувалов	-	-	C	1	1	1	0,5	0,5	0,7	1	0,86	1	0,8	1	1			
ПП Зореліт	-	-	C	1	1	1	0,6	0,6	0,5	1	1	1	1	1	1			
				0,8	0,75	0,83	0,46	0,55	0,49	1	0,95	0,95	0,93	1	1	0,59	0,65	0,79

Отже, відповідно до табл. 2.5 впливає наступне:

1. Існуючий підхід до обслуговування споживачів ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» виявився не коректним, адже, згідно рекомендацій ABC аналізу споживачів, споживачі категорії А повинні обслуговуватись на найвищому рівні, споживачі категорії В на середньому, а споживачі категорії С на найнижчому рівні.

В нашому випадку ми маємо протилежну картину: існуючий рівень обслуговування споживачів категорії А є нижчим за рівень обслуговування споживачів В та дорівнює 84%, а існуючий рівень обслуговування споживачів категорії С є найнижчим і дорівнює 79%. Таким чином, підприємству слід скорегувати існуючий рівень обслуговування відносно споживачів групи А та В.

2. Слабким місцем в процесі обслуговування споживачів категорії А є «час обслуговування» та «гнучкість надання послуг», адже значення цих критеріїв найнижчі серед усіх інших розрахованих критеріїв. При цьому, важливість "гнучкості обслуговування" для споживачів категорії А є великою, адже споживачі готові платити додаткові кошти за адаптивність обслуговування до вимог.

Отже, потрібно підвищувати значення критерію "гнучкість обслуговування" за рахунок більш точного виконання договірних зобов'язань або, можливо, перегляду власних обіцянок. Проте показник "цінового критерію" є найбільшим серед усіх категорій споживачів, що для даного сегменту не є досить значним, тому в майбутньому можемо рекомендувати його зниження.

3. Слабким місцем в процесі обслуговування споживачів категорії В є "гнучкість обслуговування", адже значення цього критерію є найнижчим серед усіх інших розрахованих критеріїв (76%). При цьому, важливість даного критерію для споживачів категорії В є високою. Отже, потрібно підвищувати даний критерій за рахунок більшої адаптації товарів та послуг до запитів

споживачів, але контролювати, щоб він не перевищував значення в споживачів групи А.

Слабким місцем в процесі обслуговування споживачів категорії С також є "гнучкість обслуговування", адже значення цього критерію є найнижчим серед усіх інших розрахованих критеріїв. При цьому, важливість даного критерію для споживачів категорії С є невисокою, тобто компанія не повинна адаптуватися під усі запити споживачів категорії С, а тому можна залишити цей показник в без змін.

Для споживачів категорії С найважливішим, зазвичай, є "ціновий критерій", а отже рекомендуємо не знижувати його значення. Тоді як "своєчасність виконання замовлень" може бути знижена за рахунок першочергового обслуговування споживачів категорії А.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ПІДПРИЄСТВОМ ТОВ «УКРАЇНСЬКА ТОРГІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «АСКО»

3.1. Розробка організаційно-економічних заходів щодо удосконалення логістичного обслуговування споживачів ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО»

Проаналізувавши процес логістичного обслуговування споживачів ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» та провівши аналіз показників логістичного обслуговування споживачів ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» необхідно зазначити, що знаходження існуючого рівня обслуговування не дає відповіді на питання, на скільки даний рівень відповідає запитам споживачів і чи є економічно вигідним для підприємства. На дане питання можна відповісти лише розрахувавши оптимальний рівень обслуговування (табл. 3. 1- 3. 3) і порівнявши його з існуючим.

Оптимальний рівень обслуговування споживачів – це такий рівень, за якого підприємство задовольняє потреби споживачів з максимальною економічною ефективністю [13]. Виходячи з цього, концептуальним підходом до визначення оптимального рівня обслуговування може бути не мінімізація сумарних витрат (як за існуючого підходу), а максимізація прибутку від обслуговування споживачів. В загальному вигляді прибуток від обслуговування споживачів можна розглядати як різницю між доходами, які споживачі приносить підприємству, і витратами на їх обслуговування.

Таблиця 3. 1

Аналіз оптимального рівня обслуговування для споживачів групи А

Показники	Одиниці виміру	Значення показників								
$S_{i\text{шт}}$	-	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	0,95	0,99
τ_i	грн.	750	750	750	750	750	750	750	750	750
N_i	споживачі	85	95	115	135	165	215	265	365	465
$C_{\text{стала}}$	грн.	1650	1650	1650	1650	1650	1650	1650	1650	1650
$C(S_{i\text{шт}})$	грн.	2429	3167	4600	6750	11000	21500	53000	146000	930000
C_i	грн.	4079	4817	6250	8400	12650	23150	54650	147650	931650
D_i	грн.	63750	71250	86250	101250	123750	161250	198750	273750	348750
P_i	грн.	59671	6643	80000	92850	111100	138100	144100	12100	-582900

Оптимальний рівень обслуговування: 0,9 або 90%. Точка безбитковості 1: Точка безбитковості 2: 0,96 - прибуток складає 0.

На рис. 3.1 відображено графічний пошук точки безбитковості для споживачів сегменту А.

