

Вінницький національний технічний університет
 Факультет машинобудування та транспорту
 Кафедра автомобілів та транспортного менеджменту

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

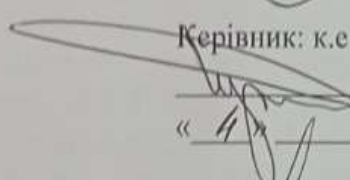
на тему:

«Підвищення ефективності логістичного сервісу в діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Автовіни» місто Вінниця»

Виконав: студент 2-го курсу, групи ІТТ-22м
 спеціальності 275 – Транспортні технології
 (за видами), спеціалізація 275.03 –
 Транспортні технології (на автомобільному
 транспорті)

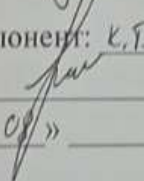

 Диковицький О.Л.

Керівник: к.е.н., доцент каф. АТМ


 Буренніков Ю.Ю.

« 4 » 12 2023 р.

Опонент: к.т.н., доцент каф. АТМ


 Цимбал С.В.
 « 08 » 12 2023 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри АТМ

к.т.н., доц. Цимбал С.В.


 « 4 » 12 2023 р.

Вінниця ВНТУ – 2023 рік

Вінницький національний технічний університет
 Факультет машинобудування та транспорту
 Кафедра автомобілів та транспортного менеджменту

Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
 Галузь знань – 27 – Транспорт
 Спеціальність 275 – Транспортні технології (за видами)
 Спеціалізація 275.03 – Транспортні технології (на автомобільному транспорті)
 Освітньо-професійна програма – Транспортні технології на автомобільному транспорті

ЗАТВЕРДЖУЮ
 завідувач кафедри АТМ
 к.т.н., доцент Цимбал С.В.

« 19 » 09 2023 року

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Диковицькому Олегу Леонідовичу
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Підвищення ефективності логістичного сервісу в діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Автовінн» місто Вінниця,
 керівник роботи Буренніков Юрій Юрійович, к.е.н., доцент,
 затверджені наказом ВНТУ від «18» вересня 2023 року № 247.

2. Строк подання студентом роботи: 04.12.2023 р.

Дані головного управління статистики у вінницькій області, інструкції та вимоги щодо ведення збутової діяльності виробників автомобілів; законодавство України в галузі підприємницької діяльності, охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях; структура автопарку України; район експлуатації автомобілів – Україна; похибка прогнозування досліджуваних показників не більше – 10%.

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

1 Теоретичні основи управління логістичним сервісом в автосалонах.

2 Формування системи логістичного сервісу в автосалонах.

3 Методичні рекомендації з управління системою логістичного сервісу в діяльності автосалону товариства з обмеженою відповідальністю «Автовінн».

4 Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1-3 Тема, мета та завдання дослідження.

4 Класифікація автосалонів.

5 Матриця стратегічної сегментації моделей логістичного сервісу в діяльності автосалону

6 Елементи логістичного сервісу




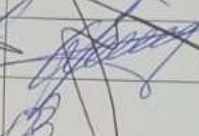
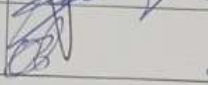

7 Класифікація видів логістичного сервісу

8 Концептуальні положення формування системи логістичного сервісу в автосалонах

9 Загальна структура системи логістичного сервісу

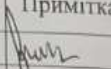

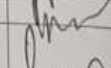
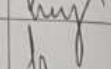
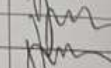


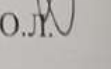
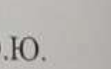


- 10 Графічне зображення циклу PDCA(Цикл Демінга)
 11 Основні етапи формування інтегрованої моделі управління системою логістичного сервісу
 12 Інтегрована модель управління системою логістична сервісу в автосалонах
 13 Узагальнений алгоритм і методичне забезпечення управління системою логістичного сервісу

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ/підрозділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розв'язання основної задачі	Буренніков Ю.Ю., доцент кафедри АТМ		
Визначення ефективності запропонованих рішень	Цимбал С.В. (20 mag), доцент кафедри АТМ		
Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	Березюк О.В., професор кафедри БЖДПБ		

7. Дата видачі завдання « 19 » вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вивчення об'єкту та предмету дослідження	19.09-02.10.2023	
2	Аналіз відомих рішень, постановка задач	19.09-02.10.2023	
3	Обґрунтування методів досліджень	19.09-02.10.2023	
4	Розв'язання поставлених задач	03.10-20.11.2023	
5	Формування висновків по роботі, наукової новизни, практичної цінності результатів	21.11-29.11.2023	
6	Виконання розділу/підрозділу «Визначення ефективності запропонованих рішень»	07.11-27.11.2023	
7	Виконання розділу «Економічна частина»	07.11-27.11.2023	
8	Нормоконтроль МКР	30.11-04.12.2023	
9	Попередній захист МКР	05.12-07.12.2023	
10	Рецензування МКР	08.12-11.12.2023	
11	Захист МКР	12.12-22.12.2023	

Студент

(підпис)

Диковицький О.Л.

Керівник роботи

(підпис)

Буренніков Ю.Ю.

РЕФЕРАТ

Робота містить: на 111 сторінок, 12 рисунків, 6 таблиць та 2 додатка. Перелік посилань містить 95 літературних і інтерактивних джерел.

Магістерську кваліфікаційну роботу присвячено поглибленню існуючих і розробленню нових теоретичних основ і методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління логістичним сервісом в діяльності автосалону товариства з обмеженою відповідальністю «Автовінн».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: сформулювати уточнене визначення поняття «логістичний сервіс» в автосалонах; запропонувати доповнену класифікацію видів логістичного сервісу в автосалонах; визначити концептуальні положення формування системи логістичного сервісу в автосалонах; сформулювати інтегровану модель управління системою логістичного сервісу в автосалоні товариства з обмеженою відповідальністю «Автовінн»; розробити методичні положення щодо управління функціонуванням системи логістичного сервісу в автосалонах;

Ключові слова: логістика, сервіс, процесовий і системний підхід, функції управління, об'єкт управління, керувальна підсистема, система управління логістичним сервісом, автосалон, продаж.

SUMMARY

The work contains: on 111 pages, 12 figures, 6 tables and 2 applications. The list of references contains 95 literary and interactive sources.

Master's qualification work is devoted to deepening of existing and development of new theoretical bases and methodical recommendations for increasing the efficiency of management of logistics services in the auto show of the limited liability company "Avtovin".

To achieve this goal, the following tasks need to be addressed: to formulate a more precise definition of the concept of "logistic service" in car dealerships; to offer an additional classification of types of logistic service in car dealerships; to define the conceptual provisions of the formation of a system of logistic service in car dealerships; to form an integrated model of management of the logistics service system in the auto show of the limited liability company Avtovin; to develop methodological provisions for managing the operation of the logistics service system in car dealerships;

Keywords: logistics, service, process and system approach, management functions, control object, control subsystem, linguistic service management system, automobile dealership, sale.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	3
SUMMARY	
.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ СЕРВІСОМ В АВТОСАЛОНАХ	
1.1. Логістичний сервіс в автосалонах як фактор розвитку автомобільного ринку України	8
1.2. Дослідження визначень понять «логістичного сервісу»	19
1.3. Класифікація видів логістичного сервісу в автосалонах.....	25
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ В АВТОСАЛОНАХ	
2.1. Підходи до формування системи логістичного сервісу в автосалонах	37
2.2. Концептуальні положення формування системи логістичного сервісу в автосалонах	42
2.3. Формування системи логістичного сервісу	48
РОЗДІЛ 3. ПРИКЛАДНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ В ДІЯЛЬНОСТІ АВТОСАЛОНУ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АВТОВІНН»	
3.1. Формування інтегрованої моделі управління системою логістичного сервісу в діяльності автосалону	57
3.2. Методичні положення щодо управління функціонуванням системи логістичного сервісу в діяльності автосалону	75
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	
4.1 Аналіз умов праці	84

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах модернізації економіки проблеми управління логістичним сервісом в діяльності автосалонів актуальні за низкою причин, найважливішими з яких є висока функціональна залежність від постачальників, істотна значущість сервісного фактору вибору постачальника для споживача і забезпечення довгострокових конкурентних переваг для виробника. Оскільки автосалони поєднують функції продажу автомобілів і запасних частин до них, а також сервісного обслуговування, як в гарантійний період, так і під час експлуатації автомобіля, то питання надання якісного логістичного сервісу для клієнта з метою максимального задоволення його вимог в процесі продажу/покупки автомобіля є вкрай важливими й актуальними поряд з вирішенням проблем своєчасних поставок автомобілів для продажу, оновлення модельного ряду, їх технічного обслуговування, ритмічності та гнучкості забезпечення запчастинами та витратними матеріалами.

В Україні, незважаючи на кризові явища 2022-2023 рр, царина діяльності автосалонів демонструє стійку тенденцію до розвитку, яка відображається позитивною динамікою темпів зростання продажів автомобілів, доступністю автокредитування й лізингу, зміцненням співпраці між найбільшими логістичними операторами з метою формування ефективних логістичних ланцюгів від виробників високотехнологічної продукції до споживачів. У 2023 році темп зростання національного автомобільного ринку продовжився, так було реалізовано 78 тис. нових автомобілів - що на 20,6% більше, ніж за 2022 рік. Однак слід зазначити, що, незважаючи на очевидний значний потенціал автомобільного бізнесу, має місце суттєве відставання цього сектора економіки від рівня розвинутих країн, що в значній мірі обумовлено історично сформованим невисоким рівнем логістичного сервісу в автосалонах.

В цих умовах управління логістичним сервісом в діяльності автосалонів можливо завдяки концептуальному переосмисленню цієї сфери діяльності та розробці відповідних науково-обґрунтованих підходів до

дослідження логістичного сервісу, методології формування та системного управління логістичним сервісом, опису й оцінки показників, що визначають якісний стан розглянутої системи.

Оскільки, логістичний сервіс, як галузь наукових досліджень, є досить новим напрямком і найменш вивченим в діяльності автосалонів, то багато питань в цьому ракурсі вимагають додаткового вивчення і уточнення. В такому аспекті актуальність дослідження і обґрунтування теоретичних основ логістичного сервісу, а також розробка методичних рекомендацій щодо обґрунтування вибору моделей організації і управління системою логістичного сервісу в автосалонах представляється досить високою і визначає вибір теми магістерської кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є розвиток теоретичних положень і розробка методичних рекомендацій щодо формування і управління системою логістичного сервісу в діяльності автосалону товариства з обмеженою відповідальністю «Автовінн».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- сформулювати уточнене визначення поняття «логістичний сервіс» в автосалонах;
- запропонувати доповнену класифікацію видів логістичного сервісу в автосалонах;
- визначити концептуальні положення формування системи логістичного сервісу в автосалонах;
- сформувати інтегровану модель управління системою логістичного сервісу в автосалоні товариства з обмеженою відповідальністю «Автовінн» ;
- розробити методичні положення щодо управління функціонуванням системи логістичного сервісу в автосалонах;

Об'єктом дисертаційного дослідження виступають матеріальні та супутні їм інформаційні, фінансові, трудові та сервісні потоки, які реалізуються в процесі управління логістичним сервісом в автосалонах.

Предметом дисертаційного дослідження є процес управління формуванням і функціонуванням системи логістичного сервісу на прикладі автосалону товариства з обмеженою відповідальністю «Автовінн».

Теоретичною і методологічною основою дисертаційного дослідження є наукові праці провідних українських й закордонних вчених в галузі логістики, теорії і практики функціонування підприємств автомобільного бізнесу; матеріали міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій, нормативні та законодавчі матеріали України й зарубіжних країн, статистичні матеріали, зібрані і оброблені автором на підприємствах автомобільного бізнесу.

При проведенні наукового дослідження в роботі використовувалися загальнонаукові принципи і методи пізнання: емпірико-теоретичні (спостереження, вимірювання, опис) і логіко-теоретичні (порівняння, аналіз і синтез, дедукція, моделювання) методи дослідження; принципи загального і специфічного в економічних дослідженнях; системний, процесний підходи; імітаційне моделювання; статистичні методи обробки економічних даних.

Новизна одержаних результатів.

1. Уточнене визначення поняття «логістичний сервіс» в автосалонах і його відмінні риси.
2. Доповнена класифікація видів логістичного сервісу в автосалонах.
3. Сформовані концептуальні положення формування системи логістичного сервісу в автосалонах.
4. Запропонована інтегрована модель управління системою логістичного сервісу в автосалонах на прикладі автосалону товариства з обмеженою відповідальністю «Автовінн».
5. Удосконалено методичні положення щодо управління функціонуванням системи логістичного сервісу в автосалонах.

Достовірність теоретичних положень магістерської кваліфікаційної роботи підтверджується строгістю постановки задач, конкретним застосуванням математичних методів під час доведення наукових положень,

строгим виведенням аналітичних співвідношень, порівнянням результатів, отриманих за допомогою реалізації теоретичних положень на практиці.

Особистий внесок здобувача. Магістерська робота є самостійним науковим дослідженням. Особистий внесок здобувача підтверджують виступи на університетських конференціях.

Апробація результатів роботи. Основні результати дисертації доповідались і отримали позитивну оцінку на конференціях ВНТУ, а також на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи»

Публікації. Матеріали магістерської кваліфікаційної роботи опубліковано в одній науковій праці [1].

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ СЕРВІСОМ В АВТОСАЛОНАХ

1.1. Логістичний сервіс в автосалонах як фактор розвитку автомобільного ринку України

Динамічний розвиток автомобільної галузі та висока конкуренція на ринках збуту змушують виробників високотехнологічної продукції до швидкого оновлення модельного ряду, цьому сприяє поява значної кількості різних моделей і модифікацій автомобілів, що зумовлює істотне збільшення кількості підприємств-автосалонів з продажу автомобілів і запасних частин, які надають супутні послуги з технічного сервісу та ремонту автомобілів. Оскільки ефективність автомобіля, у тому числі і безпека дорожнього руху, ґрунтується на надійності і якості автомобіля, то питання ефективного функціонування автосалонів в сучасних умовах набуває все більшої актуальності.

За результатами досліджень анкетування споживачів в автосалонах з метою виявлення пріоритетних напрямків логістичного сервісу був сформований рейтинг автовиробників за критеріями надійності і обслуговування автомобілів, рис.1.1.

В цих умовах дослідження систем логістичного сервісу в автосалонах є вкрай важливим, тому що дозволяє істотно впливати на кінцеві результати діяльності через управління і моделювання сервісних потоків. Це обумовлює необхідність побудови ефективних систем логістичного сервісу, що забезпечують автосалонам утримання високих позицій на ринку і довіру споживачів.

З одного боку, відбувався бурхливий ріст ринку, викликаний, в тому числі, зростанням купівельної спроможності населення, розвитком споживчого кредитування і зміцненням національної валюти. З іншого боку, постійно скорочувалася частка вітчизняних виробників на автомобільному ринку при одночасному посиленні конкуренції всередині цінових сегментів.