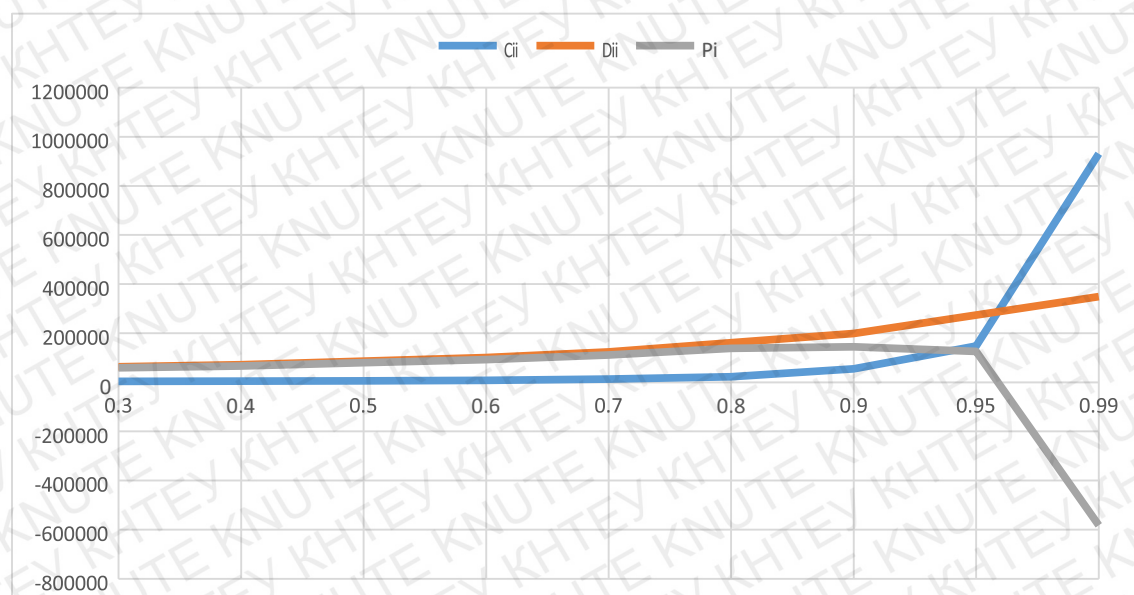


Рис. 3. 1 Графічний метод знаходження точки безбитковості для споживачів сегменту А.

Таблиця 3. 2

Аналіз оптимального рівня обслуговування для споживачів групи В

Показники	Одиниці виміру	Значення показників								
S_{int}	-	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
τ_i	грн.	450	450	450	450	450	450	450	450	450
N_i	споживачі	70	75	85	98	115	135	165	215	265
$C_{стала}$	грн.	1650	1650	1650	1650	1650	1650	1650	1650	1650
$C(S_{int})$	грн.	1322	1594	2064	2692	3910	5738	9350	18275	45050
C_i	грн.	2972	3244	3714	4342	5560	7388	11000	19925	46700
D_i	грн.	31500	33750	38250	42750	51750	60750	74250	96750	119250
P_i	грн.	28528	30506	34536	38408	46190	53363	63250	76825	72550

Оптимальний рівень обслуговування: 0,8 або 80%. Точка беззбитковості

1: Точка беззбитковості 2: - .

На рис. 3. 2 бачимо, що криві даного графіка не перетинають вісь координат, що підтверджує відсутність точок беззбитковості.

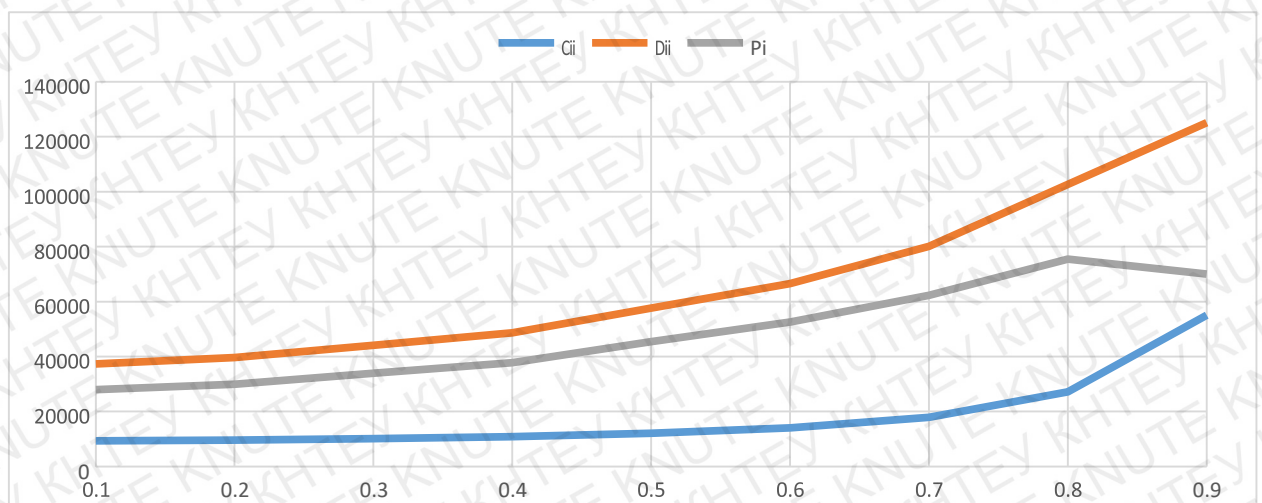


Рис. 3. 2 Графічний метод знаходження точки беззбитковості для споживачів сегменту В.

Таблиця 3. 3

Аналіз оптимального рівня обслуговування для споживачів групи С

Показники	Одиниці виміру	Значення показників								
$S_{i\text{шт}}$	-	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
τ_i	грн.	150	150	150	150	150	150	150	150	150
N_i	споживачі	83	88	98	108	128	148	178	228	278
$C_{\text{стала}}$	грн.	7780	7780	7780	7780	7780	7780	7780	7780	7780
$C(S_{i\text{шт}})$	грн.	1383	1650	2100	2700	3840	5550	8900	17100	41700
C_i	грн.	9163	9430	9880	10480	11620	13330	16680	24880	49480
D_i	грн.	12450	13200	14700	16200	19200	22200	26700	34200	41700
P_i	грн.	3287	3770	4820	5720	7580	8870	10020	9320	-7780

Оптимальний рівень обслуговування: 0,7 або 70% Точка беззбитковості

1: Точка беззбитковості 2: 0,86 – прибуток дорівнює 0.

На рис. 3. 3 відображено графічний пошук точки беззбитковості для споживачів сегменту С.

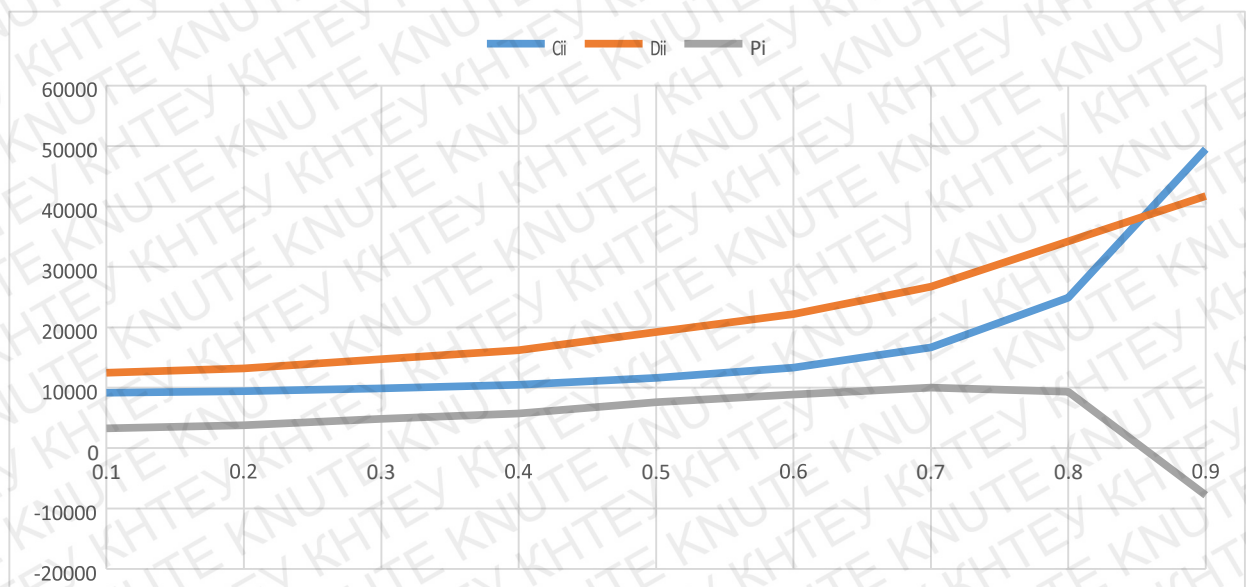


Рис. 3. 3 Графічний метод знаходження точки беззбитковості для споживачів сегменту С.

Для розробки стратегії та організаційно-економічних заходів щодо удосконалення логістичного обслуговування ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» слід скористатись даними цієї дипломної роботи із

визначення існуючого рівня обслуговування (табл. 2. 4) та оптимального рівня обслуговування для кожного сегменту споживачів (табл. 3. 1- 3. 3).

Якщо існуючий рівень логістичного обслуговування виявиться нижчим за оптимальний, то необхідно рекомендувати підвищити існуючий рівень обслуговування та наблизити його до оптимального. Це можна зробити шляхом покращення тих критеріїв, які мають найменше розрахункове значення або найбільшу важливість для споживачів певної категорії.

Якщо ж існуючий рівень логістичного обслуговування виявиться вищим за оптимальний, то необхідно рекомендувати знизити існуючий рівень обслуговування до рівня оптимального. Це можна зробити шляхом зменшення значення тих критеріїв, які мають найвищі розрахункові значення або найменшу важливість для споживачів певної категорії [11].

Для подальших розрахунків та рекомендацій зведемо результати розрахунків та висновки вище наведених таблиць у табл. 3. 4.

Таблиця 3. 4

Зведені дані щодо результатів розрахунку існуючих та оптимальних рівнів обслуговування

Категорія	Критерій	Існуюче значення	Оптимальне значення	Важливість критерію
А	Т	0,77		Середня важливість
	F	0,78		Висока важливість
	Y	0,81		Висока важливість
	Ц	1		Низька важливість
	$S_{\text{інт}}$	0,84	0,9	
В	Т	0,88		Середня важливість
	F	0,76		Висока важливість
	Y	0,86		Висока важливість
	Ц	0,96		Середня важливість
	$S_{\text{інт}}$	0,86	0,8	
С	Т	0,89		Низька важливість
	F	0,49		Низька важливість
	Y	0,95		Середня важливість
	Ц	0,98		Висока важливість
	$S_{\text{інт}}$	0,8	0,7	Середня важливість

Для того, щоб привести значення критеріїв до оптимального рівня слід провести з ними процедуру зменшення/збільшення для досягнення

максимально оптимального результату, задовольняючи вимоги кожного сегменту споживачів.

Зведемо всі наші рекомендаційні розрахунки в табл. 3. 5.

Таблиця 3. 5

Приведення існуючих рівнів обслуговування до оптимальних

Категорія	Критерій	Існуюче значення	Оптимальне значення	Рекомендована зміна
А	Т	0,77	0,84	+ 0,07
	F	0,78	0,98	+ 0,20
	Y	0,81	0,98	+ 0,17
	Ц	1	0,8	- 0,20
	S _{інт}	0,84	0,90	+ 0,06
В	Т	0,91	0,75	- 0,16
	F	0,76	0,86	+ 0,10
	Y	0,86	0,86	0,00
	Ц	0,95	0,75	- 0,20
	S _{інт}	0,87	0,80	- 0,07
С	Т	0,83	0,55	- 0,28
	F	0,49	0,55	+ 0,06
	Y	0,95	0,8	- 0,15
	Ц	1	0,97	- 0,03
	S _{інт}	0,79	0,70	- 0,09

Таким чином, в нашому випадку можемо рекомендувати наступні стандарти обслуговування для різних категорії (табл. 3. 6).