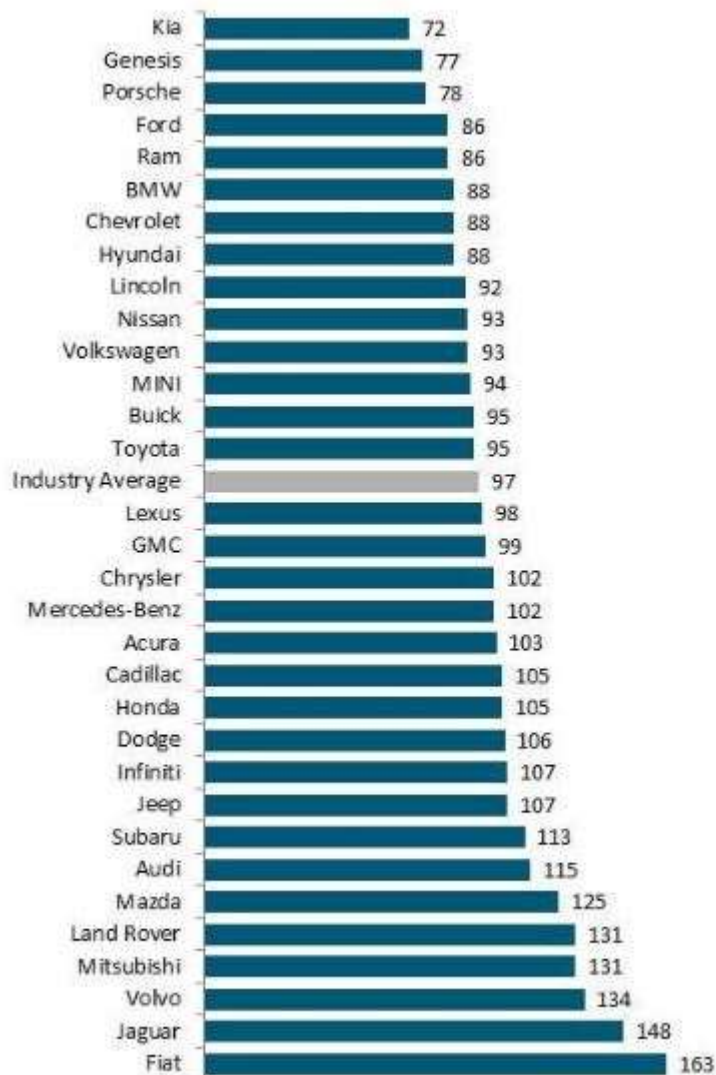


Рис.1.1– Рейтинг автовиробників за критеріями надійності

Провівши аналіз сучасного стану автомобільного ринку України в період з 2018 по 2022 рр., Можна зробити висновок про те, що він переживав і різке скорочення, і бурхливе зростання. Зміни торкнулися і структури ринку, оскільки переваги покупців по відношенню до автомобілів тісно пов'язані з економічною ситуацією в країні. Так, економічна криза сильно позначилася на національному автомобільному ринку: його обсяг скоротився в два рази до 47 тис. одиниць в 2022 р. Однак, відновлення ринку йшло швидкими темпами: у 2023 р. приріст склав 30,22%,. За підсумками 2023 р. було продано 87 тис. од. нових легкових і комерційних автомобілів. [14].

Слід зазначити, що найважливішою характеристикою внутрішнього ринку автомобільної промисловості є динаміка його структури за класами

автомобілів. Найбільша кількість проданих в Україні автомобілів припадає на три класи: В, С і клас компактних позашляховиків (Compact 4x4).

За підсумками продажів в січні-липні 2023 р. до цих трьох класів відносяться 74,3% реалізованих автомобілів. Продажі автомобілів класів В і С – це більше половини національного автомобільного ринку, проте, їх сукупна частка поступово знижується - з 58,95% у 2023 році до 53,5%, за результатами продажів за січень-липень 2018р. Автомобілі класу В займали найбільшу частку ринку в 2018-2023 рр. Найвищої частка продажів автомобілів цього класу була в 2020 р – 32,74%, після чого намітилася тенденція до її скорочення. У 2021 році ця частка знову почала зростати разом з ринком і досягла 31,24% [15].

На даний момент знову спостерігається спад продажів автомобілів класу В. За підсумками продажів за сім місяців 2023 р. найбільшу частку ринку зайняли автомобілі класу С - 27,88%. Їх частка в протягом аналізованого періоду становила від 26% до 28% ринку.

Для класу компактних позашляховиків коливання попиту не характерні, він демонструє стійке зростання. З 2018 р. частка ринку автомобілів класу Compact 4x4 подвоїлася - з 11,02% до 20,8%. Клас середніх і повнорозмірних позашляховиків також зростає. За період з 2020 р. по липень 2021 р. включно, частка продажів автомобілів цього класу збільшилася з 4,98% до 7,63%.

В 2020 році автомобільний ринок в Україні продовжував нарощувати темпи зростання. Так, за даними агентства «УКРАВТОСТАТ», в 2021 році було реалізовано близько 148 тис. легкових автомобілів, що на 39,6% перевищило результат річної давності.

Аналіз даних продажів легкових автотранспортних засобів в Україні за 2018-2021 рр. показав зростання загальної кількості проданих легкових автомобілів переважно за рахунок збільшення продажів і імпорту нових іноземних автомобілів.

Сьогодні в Україні налічується понад 1200 дилерських центрів всіх автовиробників, офіційно представлених на ринку. Згідно маркетингового звіту «Дилерські мережі автовиробників в Україні» з підготовленою фахівцями аналітичного агентства «УКРАВТОСТАТ», загальна кількість авторизованих автосалонів в нашій країні виросло більш ніж на 2% [14].

Діяльність автосалонів в національному автобізнесі розвивається відповідно до глобальних тенденцій, нарощуючи частку продажу старих автомобілів і збільшуючи спектр послуг, що надаються. Слід зазначити, що на функціонування автосалонного бізнесу в 2023 році впливали такі тенденції:

- Зростання попиту на старі і нові автомобілі;
- Зростання продажів автомобілів в регіонах і розвиток автосалонів в великих регіональних центрах;
- Посилення конкуренції між автосалонами;
- Розширення пропозиції фінансових продуктів і послуг, пов'язаних з експлуатацією автомобілів;
- Диверсифікація брендів автосалонами.

Поряд із зазначеними вище тенденціями суттєвим аспектом актуалізації проблематики використання логістичного сервісу в сфері діяльності автосалонів визначається розвитком консолідаційних процесів в галузі, розширенням глобалізації ринку послуг. Вступ України до СОТ, і як наслідок, інтеграція нашої країни в світову економічну систему сприяла отриманню іноземними конкурентами вільного доступу на вітчизняні ринки. У цих умовах автосалони змушені завойовувати нові конкурентні позиції на автомобільному ринку, що вимагає не тільки різноманітних знань і професіоналізму в цій галузі, але і рішення низки управлінських проблем.

Оскільки, специфіка діяльності автосалонів полягає не тільки в реалізації автомобілів кінцевим споживачам, а й в розробці певного фірмового стилю автосалону, який робить його пізнаваним серед багатьох інших автосалонів. Таким прикмітним стилем є й високий рівень логістичного сервісу.

Однак, незважаючи на перспективи автосолоного бізнесу, існує низка проблем, пов'язаних з наданням високого рівня логістичного сервісу: пріоритетність вдосконалення технологій в сфері виробництва і нерозвиненість їх в секторі обслуговування (логістика, продажі, сервіс); механістичний характер управління в автосалонах, що сковує ініціативу і самостійність нижніх ланок у веденні і спеціалізації бізнес-процесів, що сприяє підвищенню ефективності в умовах конкуренції; нерозуміння багатьма фахівцями необхідності створення ефективних систем управління, основною метою яких повинно бути забезпечення належної конкурентоспроможності автосалону; недостатня управлінська і дослідницька підготовка керівників і фахівців; недостатня активність керівників підприємств у питаннях забезпечення конкурентоспроможності; небажання керівників вищої та середньої ланки проводити корінні зміни в управлінні; існування «психологічного бар'єру», що заважає відмовитися від традиційно сформованих форм і методів управління; недостатня увага з боку керівництва підприємства до "людського фактору"; відсутність в контексті стратегічного планування цілей підвищення якості, зокрема, і конкурентоспроможності підприємства в цілому; відсутність стимулів у працівників підприємств по підвищенню конкурентоспроможності; низький рівень матеріально-технічних засобів, недостатня орієнтованість механізму управління якістю на задоволення потреб споживачів; відсутність аналізу стану в області якості і недотримання найважливіших принципів управління при створенні і функціонуванні систем управління; недостатня увага з боку керівництва підприємства до "людського" фактору; відсутність в контексті стратегічного планування цілей підвищення якості, зокрема, і конкурентоспроможності підприємства в цілому; відсутність стимулів у працівників підприємств з підвищення конкурентоспроможності організації; низький рівень матеріально-технічних засобів, недостатня орієнтованість механізму управління якістю на задоволення потреб споживачів; відсутність аналізу стану в області якості і недотримання найважливіших принципів управління при створенні і функціонуванні систем управління.

Так, аналіз результатів анкетування клієнтів автосалонів [Додаток Б] виявив, що більшість автосалонів м. Вінниці мають формальний підхід до сервісу, обмежуючись, в кращому випадку, люб'язним і ввічливим ставленням до клієнтів. Менеджери, наприклад, не завжди вміють визначити потреби клієнта про особливості його поведінки, а відповідно не бачать різниці між реальними вимогами потенційних клієнтів. Це веде до того, що клієнтам пропонується або «нав'язливий» сервіс, або невиправдана відсутність потрібної уваги. У більшості випадків невдоволення клієнтів викликають терміни очікування поставки, як автомобілів і комплектуючих до них, так і рівень якості обслуговування.

Слід зазначити, що в багатьох автосалонах немає чіткої сервісної стратегії, а відповідно, і системи управління логістичним сервісом, яка передбачає розробку концепції, інструментів, процесу обслуговування, програми та бюджету. Часто логістичний сервіс розглядається як набір окремих завдань (підвищення кваліфікації фахівців з сервісу, поліпшення постачання запчастинами, навчання покупців і т.п.), які не інтегровані в рамках єдиної програми; розмита відповідальність за забезпечення високоорганізованого сервісу, так як її несуть різні функціональні служби підприємства. А в деяких автосалонах немає централізованої служби, а там, де вона є, її керівнику часто не вистачає повноважень, оскільки логістичний сервіс не розглядається як важлива частина конкурентної стратегії автосалону.

Все вищезазначене обумовлює наявність серйозної проблеми в діяльності автосалонів: завдання і стандарти логістичного сервісу не сформульовані в конкретних технологіях, процедурах і показниках, внаслідок чого персонал може їх ігнорувати, або вони занадто невизначені для того, щоб можна було б забезпечити реальне керівництво ними. Без конкретних методів і параметрів оцінки обслуговування клієнтів неможливо забезпечити високий рівень логістичного сервісу.

Оскільки автосалони поєднують функції продажів автомобілів і запасних частин до них, а також надання сервісних послуг, як у гарантійний період, так і під час експлуатації автомобіля, то організація управління логістичним сервісом гарантує економічну безпеку, і є способом боротьби за клієнта, сприяє підвищенню його лояльності до автосалону і довіри до бренду, що підвищує конкурентоспроможність автосалону при розширенні ринків збуту автомобільної продукції.

У зв'язку з цим необхідно уточнити також поняття «автосалону». На даний момент однозначного визначення автосалону немає. Аналіз використання терміну «автосалон» в національному законодавстві дозволяє зробити висновок, що в законодавчих актах України поняття автосалону, що об'єднує економічні та організаційні цілі, поки не сформульовано. На практиці прийнято вважати, що «автосалон - це організація, яка займається продажами автомобілів і запасних частин, й надає комплекс послуг, який забезпечує використання, експлуатацію, підтримання та відновлення роботи автомобіля протягом усього його «життєвого циклу»[17].

У матеріалах вільної енциклопедії «Вікіпедія» [18] дається таке визначення «Автосалон (магазин) – спільна (авторизована) філія банку і автозаводу з оформлення споживчих позик і продажу (частіше легкових) автомобілів в кредит».

У енциклопедичному словнику під автосалоном розуміється виставка (або її розділ) для демонстрації нових моделей автомобілів [19]. У тлумачному словнику Єфремової [20] автосалон означає: виставка нових моделей автомобілів або приміщення, в якому проходить така виставка.

Узагальнюючи існуючі дефініції поняття «автосалон» пропонується наступне визначення: «Автосалон – підприємство, що поєднує в собі функції посередника між виробником високотехнологічної продукції – автомобілів і споживачем, та здійснює інтегрований логістичний сервіс під час продажу основного продукту автосалону – автомобілів, що забезпечує максимальне задоволення споживачів».

В автосалонах важко оцінити, як створюється сервісний продукт, і які трансформації відбуваються під впливом працівників, так як це явище більш складне і містке, ніж конкретна послуга, і включає такі важливі компоненти, як праця всіх суб'єктів сервісної діяльності, причетних до генерації певного різновиду послуг; функціонування допоміжних механізмів технічного обладнання, задіяних у створенні продукту; використовувані в послугі матеріальні речовини, предмети, товари тощо. У сучасній літературі представлено безліч класифікацій автосервісних організацій [20-27], проте у науковій літературі відсутня класифікація автосалонів за різними ознаками.

На наш погляд, найбільш прийнятною є класифікація, показана на рисунку 1.2, оскільки вона більшою мірою відображає стан сучасного ринку автосалонного бізнесу.

За місцем розташування автосалони найчастіше відносять до міського типу в зв'язку з тим, що вони повинні бути територіально доступні для всіх клієнтів. З цієї причини автосалони, як правило, розташовані в великих адміністративних центрах, а у разі виникнення необхідності створюються філіальні мережі в крупних населених пунктах. За спеціалізацією такі філіальні мережі спеціалізуються по окремих марках автомобілів, при цьому надають повний перелік видів логістичного сервісу.

За розмірами автосалони можна розділити на середні і великі, в залежності від парку автомобілів обслуговуються на даній території. Якщо автосалони є дистриб'юторами заводів-виробників, то в більшості випадків за формою власності вони є залежними від материнської компанії товариствами. В інших статусах вони можуть бути самостійними юридичними особами, в яких дотримуються всі корпоративні вимоги автовиробників.



Рисунок 1.2 – Класифікація автосалонів

За своїми основними характеристиками існує специфіка автосалону, що відрізняє його не тільки від торгівлі товарами, але і від інших форм торгівлі послугами, а саме: має місце торгівля, як послугами, так й товарами; особливість споживання послуг і товарів в момент надання послуг; в якості покупця продукції автосалону можуть виступати як громадяни, так і юридичні особи.

Досліджені особливості послуги автосервісу дозволили уточнити зміст процесу її виробництва і надання. Слід зазначити, що сфера діяльності автосалонів складається з двох основних частин: сфери виробництва і сфери послуг. У першій частині здійснюється проектування і створення нового автомобіля, в другій– його реалізація кінцевого споживача і подальше сервісний супровід.

У науковому дослідженні магістерської кваліфікаційної роботи розглядається тільки друга сфера діяльності автосалонів, що відноситься до сфери послуг. В якості компонентів сфери послуг виступають продаж автомобілів, реалізація запасних частин, а також надання послуг із сервісного обслуговування автомобілів.

Тому для підтримки стабільності автосалонів на ринку необхідно сформувати стійкі конкурентні переваги. Конкурентні переваги в автосалонах проявляються в здатності володіння певними можливостями, що дозволяють протистояти конкурентам, перевагу над конкурентами по якому-небудь параметру (фактору) у розглянутий період часу. Конкурентні переваги формуються як за рахунок внутрішніх, так і за рахунок впливу зовнішніх факторів, що впливають на діяльність автосалонів[22](Рисунок 1.3). Наведені на рисунку фактори конкурентоспроможності фактично представляють собою сім правил логістики: вантаж (потрібний товар) - відповідність послуги вимогам споживачів; якість - високий рівень обслуговування; кількість – широкий асортимент послуг; час – оперативність обслуговування; місце - вигідне розташування підприємства; затрати– прийнятна ціна.

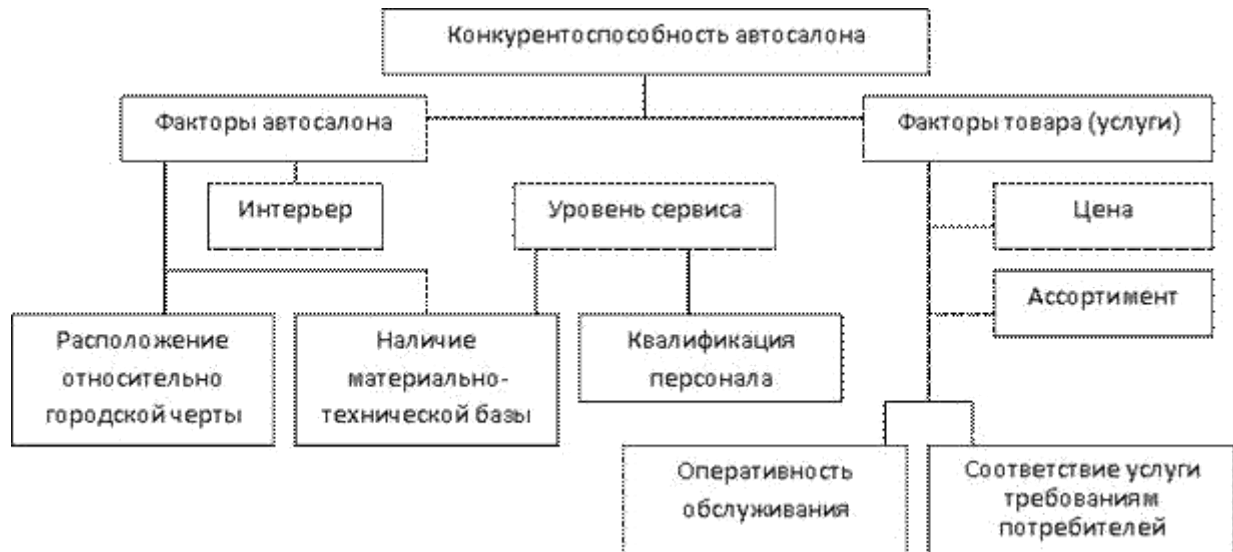


Рисунок 1.3. – Конкурентоспроможність автосалону

Конкурентну перевагу отримує автосалон, який забезпечує інформаційну готовність до постачання (надання інформації щодо продукції, що поставляється), оптимальний термін поставки; якість поставки (частка замовлень, виконаних у відповідності зі специфікацією); гнучкість поставки (готовність автосалону виконати вносяться клієнтом зміни в раніше оформлений замовлення); точність поставки (відповідно до узгоджених термінами). Ці показники логістичного сервісу є мірою лояльності клієнта до автосалону і запорукою побудови системи партнерських відносин.

Таким чином, проблеми управління розвитком логістичного сервісу в діяльності автосалонів є актуальними в сучасних ринкових умовах по ряду причин, найважливішими з яких є висока конкуренція, невизначеність і нестійкість ринкового середовища, динамізм сучасного управління, особливості логістичного сервісу в автосалонах, що обумовлює формування інноваційних підходів.

1.2. Дослідження визначень понять «логістичного сервісу»

В сучасних умовах, що характеризуються ростом числа легкових автотранспортних засобів у населення, збільшенням кількості автосалонів і, відповідно, розширенням сфери послуг населенню, питання логістичного сервісу в сфері автосалоні бізнесу розглядаються обмежена. Основною причиною є відсутність закінчених теоретичних і методологічних основ організації і розвитку логістичного сервісу в діяльності автосалонів, в зв'язку з чим,

відсутнє чітке визначення поняття логістичного сервісу. Логістичний сервіс охоплює весь логістичний ланцюжок в діяльності автосалонів, створюючи при цьому своєрідну гармонію між її суб'єктами і техніко-технологічними компонентами, які використовують систему логістичного сервісу. В економічно розвинених країнах проблемам логістичного сервісу має першочергове значення.

Високоорганізована сервіс є одним з головних умов функціонування сучасних підприємств. Основні проблема логістичного сервісу діляться на три групи: виробничо-технологічні і організаційно-економічні структури, показники якості і його доцільний рівень, а також саму сферу логістичного сервісу.

Логістичний сервіс, що надається в діяльності автосалонів, має розгалужену структуру, і носять системний характер. В автосалонах він безпосередньо пов'язаний з діяльністю при обслуговуванні потокових процесів, розподіл продукції та доставці автомобілів кінцевого споживача. Логістичний сервіс автосалонів беруть участь в здійсненні економічних зв'язків між виробниками і споживачами продукції [27].

Як правило, дистриб'ютор, в якості якого може виступати автосалон, скорочує число контактів між виробником і споживачем товарів і послуг. Так само, у більшості виробників виявляється нестача ресурсів для ефективного здійснення логістичного сервісу з метою реалізації своєї продукції. Звернення автосалонів до логістичних посередників можна пояснити досить високою ефективністю даних посередницьких послуг щодо збільшення доступності їх товару на ринку.

Як правило, виділяють мікро- і макро- рівні логістичного сервісу. Макрорівень є надання логістичного сервісу на значно великому ринку, поза географічних кордонів автосалону; мікрорівень визначається для окремих компонентів логістичної діяльності автосалону. У макрорівні здійснюється визначення груп і сегментів покупців послуг автосалону по географічних зонах, подібно характером обслуговування або інтересам споживача.

При визначенні диференціації клієнтів на групи, а так само по торговим зонам або сегментам слід покладатися на характер що чиниться логістичного сервісу і так само на географічні фактори. При здійсненні такого аналізу необхідно визначити зони надання доступного логістичного сервісу. При поділі споживачів послуг і продукції автосалонів по сегментах ринку (торговим зонам) потрібно керуватися характером і обсягами ділових операцій, доступним рівнем обслуговування, платоспроможністю та іншими факторами.

Отже, міжнародний досвід зростання сфери діяльності автосалонів підтверджує актуальність зростання логістичного сервісу в Україні. У зв'язку з цим необхідно враховувати досвід, накопичений зарубіжними країнами в цій галузі, спираючись на національні традиції та особливості формування систем логістичного сервісу в діяльності автосалонів і вдосконалювати цю сферу як повноправну по відношенню до матеріального виробництва.

Незважаючи на свою значимість логістичний сервіс в сфері автосалоні бізнесу вивчений недостатньо повно. Це, в першу чергу, стосується термінології, зокрема понять «сервіс», «послуга», «логістичний сервіс», «обслуговування».

Смислова близькість понять «послуга», «сервіс», «обслуговування» досить сильно ускладнює аналіз суті логістичного сервісу. Тому необхідно позначити ці поняття. Будемо дотримуватися найпоширенішою точки зору, згідно з якою поняття «обслуговування», «послуги» і «сервіс», аналізуються як синоніми. Незважаючи на це, між цими поняттями існує сильна семантична зв'язок, в результаті чого помилково припускати їх тотожними. У визначенні цих термінів у вітчизняній і зарубіжній літературі допущені різні тлумачення,

які полягають в тому, що всі вони розглядаються як вид, як результат діяльності, і як сама діяльність, т. Е. Надання послуги, обслуговування.¹

Слід зазначити, що послуги як продукти економічної діяльності цікавили вчених-економістів давно. У світі існує безліч інститутів, діяльність яких спрямована на вивчення сервісної проблематики. За відправну точку їх досліджень є праці основоположників економічної теорії А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса та ін., Які визначили зміст категорії «послуга» і її місце в економічній теорії[29] Наприклад, А. Сміт ділив працю на дві категорії[30]:

1) виробничий (закріплюється і реалізується в якому-небудь окремому предметі або товарі, який можна продати);

2) послуги невиробничого праці (зникають в самий момент їх надання).

Підходи до аналізу дефініцій ключових термінів сфери послуг обумовлювалися стоять завданнями, серед яких можна виділити економічний, правовий, ситуаційний, функціональний і системний підходи. Спробуємо провести аналіз ключових термінів з точки зору процесного підходу, основна суть якого полягає в наступному¹:

- процес являє собою сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, перетворюючої входи на виходи;

- входи і виходи можуть бути відчутними або невідчутними; в свою чергу, виходи можуть бути передбачуваними і непередбачуваними;

- кожен процес має постачальників і споживачів або інші зацікавлені сторони, які мають свої потреби і очікування;

- продукція являє собою результат процесу.

Наприклад, Р. Малера визначає послуги як «нематеріальні активи, вироблені для цілей збуту». За його визначенням, нематеріальні активи (або невідчутні цінності) - це цінності, які не є фізичними, речовими об'єктами, але мають вартісну, грошову оцінку.

К. Гренроос вважає, що послуга - це процес, що включає серію (або декілька) невловимих дій, які в разі потреби відбуваються при взаємодії між покупцями і обслуговуючим персоналом, фізичними ресурсами, системами підприємства-постачальника послуг. Даний процес спрямований на рішення проблем покупця послуги. Це визначення досить точно описує послугу, проте деякі послуги можуть бути відчутними[25].

На нашу думку, послугу і процес, результатом якого вона є, необхідно розділяти. У зв'язку з цим, необхідно дотримуватися позиції, що послуга являє собою результат такого процесу, як «обслуговування» [26].

У зв'язку з цим було проведено аналіз визначень термінів «Обслуговування» і «сервіс». Ці терміни часто вживають як синоніми, та крім того, українське слово «обслуговування» є перекладом англomовного слова «сервіс». Використання в українській мові поняття «Сервіс» (англ. Service – служба, обслуговування) передбачає таке ж значення, що і в англійському – «обслуговування, надання різного роду послуг» [25].

Термін «сервіс» має масу трактувань. Зокрема, він вживається як позначення частини послуг, надання яких вимагає безпосереднього контакту виконавців зі споживачами (вузкий сенс), або окремої складової сфери послуг, націленої на обслуговування індивідуальних споживачів (широкий сенс). Таким чином, сервіс можна розглядати як сектор індивідуальних послуг. Друге трактування поняття «сервіс» дозволяє вживати словосполучення «сервісна послуга»[30], "сервісне обслуговування"[31], Але реально це виглядає як тавтологія.

У роботах таких науковців, як А. У. Альбеков, О. А. Митько, А. Н. Родников, В. Л. Пурлік, В. Н. Стахов, Р. В. Шевцов, Б. А. Анікін, В. І. Сергеев поняття «сервіс» і «сервісне обслуговування» розуміються як сукупність комплексу послуг, пов'язаних зі збутом і експлуатацією складної технічної продукції. У більшості дослідників поняття «послуга» і «сервіс» синонімічні або «сервіс» представляється як «робота з надання послуг»[31].

У тлумачному словнику під редакцією Д.М. Ушакова «обслуговування» означає «дія», утворене від дієслова «обслуговувати», що підтверджується наведеними прикладами: «обслуговування машин; обслуговування споживача»[32]. У сучасному економічному словнику «обслуговування - це надання послуг клієнту за певну плату»[33]. Схожий за змістом визначення дано в енциклопедичному словнику-довіднику керівника підприємства: «обслуговування - діяльність виконавця при безпосередньому контакті зі споживачем послуги»[34].

Узагальнюючи представлені до теперішнього часу в літературі і на практиці дефініції логістичного сервісу, можна виділити два основні підходи до визначення сенсу логістичного сервісу⁴:

- логістичний сервіс являє собою комплекс логістичних послуг, наданих на певному якісному рівні;
- логістичний сервіс слід розглядати як процес надання сервісного пакета взаємопов'язаних логістичних послуг,
- консолідованих спільністю цілей і представляє собою продуктову, споживчу, ринкову або іншу цілісність.

У порівнянні з першим підходом, коли сервіс пов'язують з якістю логістичного сервісу певного рівня, в даному випадку має місце значення не тільки самої якості і кількості наданих послуг, а так само відповідно і рівня обслуговування споживачів, але і взаємозв'язок між собою послуг, взаємозв'язок між послугами та об'єктом обслуговування.

Так, на думку Шеховцева Р.В., що надаються в сукупності, інтегруються по продукту або ринку послуги формують логістичний сервіс, щодо якого може розвиватися особливий вид сервісу – управління логістичним сервісом. Існуюча необхідність в дослідженні логістичного сервісу обумовлюється його можливістю додавати продукції нові характеристики, такі як ефективність місця, часу, доступності, форми, володіння і користування і т.інш.[35]

□ Аналіз визначень поняття «логістичний сервіс» представлено в додатку А. Цьому дослідженню піддано 26 визначень зарубіжних і вітчизняних авторів, серед яких можна зустріти як основоположників теорії послуг, так і наших сучасників різних наукових напрямків і шкіл.

На основі аналізу існуючих термінів логістичного сервісу в науковому магістерській кваліфікаційної роботи дослідженні запропоновано авторське визначення поняття «логістичний сервіс» в автосалонах. Логістичний сервіс представляє собою стратегічний інструмент інтегрованого управління бізнес-процесами обслуговування, пов'язаними зі збутом і експлуатацією основного продукту автосалонів – автомобілів, протягом певного терміну, обумовленого узгодженими інтересами сторін, що відрізняється гнучкою пристосованістю до змін вимог ринку і забезпечує ефективне функціонування логістичної системи

автосалону з точки зору підвищення обсягів продажів і рівня задоволеності споживачів.

Сутність даного визначення логістичного сервісу в автосалонах відображає тенденцію розглядати обслуговування споживачів як процес створення додаткових вигод, що містять додану вартість, при збереженні витрат на ефективному рівні. Існує пряма залежність між логістичним сервісом і попитом на товар: від рівня і якості логістичного сервісу залежить ефективність просування товару на ринку, його продажів, додана вартість, тобто конкурентоспроможність підприємства – автосалону в цілому.

Пропоноване визначення враховує: по-перше, системність підходу логістичного сервісу; по-друге, оскільки управління логістичним сервісом продукції автомобільної промисловості має на увазі необхідність взаємодії виробника і споживача такої продукції, надання сервісу є потоковим процесом, ефективність якого пропонується оцінювати з використанням логістичного підходу, тобто з точки зору оцінки ключових або комплексних показників ефективності системи логістичного сервісу: загальні логістичні витрати; якість логістичного сервісу; тривалість логістичних циклів; продуктивність; повернення на інвестиції в логістичну інфраструктуру.

1.3. Класифікація видів логістичного сервісу в автосалонах

Наявність викладеної ситуації в сегменті національного ринку продажу автомобілів говорить про те, що тенденції розвитку діяльності автосалонів в умовах глобалізації обумовлені двома групами факторів: зовнішнім глобалізаційним економічним середовищем і внутрішнім станом економіки. Оскільки ефективність діяльності автосалонів залежить від цих чинників, то слід виявити основні причини що стримують розвиток логістичного сервісу в автосалонах: зовнішні, пов'язані з обмеженим попитом на надавані автосалоном послуги; внутрішні, викликані неефективною роботою зі споживачами і організацією системи логістичного сервісу в автосалонах.

Якщо причини пов'язані з обмеженим попитом, як правило, не залежать від автосалонів (наприклад, занадто велика конкуренція, низька платоспроможність населення, відсутність необхідного числа готових автомобілів на заводах-виробниках, форс-мажорні обставини та ін.), То внутрішні причини, залежать від можливостей автосалонів і до них відносяться: низька якість послуг, що надаються і запасних частин, недостатня культура обслуговування, що не відповідає попиту режим роботи автосалону, що не відповідають попиту форми логістичного сервісу, низька кваліфікація персоналу автосалону, низький технологічний рівень, неефективне керівництво і т.п.

Ситуація, що склалася на ринку вітчизняних автосалонів змушує їх розробляти ефективну, пов'язану з усіма структурами організації, послідовну, відповідну кон'юнктуру ринку стратегію розвитку. Подібний вектор розвитку автосалонів обумовлений бажанням втриматися на ринку автомобільного бізнесу. Одним з ключових рішень щодо вибору стратегії розвитку бізнесу може бути повністю орієнтоване на конкретного споживача надання різних видів логістичного сервісу, а також бездоганне обслуговування споживачів автосалонів.

Існує велика кількість всіляких факторів впливу клієнтів на процеси поставки автомобілів в автосалонах, а, значить, існує і безліч конфігурацій сервісних потоків у системах логістичного сервісу. Наприклад, автосалон крім продажу автомобілів також може пропонувати і різні логістичні операції, такі як продаж запасних частин і комплектуючих до автомобілів, на здійснення яких потрібні мінімальний час, так і досить складні, як, наприклад, підготовка документів для отримання договору страхування або можливості покупки автомобіля в кредит, що вимагають досить тривалого часу. Більш того, ці логістичні операції можуть виконуватися із застосуванням принципу самообслуговування, наприклад, здійснення логістичного сервісу відбувається із застосуванням програмних продуктів і доступу до мережі INTERNET, а також на основі консолідованої діяльності в процесі якої персонал автосалону та його клієнти працюють в єдиній команді. Наприклад, при реєстрації

автомобіля в сервісних центрах або можливості тест-драйву обраних автомобілів.

Одним з найважливіших аспектів управління логістичним сервісом є визначення моделей і методів управління сервісними процесами. Відправним моментом у вирішенні цих питань є матриця стратегічної сегментації моделей логістичного сервісу в діяльності автосалонів (рис.1.4), яка дозволяє об'єднати моделі управління логістичним сервісом в чотири типи і на підставі цього виявити загальні закономірності взаємодії між споживачем і постачальником. При цьому під ступенем інтенсивності праці, відкладеної по осі ординат, розуміється співвідношення витрат на оплату праці і капітальних витрат.