Таблиця 3. 6

Пропоновані стандарти обслуговування споживачів

Категорія	Критерій		Значення стандарту обслуговування
А	Своєчасність (тривалість) обслуговування	Т	0,84
	Гнучкість обслуговування	F	0,98
	Рівень безпретензійної роботи	Y	0,98
	Ціновий критерій	Ц	0,8
	Інтегральний критерій (рівень обслуговування)	S _{інт}	0,90
В	Своєчасність (тривалість) обслуговування	Т	0,75
	Гнучкість обслуговування	F	0,86
	Рівень безпретензійної роботи	Y	0,86
	Ціновий критерій	Ц	0,75
	Інтегральний критерій (рівень обслуговування)	S _{інт}	0,80
С	Своєчасність (тривалість) обслуговування	Т	0,55
	Гнучкість обслуговування	F	0,55
	Рівень безпретензійної роботи	Y	0,8
	Ціновий критерій	Ц	0,97
	Інтегральний критерій (рівень обслуговування)	S _{інт}	0,70

Отже, відповідно до таблиці 3. 6 я пропоную такі стандарти обслуговування:

1. Найважливішим в обслуговуванні для споживачів групи А є критерії «гнучкість та адаптивність обслуговування» та «рівень безпретензійної роботи», тому пропоную підвищити ці критерії до максимального рівня, щоб повністю задовільнити їх забезпечення. Щодо

критерію «ціна послуг», його можна суттєво знизити, адже споживачі групи А готові платити більше, щоб їх вимоги змогли бути виконані повною мірою. Тому оптимальний рівень обслуговування ми понижуємо за рахунок зниження критерію «ціна послуг».

2. Для споживачів групи В найважливішим в обслуговуванні є критерій «рівень безпретензійної роботи» та «гнучкість та адаптивність», тому пропоную знизити ці критерії на мінімальний рівень, щоб повністю задовільнити його забезпечення. Щодо інших критеріїв, їх можна рівномірно понизити для того, щоб уникнути різких скачків обслуговування і тим самим задовільнити основні вимог споживачів групи В.

3. Для споживачів групи С найважливішим в обслуговуванні є критерій «ціна послуг», тому пропонуємо мінімально понизити це значення, для того, щоб досягти рівномірного розподілу між іншими групами споживачів та повністю задовільнити забезпечення даного критерію для сегменту С. Щодо інших критеріїв, ми можемо суттєво знижувати їх показники, адже споживачі групи С, саме ті споживачі, які заради ціни можуть знехтувати іншими факторами в обслуговуванні.

Крім того, для досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства, я пропоную використання певних логістичних стратегій обслуговування споживачів.

Відповідно до наведених вище стандартів обслуговування для підприємства найбільш доцільно буде обрати комплекс стратегій обслуговування, а саме:

- Стратегія підбору споживача, яка передбачає виявлення та розвиток взаємовідносин з високоприбутковими споживачами та скорочення співпраці з нерентабельними. Ця стратегія потребує дослідження витрат на обслуговування окремих споживачів та доходів, отриманих від них і є різновидом стратегії диференціації обслуговування.

Рекомендована політика: включити до портфеля споживачів, але не

сподіватися на сталість. Варто оформити пакет пропозиції у такий спосіб: нижчий пріоритет в обмін на більш низькі ціни, нормовані послуги і стягування плати за додаткову підтримку. У періоди дефіциту – урізати постачання (пріоритет мають лояльні споживачі та ті, хто здатен приносити більші доходи). Якщо ці споживачі стають збитковими для підприємства, потрібно припинити їх обслуговування.

- Стратегія оптимального рівня обслуговування. Вона передбачає досягнення такого рівня логістичного обслуговування, який максимізує прибуток, тобто забезпечує найбільшу різницю між приростом продажу і додатковими витратами на його досягнення.

Тобто в цьому випадку підприємству слід дотримуватись вищеописаних стандартів обслуговування та чітко розподіляти зусилля і кошти на обслуговування споживачів різних сегментів.

Тобто, якщо для категорії А важливим чинником є гнучкість обслуговування та рівень безпретензійної роботи, тоді підприємству слід зосередити свою увагу саме на досягненні високих показників для цих критеріїв. В той час, як для категорії С важлива «ціна послуг», тоді тут варто забезпечити найбільш привабливу ціну та відносно сталий показник безпретензійної роботи. Таким чином компанія зможе досягти поставлених цілей та максимізувати свої прибутки.

3.2. Оцінювання ефективності та розробка проекту впровадження організаційно-економічних заходів щодо удосконалення логістичного обслуговування споживачів ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО»

В умовах ринкової економіки швидка зміна ситуації на ринку і гостра конкуренція вимагає від керівництва ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» постійного контролю за діяльністю підприємства та всіх процесів, що відбуваються, а особливо за рівнем логістичного обслуговування споживачів. Ефективність процесу управління знаходиться в прямій залежності від рівня обізнаності керівника про реальний стан справ, що, в свою чергу, дає можливість приймати зважені стратегічні й оперативні управлінські рішення. Контролінг виступає засобом досягнення безперервного поточного контролю за всіма підрозділами та процесами підприємства, вирішує питання перевірки, спостереження, обстеження, звірки, управління, відбору, випробування та інспектування. Сучасний стан підприємств й умови формування стратегії їх розвитку характеризуються докорінними змінами в системі управління. Важливою проблемою управління є його стратегічна спрямованість.

Керівництву ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» необхідно почати з дослідження витрат на обслуговування окремих споживачів та доходів, отриманих від них. Дана стратегія передбачатиме виявлення та розвиток взаємовідносин з високоприбутковими споживачами та скорочення співпраці з нерентабельними для корпорації.

Практика логістики показує, що найвищих результатів у бізнесі досягають ті підприємства, які використовують концепцію інтеграції в логістиці, що дозволяє об'єднати зусилля управлінського персоналу підприємства і логістичних посередників в наскрізному управлінні товарними та інформаційними потоками в інтегрованій структурі бізнесу: «проекування - закупівля - виробництво - розподіл - продаж - сервіс». Тому постає питання про впровадження в дію адаптивної системи контролінгу з орієнтацією на

управління логістичним обслуговуванням споживачів, яка значно підвищить ефективність та якість управління логістичними процесами і взаємовідносин з споживачами ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО», а також забезпечить захист легітимних інтересів власників та керівництва підприємства у результатах діяльності.

Вимірювання результатів управління логістичними процесами та логістичного обслуговування споживачів ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» в процесі контролінгу є необхідною умовою досягнення цілей логістичної стратегії, так як забезпечує зворотний зв'язок, необхідний для ефективного менеджменту. У цьому сенсі контролінг логістики має два аспекти: по-перше, встановлення певної системи заходів (кількісних і якісних показників - КРІ, критеріїв, шкал відносин і переваг); по-друге, безпосередньо вимір результату прийняття логістичних рішень.

Контролінг піднімає управління логістичними процесами підприємства на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і направляючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей. Основна мета діяльності будь-якого підприємства – одержання прибутку, завоювання частки ринку, усунення конкурентів. Незалежно від мети діяльності підприємства, контролінг є системою управління прибутком підприємства, орієнтує зусилля підприємства на досягнення поставлених цілей [14].

Таким чином, корпорація зможе дотримуватись стратегії оптимального рівня обслуговування. Тобто поступово прямувати до досягнення такого рівня логістичного обслуговування, який максимізував би прибуток, тобто забезпечивши найбільшу різницю між приростом продажу і додатковими витратами на його досягнення.

Механізм функціонування контролінгу з орієнтацією на управління логістичним обслуговуванням споживачів зображено на рис. 3. 4.

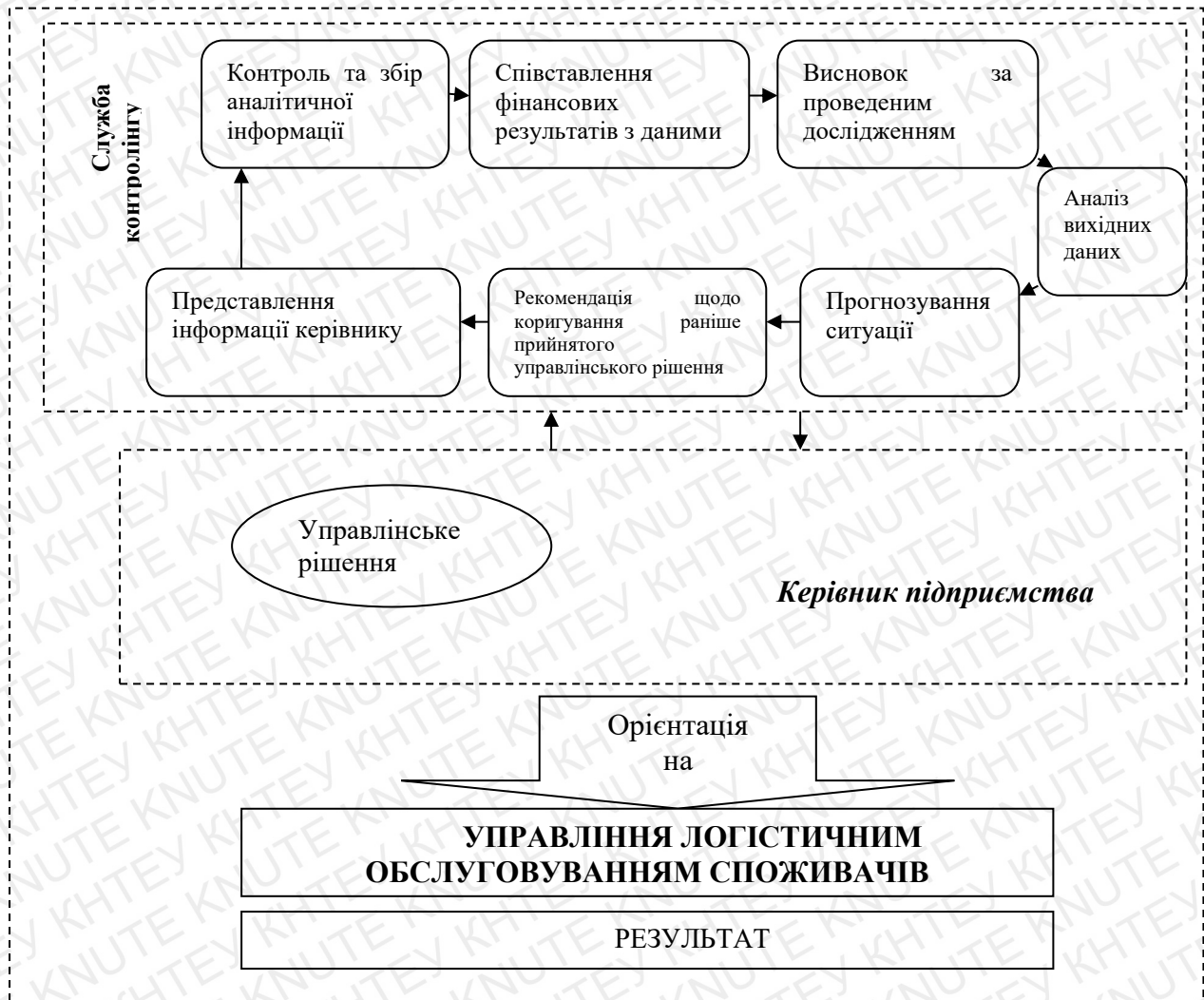


Рис. 3. 4 Механізм здійснення контролінгу на підприємстві з орієнтацією на управління логістичним обслуговуванням споживачів.