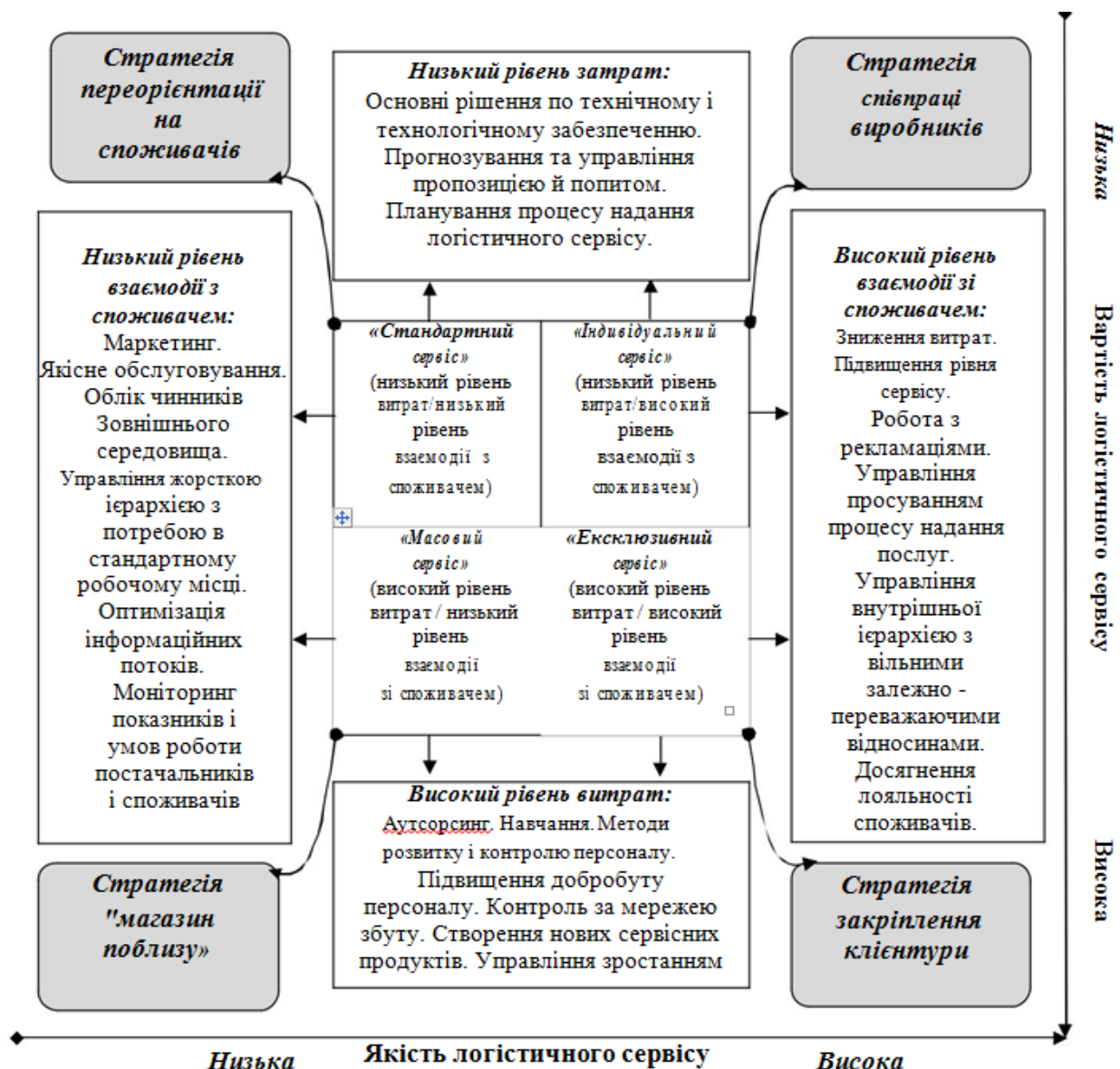


Рисунок 1.4. – Матриця стратегічної сегментації моделей логістичного сервісу в діяльності автосалону.

Складність створює потенційні проблеми управління логістичним сервісом в діяльності автосалонів. Ступінь і можливості споживача впливати на характер поставки автомобілів, а також надання сервісного обслуговування в автосалонах вимірюється показником кастомізації[36]. Кастомізація (від англ. Customer - споживач), означає особливий, індивідуалізований підхід до задоволення потреб окремого клієнта і вважається ідеалом взаємодії по лінії «Постачальник послуг – клієнт».

Наприклад, в промисловості кастомізація являє собою набір технологій і логістичних операцій, що дозволяють поєднувати принципи виробництва масового і виробництва одиничного. Кастомізація полягає в комплектації продукції масового виробництва (припустимо, легкового автомобіля) окремими елементами, комплектуючими виробами (припустимо, сидіннями з оббивкою зі шкіри певного кольору) або додатковими приналежностями (стереомагнітофони певної марки і т. п.) на замовлення конкретного покупця.

Даний підхід привабливий з етичних міркувань і економічно вигідний, оскільки забезпечує конкурентну перевагу завдяки створенню різних видів логістичного сервісу в залежності від рівня витрат і взаємодії зі споживачем автосалону[36]. Ці два показники істотно впливають на зміст процесів поставок автомобілів. В таблиці (Додаток В) наведено приклад відмінностей вимог до логістичного сервісу для двох рівнів взаємодії зі споживачем автосалону[36].

Грунтуючись на концепції взаємодії зі споживачем, можна зробити висновок, що логістичний сервіс з високим рівнем взаємодії набагато складніше і, крім того, його значно важче оптимізувати, ніж з низьким рівнем взаємодії зі споживачем.

Як видно з таблиці, присутність клієнта і його рівень взаємодії при обслуговуванні в автосалоні впливає абсолютно на всі характеристики логістичного сервісу, в тому числі і на диференціацію видів логістичного

сервісу, які необхідно враховувати при управлінні функціонуванням системи логістичного сервісу в діяльності автосалонів.

Так, чотири квадранта матриці, зображеної на рисунку 7, відповідають моделям управління логістичним сервісом, які вирішуються фахівцями з логістики. Розглянемо їх більш детально.

Перший квадрант матриці «Стандартний сервіс» забезпечує стандартизовані послуги з високим ступенем капіталомісткості, операції яких дуже схожі на потокові лінії промислових підприємств (автомобільні заводи). Стандартизований сервіс включає

в себе базовий сервісний пакет, потреба в якому найбільш часто відчують клієнти. Застосування стандартного сервісу доцільно у випадках, коли логістичний сервіс виявляється великій кількості споживачів з мінімальним відсотком ділових операцій, з рідко виникають у них потребами в високій вартості.

Другий квадрант матриці «Індивідуальний сервіс» в своєму роді завжди оригінальний. Логістичний сервіс, що входить в пакет індивідуального сервісу, спирається на специфіку надання логістичного сервісу в залежності від потреб клієнтів.

Індивідуальний сервіс з одного боку передбачає необхідність, поглиблених знань поведінки клієнта, а так само його проблем, з іншого боку, знаходження найкращих способів передбачення і задоволення його потреб, що в свою чергу, передбачає наявність легко і гнучко змінюваних технологій обслуговування, кваліфікованого персоналу та відповідного обладнання.

Що стосується третього квадранта матриці «Масовий сервіс», то він допускає розширену кастомізацію послуг, але вони діють в високо капіталізованій середовищі. У сучасних ринкових умовах споживачі стають все більш досвідченими і вимогливими. Вони хочуть продуктів, що відповідають їх індивідуальним потребам, перевагам і смакам. Прагнення до орієнтації на споживача привело до того, що багато процвітаючі фірми стали пропонувати специфічні продукти і послуги для різних сегментів ринку, - а це дорогий і складний процес, особливо з огляду на різноманітність клієнтів і їх потреб.

Масова індивідуалізація, підгонка продуктів і послуг під окремих клієнтів у великих обсягах і при відносно низьких витратах є одним із шляхів, за допомогою якого фірма ефективно пропонує споживачам унікальну цінність.

І останній квадрант матриці взаємодії «Ексклюзивний сервіс» характеризує тотальне задоволення споживачів автосалонів

в Відповідно до їх винятковими запитами, при цьому надається висококласний і високопрофесійний логістичний сервіс

Таким чином, чотири квадранта матриці, обгризені попарно, утворюють чотири можливі стратегії автосалону, що дозволяють визначити найбільш складні аспекти надання логістичного сервісу на основі сегментації сервісних процесів.

Стандартний сервіс + Індивідуальний сервіс: застосовувана технологія, обладнання, управління попитом, розклад.

Індивідуальний сервіс + Ексклюзивний сервіс: якість, система взаємодії з клієнтом в процесі надання послуги, прихильність працівників.

Масовий сервіс + Ексклюзивний сервіс: набір і тренінг персоналу, розклад виконання робіт, управління ростом організації.

Стандартний сервіс + Масовий сервіс: маркетинг, створення дружньої і привабливою атмосфери при наданні логістичного сервісу, увагу фізичного оточення автосалону.

Слід зазначити, що така диференціація пропозиції логістичного сервісу є найбільш складним етапом стратегічного планування та розробки сервісної політики автосалонів. Тому матриця стратегічної сегментації моделей логістичного сервісу в діяльності автосалонів дозволяє визначити сегменти ринку споживачів автосалонів по їх відношенню до двох змінним аналізу, якими є в першу чергу вартість і якість логістичного сервісу.

Запропонована матриця дозволить керівництву автосалонів виділити стратегічні сегменти, які мають неоднорідністю з точки зору специфічних вимог, що пред'являються споживачами автосалонів до якості і вартості логістичного сервісу, і стратегії, цілеспрямовані на задоволення кожного з цих

сегментів, в результаті чого з'явиться можливість удосконалювати систему логістичного сервісу.

Здатність автосалонів створювати комплексний пакет сервісу на основі раціональної логістики, тобто надавати логістичний сервіс на замовлення, призводить до появи різноманітних продуктів і видів логістичного сервісу.

Обслуговування клієнтів в автосалонах являє собою сукупність різних видів діяльності, що здійснюються в процесі виконання замовлень споживачів, які спрямовані на задоволення потреб клієнта і націлені на створення у клієнта уявлення про те, що даний автосалон є найкращим вибором і виправдовує вкладені в покупку автомобіля грошові кошти споживача в обраному автосалоні. Дана обставина служить ефективним знаряддям в конкурентній боротьбі і спільно з правильною конкурентоспроможною політикою ціноутворення створює ряд додаткових переваг для автосалонів.

Основним інструментом по завоюванню автомобільного ринку, залишається якісне обслуговування і бездоганний сервіс. Чим вище якість обслуговування, тим більша ймовірність того, що автосалони будуть займати лідируючі позиції на ринку послуг, що надаються.

З точки зору автосалону, якісне обслуговування - це концентрація всіх ресурсів, методів, технік, технологій взаємодії з клієнтом, всіх співробітників компанії на довгостроковому задоволенні потреб клієнтів в процесі виконання замовлень шляхом забезпечення безперервного зв'язку між моментом отримання замовлення і його виконання.

З точки зору клієнта автосалону, якісне обслуговування - це комбінація наступних чинників:

- професіоналізм і компетентність обслуговуючого персоналу – його вміння і готовність чітко, швидко і культурно обслуговувати клієнта, відповідність пропонованого автомобіля реальному змісту;

- доступність - отримання необхідного продукту або послуги в необхідному місці і в потрібний час;

- надійність і оперативність - здатність швидко підібрати і організувати доставку автомобіля по запитам клієнтів, правильно, чесно та акуратно виконувати обіцяний сервіс протягом певного періоду часу;

- чуйність – старанність і готовність допомогти клієнтам;
- впевненість – знання разом з ввічливістю, дружелюбністю і ввічливістю співробітників, їх здатність викликати довіру, яке виражається в привітності співробітників автосалону, їх увазі до запитів кожного клієнта, терпінні при обговоренні комплектації автомобіля;
- емпатія – турботливий індивідуальний підхід до клієнтів.

Професійний співробітник, побачивши споживача вдруге, відразу ж дізнається, вітає, називаючи його ім'я, і спілкується з ним як з постійним клієнтом. Клієнти цього, як правило, очікують, а для співробітників проводяться спеціальні тренінги по запам'ятовуванню осіб і імен;

- фізичне уявлення сервісного обслуговування, що включає те, що пропонується і то, як це пропонується, і несе як функціональне, так і символічне значення (атмосфера закладу, оснащеність і інтер'єр автосалону, зовнішній вигляд персоналу і т.п.)[37].

Виходячи з визначення логістики як процесу гарантованого отримання потрібного продукту в потрібний час і в потрібному місці, тобто забезпечення потреб споживачів щодо часу і місця наявності продуктів, а також супутнього обслуговування, можна зробити висновок, що логістичні концепції грають ключову роль в обслуговуванні споживачів автосалонів.

Нажаль, рівень логістичного сервісу на наших підприємствах автосалоні бізнесу ще далекий від світових стандартів, тому проблема якості обслуговування вельми актуальна в багатьох автосалонах нашої країни.

Перелічимо основні очевидні переваги бездоганного логістичного сервісу:

- це додаткова зброя у конкурентній боротьбі, відмінна перевага для автосалону. Подивимося реально на ситуацію: клієнти потрібні нам набагато більше, ніж ми їм. Такі прості речі, як посмішка, професійне обслуговування або навіть ентузіазм можуть справити на клієнтів хороше враження, яке залишиться надовго;

- це ефективний маркетинг. Всім відомо, що кращу рекламу створюють самі споживачі, для більшості з нас хороший сервіс стає незабутньою подією, про яку ми часто говоримо. Такі добрі особисті відгуки дають набагато більше, ніж витрати на маркетинг в десятки тисяч доларів;

– змушує клієнтів повертатися. І статистичні дані, і особистий досвід доводять, що багато клієнтів, які купили продукт посередньої якості, але отримали при цьому чудове обслуговування, дадуть компанії ще одну можливість про них подбати;

– покращує фінансові показники: ефективний сервіс може значно підвищити обсяги продажів, призводить до повторних операцій,

знижує кількість помилок і відходів, підвищує лояльність клієнтів і зменшує час, який витрачають менеджери на вирішення проблем;

– підвищує привабливість компанії для співробітників. Якщо підвищуються стандарти сервісу, то напевно в компанії стане приємніше працювати. Якщо співробітники готові запропонувати свої послуги кожному, хто поруч, поводитьсь чемно, робить все можливе для клієнтів, то цей дух неминуче вплине на спілкування співробітників. Це дає очевидні переваги керівнику: менше часу йде на залагодження конфліктів між співробітниками.

У контексті вищесказаного можна зробити висновок про те, що логістичний сервіс є невід'ємною, більш того, однією з найважливіших складових автосалону або будь-якого іншого продукту. Зростання продажів реалізованого товару підвищується, якщо автосалон додатково постачає його специфічними послугами, консультацією, інформацією, особливостями обслуговування та іншими, цінуємо людьми речами. Іншими словами, успіх комерційної діяльності автосалонів визначається, в першу чергу, привабливим продуктом, що включає бездоганний логістичний сервіс.

Вивчення наукової літератури показало, що відсутня класифікація видів логістичного сервісу в діяльності автосалонів. Наявність такої ситуації зумовило завдання дослідження у даному напрямку, що послужило базисом у виділенні структури, змістовного уявлення базисних елементів, функціонального призначення елементів логістичного сервісу, визначення потокових процесів не тільки всередині системи логістичного сервісу, але і з взаємодією з зовнішнім середовищем, відображення і оцінки факторів, що визначають стан системи логістичного сервісу.

Використання класифікації видів логістичного сервісу має важливе аналітичне значення вже на початкових етапах вибору логістичної стратегії

автосалону. У зв'язку з цим слід виділити основні елементи логістичного сервісу, які представлені на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 – Елементи логістичного сервісу

На підставі вивчення досвіду організації продажів і обслуговування автомобілів в автосалонах бізнесі, нами запропонована доповнена класифікація видів логістичного сервісу в автосалонах, сприяє реалізації системного підходу до управління логістичним сервісом, що відрізняється від існуючих урахуванням нових класифікаційних критеріїв, таких як комплексність логістичного сервісу, форма організації, оплати та масштабу логістичного сервісу, ступінь взаємодії зі споживачем, що дозволяє застосовувати різні методи моделювання систем логістичного сервісу. На наш погляд, класифікація видів логістичного сервісу в автосалонах повинна включати в себе наступні напрямки: тимчасові параметри, форми оплати, утримання сервісу та форми його організації і інші показники (таблиця 1.2).