Такий аналіз дає можливість розробити прогноз зміни потенціалу підприємства та його зовнішнього середовища, що є основою для розборки нового управлінського рішення, більш адекватного даним обставинам, або створення рекомендацій по корегуванню раніше прийнятого рішення.

Підсумки проведеного контролером дослідження представляються керівнику підприємства для вирішального рішення: прийняття до провадження нового чи скорегованого управлінського рішення, тобто коло замикається.

На сучасному етапі відкритої української економіки суб'єкти

економічної діяльності знаходяться під потужних впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Проблема створення сприятливого клімату у підприємницькому середовищі в плані управління логістичними процесами підприємства набуває особливого значення, стає вирішальним чинником визначення перспективи розвитку підприємництва. Саме тому контролінгова діяльність має бути направлена на забезпечення ефективного управління логістичним обслуговуванням споживачів підприємства.

Загальний механізм здійснення контролінгу з орієнтацією на управління логістичним обслуговуванням споживачів підприємства спрямований на отримання підприємством бажаного результату.

Отже, для подолання ряду негативних тенденцій в процесі управління логістичним обслуговуванням споживачів на ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО», нами пропонується впровадження на підприємстві системи логістичного контролінгу, яка надасть можливість:

- координувати управлінську діяльність з досягнення логістичних цілей підприємства ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО»;
- надавати інформаційну і консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень щодо логістичних процесів, зокрема логістичного обслуговування споживачів на ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО»;
- створювати і забезпечувати функціонування загальної інформаційної системи управління логістичною діяльністю з обслуговування споживачів на ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО»;
- забезпечувати раціональність управлінського процесу;
- забезпечувати ефективне управління логістичними процесами (логістичним обслуговуванням споживачів) на підприємстві.

Головним завданням логістичного контролінгу є оперативний контроль за економічністю процесів складування і транспортування матеріальних ресурсів. Контролінг повинен забезпечити керівництво ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» інформацією, необхідної для раціонального

прийняття рішень в логістичній системі, а також здійснити узгодження і найкраще використання матеріальних потоків з іншими процесами, що протікають в організації.

Враховуючи складність управління логістичними процесами на ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО», для ефективної логістичної діяльності й чіткого визначення відповідальності на підприємстві ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» необхідно створити спеціальний структурний підрозділ – відділ логістичного контролінгу. На досліджуваному підприємстві найдоцільнішим бачиться при впровадженні логістичного контролінгу штабна організація управління, тобто безпосереднє підпорядкування керівництву підприємства. За відсутності системи контролінгу впровадження відділу логістичного контролінгу має проходити поступово з чітким визначенням цілей, послідовності та важливості кожного з етапів (рис. 3. 5).

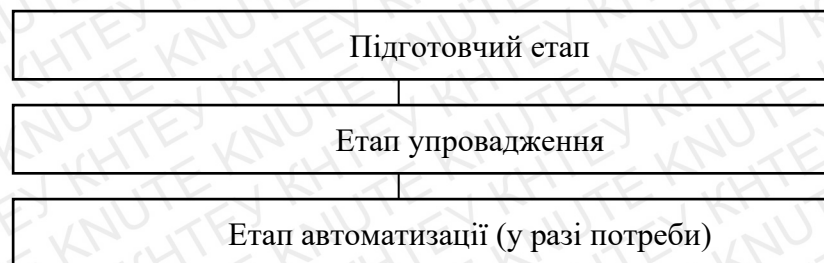


Рис. 3. 5 Етапи впровадження системи логістичного контролінгу на ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО»

Джерело: складено автором

На початковому етапі процесу впровадження і адаптації достатнім буде включення до складу контролінгового відділу 3-4 співробітника, наділених відповідними посадовими обов'язками (рис. 3. 6).



Рис. 3. 6 Пропонований склад відділу логістичного контролінгу на підприємстві ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО»

Контролінг в рамках проблем, встановлених в результаті аналізу логістичної діяльності ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» буде вирішувати наступні задачі:

- планувати витрати на обслуговування окремих споживачів та доходів, отриманих від них;
- визначати схему взаємовідносин з високоприбутковими споживачами та скорочення співпраці з нерентабельними споживачами;
- встановлювати такий рівень логістичного обслуговування, який максимізує прибуток, тобто забезпечувати найбільшу різницю між приростом продажу і додатковими витратами на його досягнення.

Важливо чітко визначити, усвідомити і донести до співробітників, як новоствореної служби контролінгу, так і всієї управлінської ланки ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» систему цілей, досягненню яких сприятиме відділ логістичного контролінгу.

Отже, основні функції системи логістичного контролінгу ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» мають бути спрямовані на:

- прийняття кваліфікаційних рішень для подолання можливих проблем з логістичного обслуговування споживачів ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО»;
- підтримку і надання допомоги директору з логістики, він разом з керівництвом складає основу управління на підприємстві і таким чином інтегрується в загальну систему управління підприємством;
- забезпечення взаємозв'язку логістичного контролінгу практично з усіма функціями управління, включаючи логістичне обслуговування споживачів;
- контроль логістичних витрат на обслуговування споживачів підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу;
- організацію функціонування на підприємстві центрів витрат, прибутку, виручки та інвестицій;
- постійне проведення аналізу логістичних витрат на обслуговування споживачів;
- розроблення заходів і підготовку управлінських рішень, спрямованих на покращення логістичного обслуговування ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО».

ВИСНОВКИ

1. У першому розділі дослідивши теоретико-методичні підходи до організації логістичного обслуговування споживачів можна зробити висновок, що основна сутність логістичної послуги полягає в її переважно нематеріальному характері, хоч вона завжди тісно пов'язана з матеріальними елементами, які забезпечують її створення, реалізацію та споживання.

2. У другому розділі в ході аналізу даних підприємства та дослідження процесу логістичного обслуговування споживачів було проведено сегментацію основних споживачів підприємства (табл. 2. 4) ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО», структуру основних споживачів ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» за 2017-2019 рр. (табл. 2. 2) та встановлено найбільш прибуткових та перспективних споживачів для підприємства (Додаток А), з якими в подальшому я і рекомендую співпрацювати та максимально адаптувати свої продукти/послуги під їх вимоги та замовлення.