Систематизація запропонованих класифікаційних ознак логістичного сервісу дозволяє здійснювати ефективне управління і контроль над його впровадженням і реалізацією.

Виходячи з цього, логістичний сервіс в автосалонах буде залежати від того, що є кращим для клієнтів: оперативність або повнота асортименту; можливість отримання безкоштовної послуги або готовність оплатити ексклюзивну, якісну продукцію і т. п.

Пропоновані в класифікації видів логістичного сервісу критерії є основними при визначенні ефективності логістичного сервісу в автосалоні.

Систематизація запропонованих класифікаційних критеріїв логістичного сервісу дозволяє здійснювати ефективне управління і контроль над його впровадженням і реалізацією. Управління логістичним сервісом має на увазі необхідність взаємодії виробника і споживача автомобіля. Однією з ключових проблем організації такої взаємодії є обґрунтування виділення функціональних зон обслуговування і вибору функціонально-спеціалізованої орієнтації автосалонів.

Використання даної класифікації видів логістичного сервісу має важливе аналітичне значення вже на початкових етапах вибору логістичної стратегії автосалону. Запропонована класифікація видів логістичного сервісу в автосалонах вимагає розвитку теоретико-концептуальних, методологічних та методико-практичних розробок логістики в сфері автосалоні бізнесу, спрямованих на оптимізацію управління системою логістичного сервісу.

2 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ В АВТОСАЛОНАХ

2.1. Підходи до формування системи логістичного сервісу в автосалонах

Дослідження систем логістичного сервісу в автосалонах – це наукове вивчення професійними дослідниками або менеджерами відповідного предмету систем управління (як сукупності взаємопов'язаних елементів і підсистем управління, взаємодіючих між собою та приймаючих участь в процесі впливу на об'єкти управління зовнішнє середовище) з метою визначення законів і закономірностей управління, вдосконалення та розвитку пізнаваних систем, отримання та застосування нових знань в теорії та практиці.

Використання будь-якої методології визначає застосування того чи іншого підходу до дослідження, що обумовлює встановлення певного виду залежностей, зв'язків і відносин в досліджуваному об'єкті.

Згідно з думкою Ольгіна В.А., [37] слід виділяти такі підходи як: системний, концептуальний, об'єктний, процесний та аспектний підходи. Автор визначає, що сучасна теорія дослідження систем в концептуальному плані базується на методології системного аналізу, процесного, об'єктного, аспектного підходів, дослідження операцій; економіко-математичного моделювання.

Також широке застосування в логістиці знайшли такі підходи: макropідхід, мікропідхід, детермінований підхід, стохастичний (імовірнісний) підхід, статичний підхід, динамічний підхід, функціональний підхід і експериментальний підхід.

При макropідході логістична система розглядається як єдине ціле. У цьому випадку внутрішня структура і взаємозв'язки в окремих господарських освіти і процесах не беруться до уваги. Вивчаються лише виходи і входи в цілісну структуру системи, а також процеси, що протікають в логістичній середовищі на загальноструктурному рівні.

Мікропідхід дозволяє вивчити і управляти логістичним об'єктом зсередини. Досліджуються внутрішня структура і внутрішні зв'язки між його елементами.

Детермінованість системи обумовлює застосування детермінованого підходу, який передбачає повну передбачуваність результатів логістичних процесів. Це стає можливим, коли логістична система відпрацьована до такої міри, що негативний вплив факторів, що впливають на кінцеві результати зведено до мінімуму за рахунок високої адаптивності на основі дотримання логістичних принципів.

Стохастичний або імовірнісний підхід означає, що під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів і випадкових впливів кінцеві, очікувані результати можуть приймати нестійкий характер. Функціонування реальних логістичних систем обумовлено наявністю складних стохастичних зв'язків, як всередині цих систем, так і в стосунках з навколишнім середовищем. У зв'язку з цим в процесі прийняття рішень необхідно брати до уваги ступінь узгодженості загальних цілей логістичної системи і її функціональних підсистем зі станом ринку і їх залежність від впливу зовнішніх подразників. Чим нижчий ступінь узгодженості і рівень інтеграції з зовнішнім середовищем, тим вище ймовірність помилок і відхилень очікуваних результатів від запланованих.

Статичний підхід. Цей підхід допомагає досліджувати логістичні проблеми станом на певний момент часу.

Найчастіше він застосовується для аналізу функціонування, а також при розрахунках з розміщення логістичних ланок і формування логістичних ланцюгів.

Динамічний підхід. На відміну від статичного підходу динамічний означає вивчення логістичних систем, підсистем і їх взаємозв'язків у розвитку, в безперервному русі під впливом діючих тенденцій у зовнішній і внутрішньому середовищі.

Функціональний підхід. Він значно підвищує ефективність аналізу функціонування логістичних систем і підсистем. При його використанні оперують двома основними комплексними поняттями: процесом функціонування системи і законом функціонування системи.

Процес або іншими словами режим функціонування логістичної системи показує зміни в її стані, які виражаються зміною будь-якої величини, що характеризує цю систему як закон функціонування виступає сукупність правил і певна послідовність дій. Знаючи закони функціонування логістичних систем, їх початковий стан і задаючи кінцеві результати в процесі планування та управління розробляються моделі і прогнози їх подальшого розвитку.

Експериментальний підхід. Він передбачає проведення необхідних досліджень шляхом активного втручання в хід логістичних процесів і подальшого спостереження за результатами. Цей підхід використовується у випадках виникнення відхилень від заданих параметрів функціонування логістичних систем і підсистем. Прийоми і методи, відповідні до цього підходу, допомагають краще зрозуміти сутність досліджуваних проблем, відкоригувати логістичні програми з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків і накладення різновекторних інтересів.

Процесний підхід. Суть процесного підходу полягає в тому, що кожен співробітник забезпечує життєдіяльність конкретних бізнес-процесів, безпосередньо беручи участь в них. Обов'язки, область відповідальності, критерії успішної діяльності для кожного співробітника сформульовані і мають

сене лише в контексті конкретного завдання або процесу. Горизонтальна зв'язок між структурними одиницями значно сильніше. Вертикальна зв'язок «начальник–підлеглий» злегка слабшає. Почуття відповідальності співробітника якісно змінюється: він відповідає не тільки за ті функції, які на нього поклав начальник, але і за бізнес - процес в цілому. Функції і результат діяльності паралельних структурних одиниць для нього важливі. Відповідальність за результат бізнес-процесу в цілому підштовхує його до відповідальності перед колегами, такими ж учасниками бізнес-процесу, як він сам.

При побудові процесно-орієнтованої системи управління основний упор робиться на опрацювання механізмів взаємодії в рамках процесу як між структурними одиницями всередині компанії, так і з зовнішнім середовищем, тобто з клієнтами, постачальниками і партнерами. Саме процесний підхід дозволяє врахувати такі важливі аспекти бізнесу, як орієнтація на кінцевий продукт, зацікавленість кожного виконавця в підвищенні якості кінцевого продукту і, як наслідок, зацікавленість в кінцевому виконанні своєї роботи.

Процесний підхід до управління не надає значення організаційній структурі управління підприємством з відмітним від інших їй закріпленням функцій окремих підрозділів. При процесному підході підприємство представляється співробітниками і керівниками як діяльність, що має бізнес-процесів, метою яких є отримання кінцевого результату. Підприємство сприймається як мережа бізнес-процесів, що представляє собою сукупність пов'язаних між собою і взаємодіють один з одним бізнес-процесів, що включають всі функції, які виконуються в підрозділах підприємства.

Процесний підхід базується на наступних принципах:

1. Діяльність підприємства аналізується як сукупність бізнес процесів.
2. Здійснення бізнес-процесів необхідно обов'язково регламентувати або формально описати.

3. За кожним бізнес-процесом закріплений зовнішній або внутрішній клієнт і власник (який відповідає за результати бізнес-процесу).

4. Кожен бізнес-процес можна охарактеризувати певними ключовими показниками, що визначають його реалізацію, результат або вплив на загальні підсумки діяльності підприємства.

Принципи процесного підходу до управління визначають основні правила, керуючись якими можна організувати ефективне функціонування бізнесу, націленого на кінцевий результат.

Перший принцип визначає бачення діяльності компанії як сукупності бізнес-процесів. Саме він визначає нову культуру сприйняття організації при процесному підході.

Другий принцип процесного підходу, що вимагає обов'язкової регламентації бізнес-процесів, спирається на те, що регламент - це документ, що описує послідовність операцій, відповідальність, порядок взаємодії виконавців, порядок прийняття рішень щодо поліпшення бізнес-процесу.

Виділення бізнес-процесу завжди пов'язане з виявленням клієнта або споживача результату процесу, що має для нього певну вартість. Крім клієнта кожен бізнес-процес має власника - посадова особа, яка має в своєму розпорядженні необхідні ресурси, управляє ходом бізнес-процесу і несе відповідальність за результати і ефективність бізнес-процесу. Власник бізнес-процесу є посадовою особою, формальним лідером, тому він має необхідні повноваження, має в своєму розпорядженні необхідними для реалізації процесу ресурсами, управляє ходом бізнес-процесу і несе відповідальність за його результат. Ці переваги гарантують високу результативність діяльності організації, управління якою має виражений процесно-орієнтований характер.

Виходячи з розуміння того, які бізнес-процеси виконуються в організації, можна побудувати ефективну організаційну структуру управління ними. У разі якщо організаційна структура склалася традиційно, в аналізі її якості може допомогти операційна система бізнесу.

Таким чином, відсутність процесного підходу в управлінні призводить до стихійних результатами, на які неможливо спиратися і які неможливо аналізувати, так як їх складно відтворити. Саме процесний підхід дозволяє зрозуміти, що кінцевий продукт діяльності компанії є результатом спільної роботи всіх без винятку її співробітників, крім того, він дозволяє усунути розриви на стику процесів, відновлюючи зв'язок між ними. Процесний підхід не відкидає існуючої в компанії системи управління, а визначає шляхи її поліпшення і якісної модифікації.

Необхідність вирішення проблеми управління логістичним сервісом в діяльності автосалонів в сучасних умовах вимагає застосування методології системного і процесного підходів.

Таким чином, при дослідженні системи логістичного сервісу в автосалонах застосування системного підходу дозволяє оптимізувати процес обслуговування споживачів, тому що удосконалюється загальна організація автосалонів, поліпшується взаємозв'язок окремих ланок системи логістичного сервісу, підвищується ефективність організації управління автосалонів.

2.2. Концептуальні положення формування системи логістичного сервісу в автосалонах

У сучасних умовах питання управління логістичним сервісом в діяльності автосалонів набувають все більшої значущості, що пояснюється розвитком автомобільної галузі і концентрацією в ній великої кількості компаній; націленістю їх діяльності на кінцевого споживача; розвитком концепції загального управління якістю сервісу. У зв'язку з цим управління функціонуванням системи логістичного сервісу в діяльності автосалонів можливо завдяки концептуальному переосмисленню цієї сфери діяльності та розробці відповідних науково-обґрунтованих підходів до дослідження логістичного сервісу, методології формування та системного управління логістичним сервісом, опису та оцінки показників, що визначають якісний стан

розглянутої системи. Проблеми розвитку логістичного сервісу в діяльності автосалонів актуальні в сучасних ринкових умовах. Головним рішенням існуючих тенденцій є побудова ефективних систем логістичного сервісу, що забезпечують утримання високих позицій на ринку і довіру споживачів.

Для вирішення цих проблем виникає необхідність розробки концептуальних положень формування системи логістичного сервісу. Дані концептуальні положення повинні визначати мету, завдання, принципи, основні напрямки формування системи логістичного сервісу і механізми реалізації в області безперервного її вдосконалення.

З точки зору споживача продукції автомобільної промисловості, система логістичного сервісу є однією з підсистем логістичної системи товаровиробника, що забезпечує ефективне управління продажами автомобілів і їх експлуатацією в продовж корисного терміну використання.

Тому формування і реалізація адекватної та ефективної системи логістичного сервісу автосалонів – один із значних факторів гарантування ефективності бізнес-процесів виробників і якості продукції, що випускається.

З точки зору виробника продукції автомобільної промисловості, система логістичного сервісу сприяє формуванню перспективного і досить стабільного ринку збуту супроводжуваної продукції, встановлення перешкод на шляху проникнення в галузь нових конкурентів, забезпечення довгострокових партнерських відносин зі споживачами, отриманню додаткових доходів, участі в інноваціях, сприяння у вивченні конкурентного середовища[39].

Систематизація практичних і узагальнення теоретичних результатів наукових досліджень дозволило сформувати концептуальні положення формування системи логістичного сервісу: основні завдання, принципи організації логістичного сервісу (рис. 2.1).

Основним завданням системи логістичного сервісу є забезпечення необхідного рівня обслуговування клієнтів автосалонів та ремонт автомобілів для забезпечення їх подальшої безпечної експлуатації. Оскільки, в процесі експлуатації автомобіля відбувається закономірна зміна технічного стану, що призводить до зниження його надійності, про що свідчить швидке зростання парку автомобілів, що у свою чергу показує про підвищення вимог до функціонування і розвитку як традиційних, так і сучасних видів сервісу по ремонту та технічного обслуговуванню автотранспортних засобів.

У той же час, жорстка конкурентна боротьба між автосалонами призводить до подальшої диференціації послуг з урахуванням специфіки потреб клієнтів, появи нових моделей і методів організації та ефективності управління, що враховують процеси глобалізації та інтеграції автосалоні бізнесу, що визначають структуру і територіальне розміщення автосалонів, організацію процесів обслуговування і ступінь задоволення потреб кінцевих споживачів.

У агрегованому вигляді завдання логістичного сервісу можна визначити як збільшення рівня і якості обслуговування споживачів автосалонів, виробництво доданої вартості і нових утиліт потокових процесів, скорочення рівня і обсягів сукупних витрат, а також тривалості бізнес-процесів і зниження ризиків в результаті відмов в ланцюзі постачань[32].

Досліджуючи категорію логістичного сервісу як сферу економічних відносин, необхідно розглянути основні принципи його формування, на основі, яких формується і класифікується система логістичного сервісу в автосалонах, що дозволяють забезпечити ідентифікацію матеріальних і супутніх потоків, які супроводжують бізнес-процеси, виявити взаємозв'язки і взаємозалежності між ними.

Основна мета формування системи логістичного сервісу полягає в створенні таких економічних відносин зі споживачами автосалонів, в рамках

яких можливо здійснювати максимальне задоволення всіх потреб споживачів з урахуванням дослідження їх унікальних потреб, переваг, очікувань.

Слід зазначити, що формування системи логістичного сервісу автосалону здійснюється відповідно до таких принципів: забезпечення максимальної відповідності логістичного сервісу вимогам споживачів, специфіці або певному рівню обслуговування; оптимізація стратегії логістичного сервісу і управління ланцюгами поставок автомобілів, запасних частин, інших ресурсів в процесі

обслуговування клієнтів; систематичне маркетингове дослідження ринку, змін переваг клієнтів щодо форми і рівня логістичного сервісу і своєчасне реагування автосалоні підприємства шляхом визначення оптимальних обсягів ресурсів; надійність та гнучкість логістичного сервісу; оптимізація матеріальних запасів в системі логістичного сервісу; націленість логістичного сервісу на певні сегменти ринку і цільові групи споживачів; постійне вдосконалення якості логістичного сервісу на всіх етапах надання на основі концепції TQM; забезпечення максимальної доступності логістичного сервісу; техніко-технологічна адаптивність логістичного сервісу в залежності від властивостей матеріального і супутніх потоків; максимально можливе скорочення витрат і часу зберігання і транспортування.

При впровадженні принципів формування системи логістичного сервісу необхідно враховувати чинники, що негативно впливають на їх розвиток, а саме: нестабільна загальноекономічна ситуація і соціальна напруженість не сприяє просуванню принципово нової для більшості російських підприємств логістичної концепції управління; значне відставання інфраструктури економіки і логістики від середнього світового рівня; низький рівень зацікавленості держави в розвитку федеральних логістичних систем; низький пріоритет завдань впровадження інформаційних технологій, розвитку

корпоративної культури та ефективної системи обміну інформацією всередині підприємств.