Також, аналіз існуючого рівня обслуговування показав, що існує певна відмінність сталого рівня від найбільш оптимального для підприємства. Це призводить до того, що відбувається значна диференціація споживачів та неповне виконання очікувань споживачів.

3. На основі інформації поданої у третьому розділі, для удосконалення підходів організації логістичного обслуговування споживачів, особливо говорячи про збиткових споживачів підприємства, я рекомендую впровадити заходи, які сприятимуть покращенню фінансового становища підприємства, шляхом уникнення понесення додаткових витрат та стимулювання збиткових споживачів до активної співпраці. У разі, якщо такі заходи не принесуть покращення фінансового стану, пропоную розірвати договірні обов'язки із такими споживачами.

Також, слід уникати не раціонального логістичного обслуговування. Не завжди збільшення швидкості і складу послуг, що надаються, економічно

доцільне і відповідає попиту. Витрати, що забезпечують це збільшення, часто зростають швидше, ніж відповідний прибуток. Підприємства, які пропонують надмірно високий рівень обслуговування, стикаються із завищеними логістичними витратами і збитками. Тому одне з головних завдань – знаходження та утримання максимально наближеного до бажаного рівня логістичного обслуговування, тобто оптимального рівня обслуговування.

Підприємству, я рекомендую, дотримуватись вищеописаних стандартів обслуговування та чітко розподіляти зусилля та кошти на обслуговування споживачів різних сегментів.

Також у третьому розділі, мною рекомендовано створити на підприємстві службу контролінгу організації логістичного обслуговування споживачів, задля управління прибутком підприємства в сфері логістичного обслуговування споживачів та орієнтації зусиль підприємства на досягненні поставлених цілей

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ilchenko N. Development strategy for logistics operators in the context of globalization / Ilchenko N. // Contemporary conditions and trends in enterprise management: strategies, mechanisms, processes. Cracow University of Economics. – 2015. – P. 45-53.
2. Хомчук М. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності логістичного управління на підприємстві оптової торгівлі / М. В. Хомчук // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2016. - Т. 21, Вип. 2. - С. 104-109.
3. Чухрай Н. В. Логістичне обслуговування : підручник для вузів / Н. В. Чухрай. – Львів : Львівська політехніка, 2006. – 350 с.
4. Балабанова М. І. Маркетинг : підручник / М. І. Балабанова. – К. : Знання, 2008. – 344 с.
5. Д. Шрайбфедер. Эффективное управление запасами.—М.; Альпина Бизнес Букс, 2008,—С. 56-57.
6. Шоул Д. Первокласный сервис как конкурентное преимущество.—М.: Альпина Бизнес Букс, 2006,— С. 112-115.
7. Качуровський В. Є. Управління запасами в системі логістичного менеджменту підприємства (на прикладі ВАТ “Вінницький олійножировий комбінат”) / В. Є. Качуровський, В. П. Чайковська // Вісник НУ “Львівська політехніка”. – Львів, 2007. – № 580. – С. 251-256. 4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://center.lviv.ua>. – Львівський форум.
8. Таньков К. М. Виробнича логістика : навчальний посібник / К. М. Таньков, О. М. Тридид, Т. О. Колодізева. – Х. : “ІНЖЕК”, 2004. – 352 с
9. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / С. Клементе, М. Доннеллан при участии С. Рида; под общ. ред. В. В. Голла; пер. с англ. Н. И. Кобзаревой. - М.: Вершина, 2006. - 416 с
10. Григорак М.Ю. Логістичне обслуговування: [навч.пос.] / М.Ю. Григорак, О.В. Карпунь. – К. : НАУ, 2010. – 152 с.

11. Логістичне обслуговування: методичні рекомендації до виконання курсової роботи для студентів спеціальності «Логістика» всіх форм навчання / О.В. Карпунь. – К.: НАУ, 2015.
12. Транспортно-логистическое обслуживание: [учеб. пособ.] / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев, И. П. Мишутушкин, А. Г. Касенов. – М. : ИНФРА-М, 2001.
13. Карпунь О. В. Логістичне обслуговування в системі обслуговування споживачів / О. В. Карпунь // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : зб. наук. праць. – К., 2008. – Вип. 20. – С. 188-193.
14. Конева Е. А., Одинцова Т. М. Проблемы и перспективы внедрения системы контроллинга логистики в дистрибьюторских компаниях // Вопросы экономики и управления. – 2017. – №4.1. – С. 16-18.
15. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Д. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс; пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2001. - 640 с.
16. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник / С. С. Гаркавенко. - К.: Лібра, 2002.-712 с.
17. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: Підручник / Є. В. Крикавський. - Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту шкільної освіти), «Інтелект-Захід», 2004. - 416 с.
18. Крикавський Є. В. Формування економічного потенціалу підприємств на основі логістичних концепцій: Дисертація докт. екон. наук : 08.06.01. - Львів, 1997.-418 с.
19. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Підручник / Є. Крикавський. - Львів: Вид. Нац. універ. «Львівська політехніка», 2004. - 448 с
20. Крикавський Є. Логістичне управління: Підручник - Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. - 684 с.

21. Крикавський Є. Промисловий маркетинг: Підручник / Є. Крикавський, Н. Чухрай, - 2-ге вид. - Львів: Вид. НУ «Львівська політехніка», 2004. - 472 с.
22. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи / Б. Паласюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 3(36). – 166-170 с.
23. Ткачова А.В. Логістичні витрати як критерій оптимізації логістичного управління / А.В. Ткачова // Наукові праці ДонНТУ. Серія «Економічна»: зб. наук. пр. – 2009. – Вип. 36-2. – 88-93 с.
24. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / За ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 224 с.
25. Фролова Л.В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством: монографія. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 322 с.
26. Чернописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чернописька // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – № 623. – 2008. – 265-271 с.
27. Дибська В.В., Анікін Б.А. Логістика М., 2012. – 367.
28. Логістичне обслуговування: Конспект лекцій [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://eprints.kname.edu.ua/25853/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B9%20%D0%9B%D0%9E_All_%20%D0%A0%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F1%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%202011.pdf
29. Про корпорацію: АСКО-УКРЕМ Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.acko.ua/about/>

30. Хлус А. Логистический аудит по технологии LFA [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.lfa.co.ua/files/download/78.html
31. Виноградов А.С. Проблеми логістики // Маркетолог. 2013. №3 С. 5-15

ДОДАТОК А

Прибутковість споживачів ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО» за 2019 рік

Споживач	Дохід за рік, грн.	Замовлень в 1 квартал	Замовлень в 2 квартал	Замовлень в 3 квартал	Замовлень в 4 квартал	Сумарна к-сть замовл.	Витрати на ком. з 1 споживача	Сумарні витрати на обслуг.1 споживача	Прибуток від 1 споживача	Споживач	Прибуток
ПП Стаднійчук	31226	6	3	6	5	20	3414	46747	-15521	ПП Ярощук	145296
Електро-Дніпро	21919	4	6	4	7	21	3585	46918	-24999	ТОВ Купрум-Груп	53110
ПП Коленко А.М.	87495	10	11	9	10	40	6828	50161	37334	ПП Коленко А.М.	37334
ПП Чувалов	68109	10	8	6	8	32	5462	48796	19313	Електрик	29582
Укрекоенерго-ЛТД	15401	50	13	40	69	172	29360	72693	-57292	ПП Чувалов	19313
ТРАМП	33574	8	4	5	7	24	4097	47430	-13856	Альтаір-Альянс	5809
ПП Ткаченко А.В.	38556	5	6	11	4	26	4438	47771	-9215	ПП Демелектро	2511
ПП Ярощук	196140	11	10	12	11	44	7511	50844	145296	ПП Ткаченко А.В.	-9215
ПП Зореліт	33922	6	5	5	7	23	3926	47259	-13337	ПП Зореліт	-13337
Електрик	76500	2	10	5	4	21	3585	46918	29582	ТРАМП	-13856
ПП Зборовська Л.С	29456	3	5	10	3	21	3585	46918	-17462	ПП Стаднійчук	-15521
ПП Демелектро	52331	5	11	11	11	38	4686	49820	2511	ПП Зборовська Л.С	-17462
Альтаір-Альянс	56824	15	10	10	10	45	7681	51015	5809	Електро-Дніпро	-24999
ТОВ Купрум-Груп	107709	14	15	18	19	66	11266	54599	53110	ПП Яценко А.І.	-41849
ПП Яценко А.І.	20261	13	27	46	24	110	18777	62110	-41849	Укрекоенерго-ЛТД	-57292
Витрати						703	120 000	770 000	99 423		

ДОДАТОК Б

Вихідні дані ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО»

Динаміка за 3 роки: 2017-2018-2019 рр.

Споживач	Очікуваний час виконання замовлення, дні			Фактичний час виконання замовлення, дні			Очікувана вартість замовлення, у.о.			Фактична вартість замовлення, у.о.			Кількість виконаних замовлень			Кількість отриманих претензій			Кількість звернень споживачів			Дохід від споживача		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
ПП Стаднійчук	25	15	10	23	15	10	100	150	200	110	165	210	10	15	20	0	0	0	18	22	25	1100	2475	4200
Електро-Дніпро	8	4	2	9	5	3	190	230	290	190	230	290	19	20	25	6	5	5	18	22	25	3610	4600	7250
ПП Коленко А.М.	11	8	6	13	10	8	260	300	380	300	340	420	7	8	9	0	0	0	14	15	20	2100	2720	3780
ПП Чувалов	8	5	2	8	5	2	40	50	60	40	50	60	8	8	8	0	0	0	13	15	15	320	400	480
Укрекоенерго-ЛТД	11	7	5	11	7	5	115	135	170	115	135	170	15	18	18	5	5	4	23	25	25	1725	2430	3060
ТРАМП	5	3	1	6	4	2	100	115	130	100	115	130	4	5	6	1	1	1	10	113	15	400	575	780
ПП Ткаченко А.В.	18	10	6	19	11	5	215	245	270	245	275	290	16	17	17	2	1	3	20	20	25	3920	4675	4930
ПП Ярошук	11	6	4	11	6	4	490	535	560	490	535	560	18	20	20	8	6	5	19	24	25	8820	10700	11200
ПП Зореліт	8	4	2	8	4	2	35	50	60	35	50	60	6	6	8	0	0	0	9	12	15	210	300	480
Електрик	10	7	5	10	7	5	133	150	170	135	150	170	15	15	18	9	5	4	20	22	25	2025	2250	3060
ПП Зборовська Л.С.	5	3	2	6	4	3	425	480	500	425	480	500	16	19	19	2	1	3	24	24	25	6800	9120	9500
ПП Демелектро	8	5	3	10	7	5	580	600	620	580	600	620	14	16	16	0	0	0	19	19	20	8120	9600	9920
Альтаір-Альянс	17	10	6	19	12	8	250	280	300	300	330	350	19	20	22	2	1	2	25	25	25	5700	6600	7700
ТОВ Купрум-Груп	15	12	8	16	13	9	545	590	620	550	600	620	15	19	20	15	10	8	20	25	25	8250	11400	12400
ПП Яценко А.І.	15	10	5	17	12	7	760	800	850	760	800	850	10	15	18	1	1	2	16	23	24	7600	12000	15300

ДОДАТОК В

Бізнес-процес виробництва електротехнічної продукції ТОВ «Українська Торгівельна компанія «АСКО»