Однак, незважаючи на наявність факторів, що негативно впливають на впровадження принципів, присутні і позитивні тенденції і передумови до формування систем логістичного сервісу в автосалонах, до яких відносяться: наявність виробничо-технічної бази в галузях автомобільного виробництва, призначенням якої є управління матеріальними потоками; наявність потенціалу для швидкого зростання обсягу виробництва продукції автомобільних заводів; прагнення реалізувати ефект «економії на масштабі» при виробництві і реалізації продукції; створення елементів посередницьких структур оптової торгівлі продукцією автомобільних заводів; прискорення процесів інтеграції та активного впровадження інформаційних технологій; глобалізація ринків постачання і збуту; наявність безлічі каналів взаємодії з постачальниками і споживачами; формування ринку логістичного сервісу; формування національного ринку логістичного аутсорсингу.

Також в сучасних умовах в автосалонах важливими показниками ефективності діяльності на ринку стають високий рівень дотримання термінів виконання замовлень, низький рівень запасів, короткий час проходження ресурсів через виробничу підсистему. Перераховані показники є логістичні категорії і оптимізувати їх рівень, не вдаючись до логістичної концепції, не представляється можливим.

Також в сучасних умовах в автосалонах важливими показниками ефективності діяльності на ринку стають високий рівень дотримання термінів виконання замовлень, низький рівень запасів, короткий час проходження ресурсів через виробничу підсистему.

Водночас особливе зацікавлення представляє проблема формування моделей і методів управління логістичним сервісом в автосалоні бізнесу. Проведені дослідження показали, що доцільно скористатися розробленим і

апробованим аналітичним апаратом моделей і методів управління матеріальними потоками, зокрема, наявними рішеннями наступних завдань: вибір логістичних посередників; прогнозування (показників, матеріальних потоків і т.д.); «зробити або купити» (моделі прийняття рішень); визначення номенклатурних груп (аналіз ABC та ін.); адитивні тимчасові моделі («точно в строк»); вибір видів транспорту і способів перевезення (транспортні завдання, мережеві методи і ін.); багатокритеріальна оптимізація в умовах ризику і невизначеності; моделі синтезу (проектування) логістичних систем з використанням «мінімізації загальних витрат» або «економічних компромісів».

Відповідно до пропонованої методології представляється можливим врахувати не тільки традиційні критерії управління і моделювання системи логістичного сервісу, але і вимоги, що висуваються швидкоплинними умовами зовнішнього середовища.

Таким чином, формування системи логістичного сервісу автосалону підприємства відповідно до вищевикладених концептуальними положеннями сприяє зміцненню не тільки конкурентного, але і фінансового положення автосалону, а також дозволяє оптимізувати операції з обслуговування клієнтів, підвищити якість логістичного сервісу, знизити витрати на організацію потокових процесів, мінімізувати ризики неякісних поставок.

2.3. Формування системи логістичного сервісу

На сучасному етапі розвитку ринку проблеми створення та формування систем логістичного сервісу в діяльності автосалонів стають багатоплановими. Завдання формування і функціонування систем логістичного сервісу разом з тим набуває корпоративні масштаби і вимагає відповідної вироблення наукових і практичних обґрунтувань діяльності автосалонів, створення відповідних інструментів, що орієнтують підприємства на підвищення ефективності функціонування за умови знаходження оптимального поєднання витрат і прибутку.

Найбільш важливими передумовами організаційно-економічного характеру, які впливають на функціонування і формування систем логістичного сервісу, є збільшення конкуренції, а також - інтеграційних процесів організаційних структур автосалоні бізнесу; розширення чисельного діапазону і зміна відносин між автовиробниками продукції і їх партнерами в бізнесі. Зростаючий зростання числа комерційно-торговельних, транспортних, експедиторських, складських, інформаційних та інших підприємств-посередників, що тягне за собою утруднення ринкових взаємин, як між ними, так і між виробниками, посередниками та споживачами продукції автосалонів.¹Це, в свою чергу вимагає пошуку нових форм управління, відносин координації і інтеграції партнерів по бізнесу, що успішно може бути реалізовано в системах логістичного сервісу різного рівня.

Важливу роль при формуванні систем логістичного сервісу грає фактор максимального задоволення запитів споживачів автосалонів. Зростання функції забезпечення необхідного рівня логістичного сервісу, підвищення інтенсивності вимог споживачів до рівня якості обслуговування, стимулює вдосконалювати різні підходи до управління підприємств-виробників і підрядників до виробництва і доставки продукції. Споживачі з набором очікувань, встановленим кращими компаніями в світі, вимагають більш високого рівня якості обслуговування, за нижчою вартістю, швидку реакцію на їх замовлення та доступність придбання. Підприємства все більше ранжуються не тільки з показника рівня якості їхньої продукції, а й здатності постачати продукцію вчасно, в необхідних обсягах до безпосереднього місця споживання. Потенціал логістичного сервісу реалізовує цільові директиви підприємств в рамках їх місій з позицій найбільш максимального задоволення вимог споживачів, будучи стратегічним чинником в умовах посткризових явищ в економіці і посилення ринкової конкуренції.

Ефективність автомобільного бізнесу за рахунок логістичного сервісу пов'язано з високим рівнем організації поточного та стратегічного управління сукупними потоковими процесами взаємодії виробника і споживача автомобілів і слід оцінювати: підвищенням рівня обслуговування клієнтів, шляхом розширення асортименту і поліпшення якості інфраструктурних послуг; зниженням загальних і питомих витрат.

Завдання управління ефективністю автосалоні бізнесу може розглядатися з різних позицій таких як, перевагу одного з варіанту сервісної стратегії; прогнозування обсягів системи логістичного сервісу (масштабів сервісу), які в наслідку гарантують окупність витрат при певному рівні надання логістичного сервісу; прогнозування рівня витрат, одна з головних задач при реалізації стратегії логістичного сервісу, характеристики якої відомі; прогнозування рівня логістичного сервісу, забезпечується заданим поєднанням обсягів витрат на сервіс і самого сервісу. Управління має здійснюватися за допомогою зворотного зв'язку, що базується на точній, своєчасної та достовірної інформації про поточний стан системи, що дозволить, як своєчасно коригувати стратегічні цілі автосалону, так і перерозподіляти, при необхідності, ресурси.

Одна з цілей при розробці системи логістичного сервісу полягає в зниженні вартості збоїв системи, зменшення кількості людських помилок, що викликають неправильне функціонування системи.

Для досягнення найкращого результату відповідні ресурси і діяльність, в яку вони залучені, необхідно розглядати як процес. Ця необхідність виникає, в зв'язку з тим, що традиційні моделі управління і методи обліку витрат спрямовані на управління по функціональних областях (по вертикалі), що не дозволяє формувати інформацію про витрати і операціях, що виникають в ході здійснення наскрізного процесу. У той час як логістичні процеси пронизують основні підрозділи підприємства (матеріально-технічне постачання, виробництво, збут і т.п.) по горизонталі. Тому при формуванні сучасної

системи логістичного сервісу в діяльності автосалонів повинен бути застосований не тільки системний, а й процесний підходи.

Системний підхід починається з встановлення цілей для системи в цілому. Потім розробляються різні організаційні структури і компоненти, що відповідають один одному в рамках системи. Критерії для вибору всієї сукупності компонентів складають основу для вибору окремих з них. Системний підхід дозволяє розглядати досліджуваний об'єкт як сукупність взаємопов'язаних підсистем, синхронізованих спільністю цілей, що дозволяють розкрити його інтегративні характеристики, внутрішні і зовнішні зв'язки.

На рисунку 2.2 представлений алгоритм створення системи логістичного сервісу в автосалоні з позиції системного підходу, де всі роботи виконуються поетапно.



Рисунок 2.2 – Алгоритм створення системи логістичного сервісу на основі системного підходу.

Керуючи логістичними операціями як бізнес-процесом, автосалон може реалізувати наступні можливості: виявити «вузькі» і «зайві» місця в своїй

діяльності; оптимізувати витрати в ланцюгах поставок автомобілів; досягти максимальної орієнтації на запити споживача; швидко реагувати на зміни навколишнього середовища; підвищити якість роботи автосалону в цілому за рахунок прийняття більш ефективних управлінських рішень.

Сучасні системи логістичного сервісу характеризуються зростанням кількості логістичних об'єктів і зростанням їх складності, що в цілому впливає на процес формування цієї системи. Наслідком цих тенденцій є зростання потенційної нестійкості логістичної системи. Для підвищення ступеня їх стійкості і надійності необхідне уточнення параметрів моделей логістичних систем для підприємств різних галузей, уточнення критеріїв оцінки ефективності функціонування системи, подальша інтеграція в ланцюзі постачань, а також систематичний і постійний облік факторів зовнішнього середовища.

Впровадження і використання системи логістичного сервісу в автосалонах дозволяє: здійснювати об'єктивний моніторинг стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства; створити єдину систему обліку і контролю за формуванням і рухом високотехнологічної автомобільної продукції від заводу-виробника до кінцевого одержувача-клієнта автосалону; забезпечувати можливість прогнозування термінів наступних замовлень постійних покупців і надавати більш персоналізований сервіс; автоматизувати процеси обліку і контролю фінансового і інформаційного потоків; скоротити час обслуговування; забезпечувати встановлення тривалих відносин з клієнтами і оптимізувати управлінську діяльність автосалону.

В цілому, вся система логістичного сервісу покликана забезпечити необхідний рівень обслуговування споживачів автосалону, в тому числі ремонту автомобіля, при цьому всі зазначені роботи повинні відповідати сучасним стандартам обслуговування. На думку фахівців, з яким ми цілком

згодні, вважаємо, що система логістичного сервісу є найбільш ефективною в організації обслуговування автомобілів, оскільки підприємство-виробник має широкі можливості в забезпеченні автосалонів оригінальними запасними частинами, в підготовці кваліфікованих кадрів, забезпеченні технічною документацією, а також необхідним обладнанням і інструментом.

Проектування системи логістичного сервісу автосалону підприємства відповідно до вищевикладених принципів сприяє зміцненню не тільки конкурентного, але і фінансового положення фірми, а також оптимізувати операції з обслуговування клієнтів, підвищити якість логістичного сервісу, знизити витрати на організацію потокових процесів, мінімізувати ризики неякісних поставок.

Оскільки поліпшується взаємодія між базовими сферами бізнесу за рахунок згладжування і оптимізації внутрішньофірмових протиріч і міжорганізаційних взаємин з постачальниками, споживачами і логістичними посередниками.

Таким чином, ефективність системи логістичного сервісу включає в себе завдання порівняння фактичних і очікуваних значень по набору важливих для клієнта критеріїв вибору автосалону таких, як якість надаваних послуг, гнучкість, адаптивність, надійність поставок, рівень цін, асортимент, діапазон додаткових послуг. Розглядаючи систему логістичного сервісу як складний розвивається багаторівневий, ієрархічний, самоорганізується об'єкт, можливо на основі системного підходу побудувати узагальнену модель сучасного логістичного сервісу, виділити специфічні властивості системи, а також виявити різноманіття зв'язків і відносин, що мають місце як усередині даного об'єкта, так і в його взаєминах із зовнішнім середовищем.

Системний підхід дозволяє розглядати систему логістичного сервісу як стратегічну систему потокових процесів, орієнтовану на задоволення потреб кінцевого споживача.

Система логістичного сервісу включає в себе наступні фази: проектування, виробництво, експлуатація, сервісне супровід і утилізація високотехнологічної продукції з тривалим життєвим циклом і є результатом спільної роботи трьох підсистем (виробничої системи, системи розподілу і забезпечення, системи логістичного сервісу), успішність функціонування яких в значній мірі залежить від ефективного механізму взаємодії між ними, а функціональне якість сервісу є вирішальним при Проценка споживачами кінцевого результату. Сервіс як функціональний елемент логістичної системи автосалону можна представити у вигляді такої схеми на рис.2.3.[39]/

Формування системи логістичного сервісу є складним процесом. Приступаючи до її створення, спочатку вивчають і визначають сукупність цілей, яка впливає на взаємодію елементів даної системи і зачіпає такі визначальні аспекти, як задоволення попиту на ринку, кількість структурних підрозділів (на мікрорівні) і підприємств, що входять в логістичну систему (на макрорівні). Обмеженнями при цьому виступають рівень рентабельності, забезпеченість матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами.

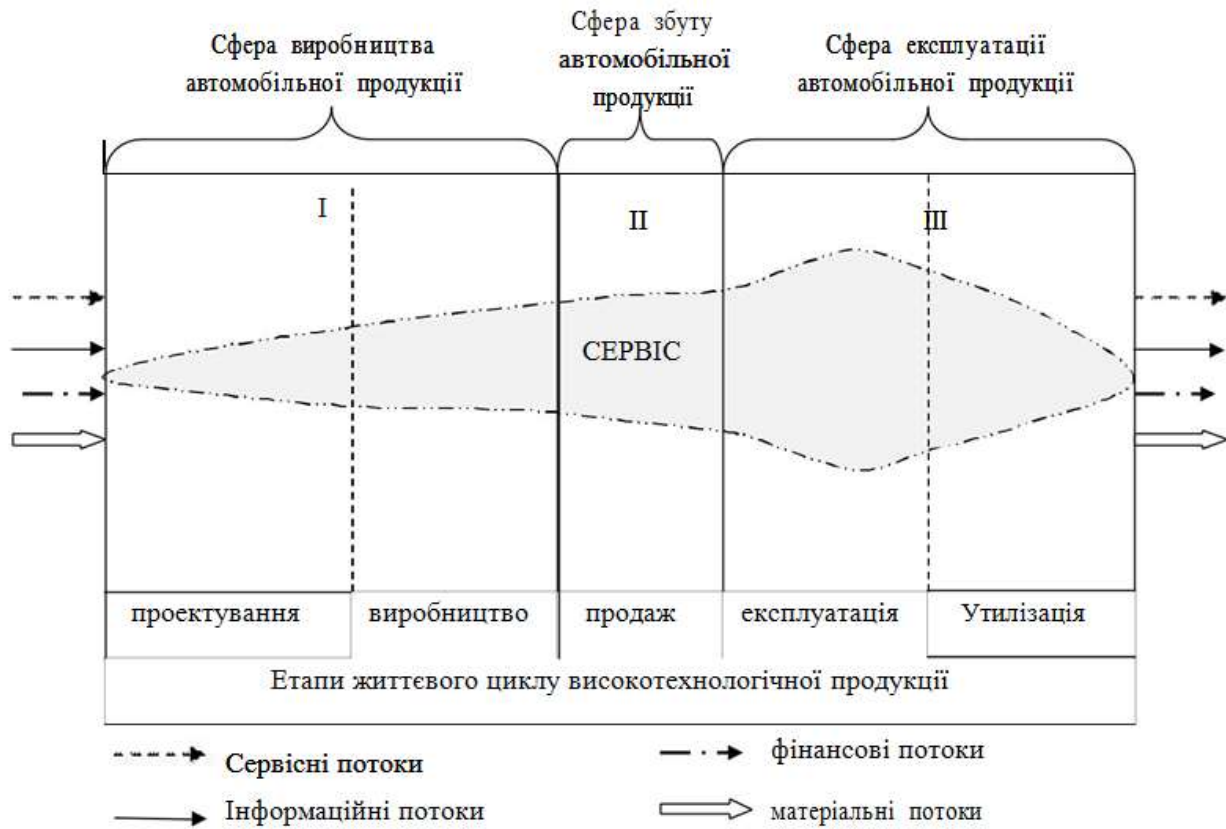


Рисунок. 2.3 – Сервіс як функціональний елемент логістичної системи автосалону

Загальна структура системи, логістичного сервісу представлена на схемі (рис. 2.4), може функціонувати як інтегрована, зовнішня або

внутрішньовиробнича логістична система в залежності від ступеня охоплення базисних логістичних функцій і мети синтезу. Для досягнення цієї мети управлінський вплив в системі логістичного сервісу реалізуються зазвичай на внутрішньофірмовому рівні спеціальним відділом логістики або інтегральним менеджером, які ухвалює рішення і координує роботу всіх елементів системи.

Для автосалонів в якості критеріїв оптимізації її функціонування в ринковому середовищі бізнесу і відповідно формування логістичної організації і управління можуть застосовуватися, наприклад, такі критерії, як мінімум загальних логістичних витрат, максимальний обсяг продажів готової продукції

(або прибутку), завоювання максимальної частки ринку, утримання позицій на ринку збуту, максимальна величина курсової вартості акцій і т. п. Обов'язковою умовою при цьому є найбільш повне задоволення запитів споживачів щодо відповідності але якості продукції, термінів виконання замовлень, рівня логістичного сервісу.

Таким чином, побудова системи логістичного сервісу є реальною необхідністю в діяльності автосалонів. Детальний аналіз потокових процесів, безперервне вдосконалення цих процесів з урахуванням факторів зовнішнього середовища, ефективна спільна робота учасників ланцюга поставок дозволять підвищити ступінь стійкості функціонування системи.²

Резюмуючи вищесказане, формування систем логістичного сервісу дозволяє отримати оптимальні рішення, наприклад, мінімізувати загальні витрати ресурсів у виробництві та обігу продукції за умови забезпечення заданого рівня якості виконання замовлень споживачів. Розробка і впровадження систем логістичного сервісу є інструментом економії матеріальних, фінансових, інформаційних та людських ресурсів. Відмінною особливістю системи логістичного сервісу є її спрямованість на задоволення вимог споживачів.

3 ПРИКЛАДНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ В ДІЯЛЬНОСТІ АВТОСАЛОНУ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АВТОВІНН»

3.1. Формування інтегрованої моделі управління системою логістичного сервісу в діяльності автосалону

У сучасних умовах модернізація економіки повертається в бік системних структурних перетворень, перспективи нової економіки характеризуються ефектом інтеграції сучасних методів менеджменту, викликаним істотним зниженням витрат і якістю обслуговування споживачів. За даних умов існує необхідність управління якістю процесів, які можуть змінюватися в режимі реального часу, адаптуватися до умов зовнішнього середовища. У цих умовах формування інтегрованої моделі управління системою логістичного сервісу в автосалонах є вкрай важливим.

Оскільки основною проблемою в діяльності автосалонів є відсутність системи організації якості, її єдиної концепції, чіткого уявлення про весь комплекс функцій ланок системи логістичного сервісу, а також схемах їх взаємодії, то проблеми ефективного управління системою логістичного сервісу в автосалонах повинні розглядатися на якісно новій основі, пов'язаної з інтегрованим підходом стосовно як до процесів, так і ресурсів. Специфіка сучасних проблем управління пов'язана з необхідністю враховувати високий рівень мінливості навколишнього середовища і швидкий розвиток технологій. Слід зазначити, що основною базою сучасних підходів до управління є процесний підхід, який передбачає визначення набору бізнес-процесів, які виконуються в організації, і подальшу роботу з ними.

- TQM (Total Quality Management) – система загального управління якістю;
- PIQS (Process Integrated Quality System) - система управління якістю, інтегрована з бізнес-процесами;
- МС ISO серії 9000 версії 2000 року - регламентують вимоги до систем управління якістю;

- WFMS (Work Flow Management System) - система управління потоками робіт;
- ERP (Enterprise Resource Planning) - комплексна система планування і управління ресурсами організації.

При впровадженні процесного підходу до управління системою логістичного сервісу в автосалонах повинні використовуватися нижченаведені методики:

- організація системи бізнес-процесу;
- встановлення керуючого бізнес-процесу;
- прогнозування (відтворення) бізнес-процесу;
- розробка регламентацій бізнес-процесу;
- побудова управління бізнес-процесом на основі циклу PDCA;
- проведення аудиту бізнес-процесу.

Основними положеннями при впровадженні процесного підходу до управління системою логістичного сервісу в автосалонах є наступні:

- 1) визначення та опис існуючого бізнес-процесу і процесу взаємодії в системі процесів організації;
- 2) більш чітке розділення відповідальності керівника за диференційований сегмент інтегрованої системи бізнес-процесу підприємства;
- 3) визначення всіх показників ефективності і можливості їх вимірювання (наприклад, фінансово-статистичних);

- 4) розробка та затвердження регламентів, за допомогою яких буде формалізована робота всієї системи;
- 5) управління доступними ресурсами і при виявленні відхилень, наприклад, аномального поведінки в продукті або процесі, а також змін у зовнішньому середовищі (в тому числі трансформування запитів замовника).

Використання процесного підходу до управління системою логістичного сервісу дозволяє описати, проаналізувати, виміряти і оцінити існуючі управлінські, що забезпечують і основні процеси в автосалонах.

Для формування інтегрованої моделі управління системою логістичного сервісу необхідно розглянути управління з позиції У.Е. Демінга [40]. Підхід Демінга до управління якістю включає чотири основні складові:

- 1) статистичне управління процесами;
- 2) наукові основи управління;
- 3) психологію управління;
- 4) системний підхід.

Відповідно до постулатами У.Е. Демінга будь-яка робота - це процес, в ході якого люди трансформують отримане від постачальників сировину, матеріали, інформацію в результати, що пропонуються споживачеві.

Процеси в рамках підприємства формують систему, мета якої – створення кінцевого продукту, не просто відповідає очікуванням споживача, але і перевершує їх. У книзі «Вихід з кризи»[41]він пише: «Нам абсолютно недостатньо мати споживача, який просто задоволений. Незадоволений споживач, звичайно, піде від нас. Але, на жаль, задоволений споживач також може піти, вважаючи, що він трохи втратить, а натомість може придбати щось краще. Основну частину доходу підприємства приносять постійні споживачі, які хваляться вашим продуктом або послугою і які призводять до вас своїх друзів ». Таким чином, завдання управління системою логістичного сервісу

полягає в оптимізації всієї системи процесів в автосалоні. Для цього необхідно розуміти, чим потрібно управляти, перш за все, процесами, а не людьми.

Для управління процесами в системі логістичного сервісу необхідно застосовувати статистичні методи контролю. Подібні методи, які є найважливішим інструментом управління якістю, широко розроблялися зарубіжними і вітчизняними вченими. Науковий підхід побудований на прийнятті рішень і формуванні політики підприємства на основі надійної інформації. Це означає, що управлінські рішення повинні прийматися на основі фактів, а не емоцій або необґрунтованих припущень. Об'єктивні дані, аналіз і планування повинні стати основою прийняття рішень.

У.Е. Демінг був прихильником менеджменту, заснованого на плідній співпраці, на противагу менеджменту на основі конфлікту. Відповідно до таким підходом в організації необхідно створити умови, при яких кожен працівник усвідомлює свій внесок в досягнення якісних результатів діяльності всієї організації. На практиці, на думку вченого, цей принцип часто порушується через застосування методів управління, які він вважав хибними, таких, наприклад, як щорічна атестація і використання умовних кількісних показників. Дані методи, на думку вченого, провокують конкуренцію і конфлікти між людьми.

Найважливішим положенням філософії Демінга був системний підхід до вирішення проблем якості, відомий як цикл Демінга, або PDCA. Методологія PDCA є простим алгоритм дій з управління процесом і досягнення його цілей.

Схема циклу представлена на рисунку 3.1.

PDCA Цикл Демінга включає чотири етапи:

- Plan – планування (закупівля автомобілів, запасних частин)
- Do – здійснення (надання послуги з гарантійного і післягарантійного сервісу)

- Check – контроль (перевірка якості виконаних дій)
- Act – управління впливом (поліпшення робіт по технічного обслуговування і ремонту).

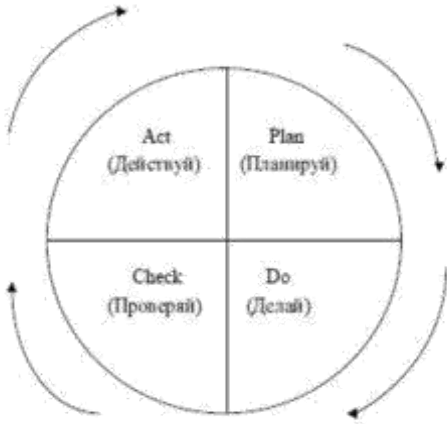


Рисунок 3.1 – Графічне зображення циклу PDCA(Цикл Демінга)

На думку У.Е. Демінга, будь-яка діяльність з управління процесами повинна складатися з чотирьох послідовних етапів, що представляють собою систему. Розглянемо більш докладно етапи циклу PDCA:

Планування – встановлення цілей і процесів, необхідних для досягнення цілей, планування робіт по досягненню цілей процесу і задоволення споживача, планування виділення і розподілу необхідних ресурсів.

Виконання – виконання запланованих робіт.

Перевірка – збір інформації та контроль результату на основі ключових показників ефективності, отриманого в ході виконання процесу, виявлення і аналіз відхилень, встановлення причин відхилень.

Дія (Управління, коригування) – вжиття заходів щодо усунення причин відхилень від запланованого результату, зміни в плануванні і розподілі ресурсів.

У практичній діяльності цикл PDCA застосовується багаторазово з різною періодичністю. При виконанні основної діяльності цикл

PDCA застосовується з періодичністю циклів звітності та планування. При виконанні коригувальних дій тривалість PDCA може бути менше або більше тривалості циклів звітності та планування і встановлюється в залежності від характеру, обсягу, тривалості та змісту заходів щодо усунення причин відхилення. Цикл PDCA відомий як модель безперервного поліпшення процесів.

Складові циклу PDCA, в свою чергу, містять обов'язкові елементи діяльності автосалонів. Всі зазначені елементи представлені нижче. Після застосування циклу PDCA процес внутрішнього аудиту на в автосалонах виглядає таким чином:

1) Планування процесу (Plan) включає в себе:

- визначення цілей і завдань процесу;
- встановлення показників якості процесу і відповідних цілей в області якості;
- складання графіків, планів;
- видача завдань виконавцям;
- встановлення нормативів продуктивності;
- забезпечення ресурсами: персонал; методики, технології;

інфраструктура; виробниче середовище; виміру;

2) Здійснення процесу (Do):

- наявність і стан документації на робочих місцях;

Кожен пункт можна оцінити за визначеними критеріями і представити у вигляді таблиці. Можливо, це здається складним, але застосування циклу несе за собою низку переваг:

- порівнянність результатів аудиту різних процесів, порівняння з колишніми результатами, але вже не за кількістю невідповідностей;
- наочність результатів аудиту для керівництва, при цьому якість наочного уявлення багато в чому залежить від послідовності розміщення розділів, і виграє при переході від загальної оцінки до пояснення і подробиць фактичного матеріалу;
- системність і повноту проведених аудитів. Ні для кого не секрет, що зафіксувати невідповідності на аудиті ще не означає дати повну картину: до невідповідностей відносяться лише виявлені недоліки.
- методичну допомогу при підготовці та проведенні аудитів, так як дана форма звіту задає коло тем, за якими повинен бути зібраний фактичний матеріал і підтверджено відповідність або невідповідність об'єкта аудиту;
- можливість узагальнення та аналізу результатів проведеної програми аудитів, можлива інтерпретація результатів аудитів. Дану роботу проводить, як правило, вже не група аудиту, а, наприклад, аналітична група служби якості при підготовці до аналізу вищим керівництвом підприємства.

Цикл PDCA передбачає можливість перегляду процесу аудиту з метою його зміни і поліпшення. Адже причиною поганої результативності внутрішнього аудиту на підприємстві може бути не тільки неналежні коригувальні та запобіжні дії, а й недостатнє планування процесу аудиту. У цьому випадку цикл PDCA дозволяє нам постійно вдосконалювати процес шляхом повернення до планування, як показано на рисунку 3.2.

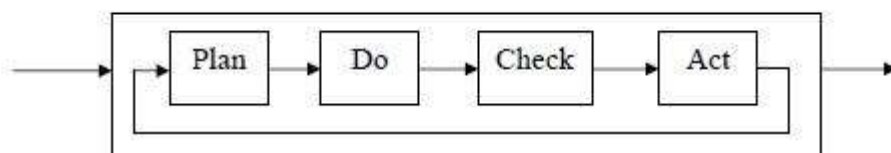


Рисунок 3.2 – Застосування циклу PDCA

Найбільш повно погляди У.Е. Демінга відображені в 14 принципах управління. У стислому вигляді їх зміст наведено нижче.

1. Сталість мети. Безперервне, постійне, вдосконалення поліпшення якості продукції, послуг, діяльності організації.
2. Нова філософія. Сприйняття необхідності глибоких фундаментальних змін в діяльності підприємства, безсумнівне лідерство менеджерів на шляху до вдосконалення процесів обслуговування споживачів.
3. Нівелювання залежності від масового контролю. Зменшення залежності від проведення масових перевірок, інспекцій як одного з варіантів досягнення якості шляхом інтеграції якості в продукцію.
4. Відмова від практики закупівель за найнижчою ціною. Зменшення числа постачальників одного і того ж продукту шляхом відмови від послуг тих, хто не може підтвердити якість своєї продукції.
5. Поліпшення кожного бізнес-процесу. Постійний пошук і рішення проблем в рамках кожного бізнес-процесу на підприємстві.
6. Застосування на практиці підготовки і перепідготовки кадрового складу підприємства. Проведення навчання персоналу є частиною процесу поліпшення якості продукції, також як і у виробничому процесі.
7. Установа лідерства. Головну роль щодо поліпшення діяльності підприємства здійснює система управління персоналом. Даний процес

керівництва кадрами підприємства повинен допомагати співробітникам якісніше виконувати свою роботу.

8. Вигнання страхів. Надання преміювання ефективних двосторонніх зв'язків, а так само інші види мотивації персоналу для ліквідації побоювань, страхів і ворожості всередині підприємства, з метою збільшення ефективності персональної роботи.

9. Руйнування бар'єрів. Дослідження, проектування, виробництво і реалізація повинні здійснюватися разом, щоб передбачити проблеми виробництва і експлуатації.

10. Відмова від порожніх гасел і закликів. Відмова від використання гасел, плакатів, і закликів до співробітників підприємства, які вимагають від останніх нового рівня випуску товару, якісної роботи, тощо, і не несуть інформацію про методи досягнення поставлених цілей.

11. Усунення довільно встановлених кількісних норм і поставлених завдань. Необхідно усунути робочі стандарти та інструкції, які визначають довільні квоти, норми для співробітників підприємства, а також кількісні завдання для керівництва, замінивши їх допомогою або підтримкою з боку вищого керівництва з метою безперервного вдосконалення продуктивності і якості.

12. Працівники повинні мати можливість пишатися своєю працею. Скасуйте погодинників серед робітників, керуючих і інженерів; скасуйте визначення річних і інших рейтингів і управління постановкою завдання.

13. Збільшення заохочення для стимуляції до прагнення вдосконалення і самоосвіти співробітників підприємства.

Необхідно заснувати програми, націлені на освіту і підтримку самовдосконалення персоналу.

14. Дії для здійснення змін. необхідно дозволити кожному співробітнику підприємства працювати так, щоб досягати максимальної ефективності в його

роботі. Координація всіх робіт персоналу, пов'язаних з логістичним сервісом несе значний вклад в зниження варіацій і оптимізацію системи в цілому.

Таким чином, в умовах наростаючої конкуренції на автомобільному ринку основою розвитку автосалонів є управління якістю логістичного сервісу. Важливим компонентом інтегрованої моделі управління системою логістичного сервісу є облік відомого в теорії і практиці управління якістю правила 70/20/10. Слід пояснити, що 70% якості закладається на ранніх етапах життєвого циклу продукції або послуг, 20% якості створюється в процесі безпосереднього надання продукції або послуг і визначається якісним виконанням організаційних, управлінських функцій з обслуговування клієнтів і близько 10% забезпечується в сфері післяпродажного обслуговування споживачів. Інтегрована модель управління системою логістичного сервісу може бути представлена у вигляді трьох етапів (Рисунок 3.3).

Перший етап - «Якість передпродажного логістичного сервісу» є важливим і відповідальним. Цей етап проектування системи логістичного сервісу. Основна ідея полягає в тому, що якість логістичного сервісу закладається на ранніх стадіях життєвого циклу продукції або послуги. На цьому етапі формується єдиний центр якісного управління логістичним сервісом і в рамках такого об'єднання вирішуються завдання стратегічного

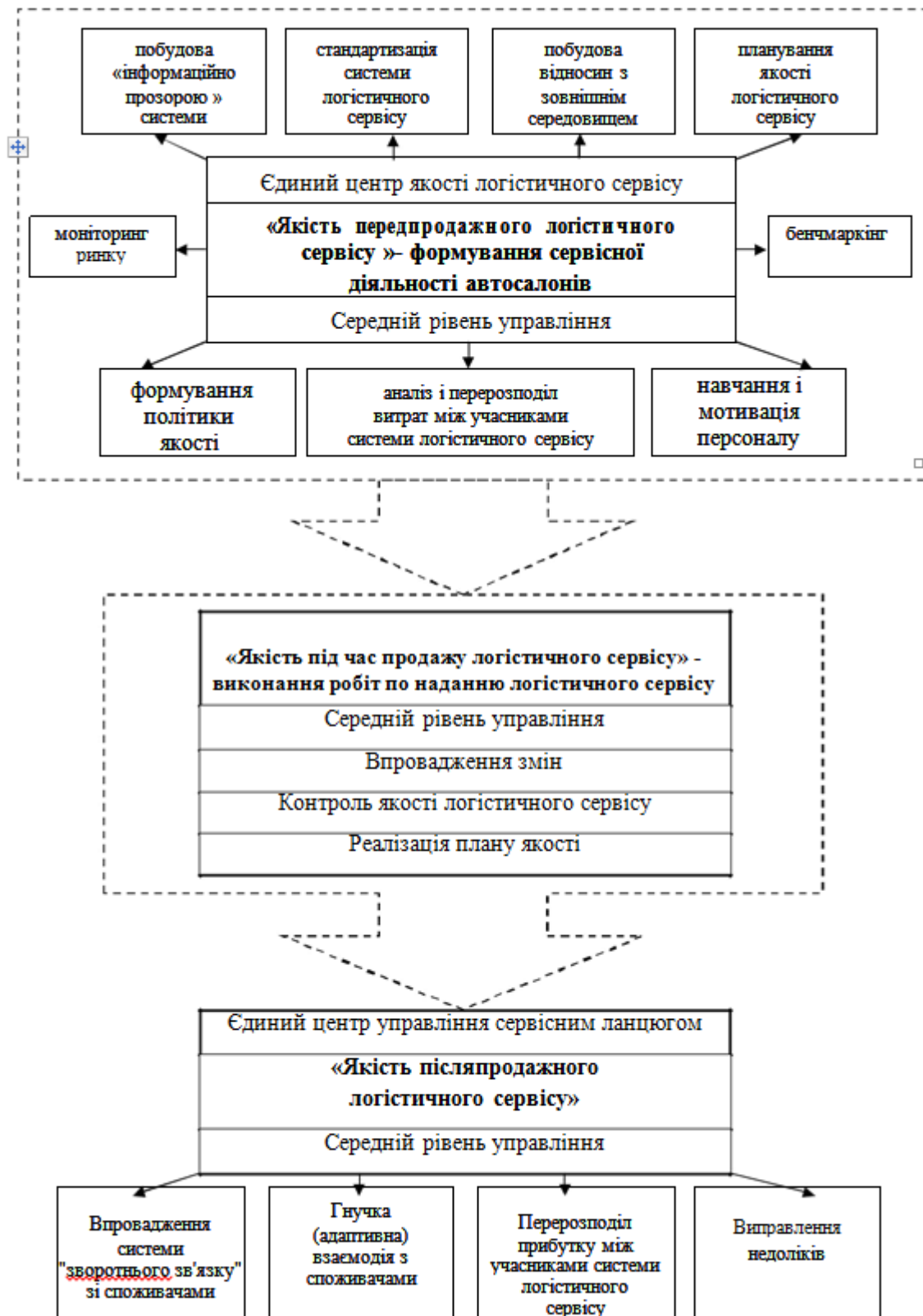


Рисунок 3.3 – Основні етапи формування інтегрованої моделі управління системою логістичного сервісу

характеру, а саме: вибір стратегії і формування єдиної політики системи логістичного сервісу, а також надання якісних сервісних послуг; стандартизація системи якості у відповідність до вимог міжнародних стандартів ISO - 9000; формування структури сервісної ланцюга; перерозподіл витрат між учасниками системи логістичного сервісу; формування інвестиційної політики в розвиток навчання, підвищення кваліфікації персоналу; формування політики взаємин з постачальниками. Компромісним варіантом може бути придбання частини активів постачальників, що дозволяє в подальшому контролювати якість їх бізнес-процесів в зацікавленнях всієї системи логістичного сервісу. Таким чином, лідерство керівників в питаннях якісного управління є запорукою успіху діяльності автосалонів, дозволяє націлити роботу всіх учасників на постійне поліпшення.

Важливі завдання середнього рівня управління на цьому етапі: розробка комплексу послуг, що надаються на основі моніторингу ринку постачальників, споживачів, конкурентів і їх сегментація за критеріями ціни, якості, надійності з використанням статистичних методів управління якістю; побудова єдиної системи інформаційної «прозорості» для учасників процесу логістичного сервісу; самооцінка автосалонів за основними критеріями якості і проведення процедури порівняння з конкурентами, а саме, бенчмаркінгу; планування якості логістичного сервісу. На основі проведених процедур оцінки і порівняння складається програма поліпшень, тобто формуються плани робіт за якістю, в яких визначаються основні напрямки господарської діяльності автосалонів, що підлягають змінам, як в поточному, так і в стратегічному періодах.

Другий етап – «Якість під час продажу логістичного сервісу» включає: прийняття рішень по виділенню додаткових ресурсів для впровадження змін, запланованих на стадії проектування сервісної діяльності; формалізація внутрішніх положень по зміні поточної діяльності і функцій в системі; процес

організації по реалізації плану змін; контроль якості надаваних сервісних послуг.

Найчастіше перетворення і зміни зачіпають не все, а лише деякі найбільш важливі сфери діяльності автосалонів. Перш за все, це сфера відносин з контрагентами, а саме, побудова взаємовигідних відносин з постачальниками, заснованих на використанні сучасних логістичних технологій, таких як: CPFR «Спільне планування, прогнозування і поповнення запасів», ECR «Ефективне клієнторієнтоване реагування», SRM «Управління відносинами з постачальниками », VMI« Запаси, керовані постачальниками »та ін.

Побудова ефективних відносин з постачальниками передбачає з одного боку, надання їм певних переваг, наприклад, гнучке ціноутворення, гарантії значних обсягів закупівель на вигідних умовах, укладання контрактів на тривалі терміни і, відповідно, стійкі відносини на тривалому проміжку часу, інвестиції фінансових, матеріальних і трудових ресурсів в головних постачальників, допомогу у вирішенні економічних, управлінських, технологічних проблем та ін. При цьому, постачальники беруть на себе більшу частину обов'язків і відповідальності щодо забезпечення надійності поставок.

З іншого боку в умовах, коли автосалони орієнтовані лише на кількох головних постачальників і надає їм різного роду допомогу, то з метою зниження ризиків, необхідно здійснювати повний контроль за діяльністю головних контрагентів. Це контроль якості, вивчення структури витрат постачальників, формування загальної комп'ютерної бази даних, формування єдиного координаційного центру, за допомогою якого можна контролювати інформаційні системи постачальників, в режимі on-line отримувати інформацію та ін. Істотним фактором, що дозволяє стимулювати постачальників, може стати система заохочення на основі гнучкого регулювання обсягів контрактів з

кожним з партнерів за результатами виконання ними своїх договірних зобов'язань.

Важливою складовою плану перетворень стає розвиток системи мотивації, стимулювання, підвищення кваліфікації та здійснення безперервного процесу навчання персоналу в системі логістичного сервісу. Комплексна система економічного і соціального впливу дозволяє персоналу компаній-ланок ланцюга знаходити резерви для здійснення поліпшень і підвищувати якість обслуговування споживачів.

Як показує практика, в ході реалізації плану якості суттєвих змін може піддаватися також процес організації роботи, що впливає на якість обслуговування споживачів. При цьому, у внутрішній структурі компанії може бути використаний принцип як «вертикальної», так і «горизонтальної» організації робіт з надання логістичних сервісу. При формуванні інтегрованої моделі управління системою логістичного сервісу перевага віддається «горизонтальному» принципом, коли лінійним підрозділам і персоналу віддається виконання основних функцій за якістю - максимум самостійності, але і максимум відповідальності в управлінні підприємством за умови зацікавленості персоналу самостійно усувати недоліки.

Лінійний персонал і менеджери середньої ланки вирішують завдання тактичного характеру, здійснюючи велику частину робіт з контролю якості, самостійно взаємодіючи з постачальниками і споживачами в рамках свого функціоналу та компетенції.

Внаслідок може бути сформована система «низового» контролю якості - організація взаємин з ринком постачальників і споживачів за своїм проектами рішень керівництва підприємства, безпосереднє відстеження якості виконання замовлень і т.п.

Контроль якості поточного рівня обслуговування доцільно проводити з використанням статистичних методів, що дозволяють не тільки здійснювати аналіз результатів контролю якості, а й розробляти стандарти логістичної

діяльності автосалону. На практиці найчастіше застосовуються сім найбільш поширених, що забезпечують контроль на оперативному рівні управління: діаграма В. Парето, контрольні карти, причинно-наслідковий діаграма К. Ісікави, гістограми, графіки, метод розшарування, табличний результат контролю.

Третій етап – «Якість післяпродажного логістичного сервісу». Процес післяпродажного обслуговування споживачів включає: виправлення виявлених недоліків у функціонуванні системи логістичного сервісу автосалонів, а саме, розробка додаткових коригувальних заходів і їх впровадження в практику роботи автосалонів; формування системи гнучкого взаємодії зі споживачами послуг на основі «оперативної логістики», тобто функціонування системи зворотного зв'язку, як з клієнтами, так і з партнерами, використання ситуаційного, індивідуального підходів в бізнесі; підсумкове перерозподіл отриманого прибутку між основними учасниками системи логістичного сервісу.

Слід зазначити, що послідовна реалізація розглянутих функцій на кожному з етапів життєвого циклу продукції або послуг дозволяє сформувати інтегровану модель управління системою логістичного сервісу. В результаті дослідження було проаналізовано система логістичного сервісу і процес внутрішнього аудиту в ТОВ «Автовінн». На основі етапів формування інтегрованої моделі управління системою логістичного сервісу запропоновані способи поліпшення діючої в автосалоні системи управління логістичним сервісом шляхом створення відділу внутрішнього аудиту та застосування циклу PDCA з метою поліпшення самого процесу.

Вжиті заходи дозволили:

- удосконалити бізнес-процеси, які стали системними і більш повними, що безпосередньо збільшило їх результативність в автосалоні;

- результати стали більш наочними для керівництва ТОВ «Автовінн», що зменшило труднощі в розумінні вищим керівництвом результатів управління системою логістичного сервісу;

Резюмуючи вищесказане, нами сформована інтегрована модель управління системою логістичного сервісу в автосалоні, заснована на застосуванні циклу Демінга (Plan - Do - Check - Act). Зміст якої полягає в описі бізнес-процесів надання логістичного сервісу на базі сучасних стандартів обслуговування, що відрізняється урахуванням взаємозв'язків між потоками ресурсів системи і запитами споживачів, ефективний менеджмент якими забезпечує оптимізацію загальних витрат, швидкості реагування на мінливі умови внутрішнього і зовнішнього середовища автосалону (рисунок 3.4).

Дана модель орієнтована на високий рівень доступності та якості логістичного сервісу, його регулювання для кожного сегмента споживачів, наділена адекватною системою мотивації персоналу, чітко пов'язаною з результатами бізнес-процесів, що вимірюються на базі ключових показників ефективності: мінімум загальних витрат, час виконання замовлення і якість обслуговування. Запропонована модель враховує взаємозв'язку між елементами системи, з метою вдосконалення методичного підходу до прогнозу показників на певний період часу. Варто сказати, що інтегрована модель управління системою логістичного сервісу є ефективним інструментом для задоволення очікувань і вимог не тільки кінцевих споживачів продукції автосалону, але також і інших ділових партнерів і зацікавлених сторін. До достоїнств моделі можна віднести:

- інтегрована модель управління системою логістичного сервісу забезпечує велику узгодженість дій всередині автосалону, посилюючи тим самим синергетичний ефект, що полягає в тому, що загальний результат від узгоджених дій вище, ніж проста сума окремих результатів;
- інтегрована модель управління системою логістичного сервісу мінімізує функціональну роз'єднаність в автосалоні, виникає при розробці автономних систем управління;

– створення інтегрованої моделі управління системою логістичного сервісу, як правило, значно менше трудомістким, ніж декількох паралельних систем;

- кількість внутрішніх і зовнішніх зв'язків в інтегрованій моделі управління системою логістичного сервісу менше, ніж сумарна кількість цих зв'язків в декількох системах;
- в інтегрованої моделі управління системою логістичного сервісу досягається більш високий ступінь залученості персоналу в поліпшення діяльності автосалону;
- здатність інтегрованої моделі управління системою логістичного сервісу враховувати баланс інтересів зовнішніх сторін автосалону;
- витрати на розробку, функціонування і сертифікацію інтегрованої системи нижче, ніж сумарні витрати при декількох системах управління.

Організаційно-методичним фундаментом для створення інтегрованої моделі управління системою логістичного сервісу повинні служити стандарти ISO серії 9000. Це обумовлено тим, що базові поняття та принципи, сформульовані в цих стандартах, в найбільшій мірі відповідають поняттям і принципам загального управління.

Причини, що сприяють впровадженню інтегрованої моделі управління системою логістичного сервісу в автосалонах досить різноманітні: це прагнення підвищити конкурентоспроможність і ефективність діяльності автосалонів.

Успішна діяльність і розвиток будь-якого бізнесу залежать від безлічі взаємозалежних факторів. Однак, як показує російський досвід і міжнародна практика, все ж визначальним фактором, що впливає на життя і успіх підприємства, фірми, компанії, є фактор ефективності діючої на ньому системи управління. Наскільки збалансовані і відпрацьовані всі діючі на підприємстві

внутрішньофірмові процеси (адміністративні, виробничі і допоміжні) – настільки ефективніше і успішніше буде робота.

Розглянемо, які саме можливості надає керівнику автосалону ефективно збудована інтегрована модель управління системою логістичного сервісу.

По-перше, концепція стандартів серії ISO 9000, основу якої покладено процес, описує діяльність підприємства у вигляді ряду мережі взаємопов'язаних процесів, керуючи якими, підприємство удосконалює власну діяльність. Відповідно до даного підходу, кожен процес в організації повинен мати свого власника, який несе відповідальність за процес, відстежує та аналізує його ефективність, відповідає за його коригування. Регулярна періодична діяльність з моніторингу та коригування забезпечує безперервне вдосконалення процесів діяльності автосалонів.

Інтегрована модель управління системою логістичного сервісу містить кілька вбудованих механізмів самовдосконалення: комплексні внутрішні аудити, аналіз з боку керівництва, зворотний зв'язок від споживачів та інших зацікавлених сторін, які в сукупності забезпечують:

- по-перше, своєчасне зміна системи логістичного сервісу у відповідь на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища;
- по-друге, постійне безперервне поліпшення діяльності автосалонів.

Існування інтегрованої моделі управління системою логістичного сервісу передбачає залучення персоналу в діяльність по поліпшенню якості наданого логістичного сервісу, що дає можливість керівництву автосалону більш повно і ефективно використовувати здібності, знання, вміння і навички своїх співробітників. Залучення персоналу в діяльність з управління якістю та спеціально вибудована система стимулювання підвищують задоволеність

співробітників, і відповідно, позитивно впливають на результати їх діяльності, планування кар'єрного зростання і навчання персоналу також спрямовані на підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Працююча інтегрована модель управління системою логістичного сервісу є реальним інструментом безперервного вдосконалення діяльності автосалонів і джерелом економічних вигід. За рахунок документованості, внутрішнього контролю, аналізу, що досягається за допомогою проведення внутрішнього аудиту в ТОВ «Автовінн», і періодичного перегляду ключових виробничих і управлінських процесів відповідно до вимог міжнародного стандарту забезпечується прозорість, краща керованість і безперервне вдосконалення діяльності підприємства.

3.2. Методичні положення щодо управління функціонуванням системи логістичного сервісу в автосалонах

В управлінні системою логістичного сервісу в автосалонах доводиться приймати рішення в умовах невизначеності зовнішнього середовища, оскільки зростає значення впливу її чинників на зміну споживчого попиту. Ефективність управління системою логістичного сервісу багато в чому залежить від застосовуваних інструментів, зокрема, від прогнозування попиту на поставки нових автомобілів в автосалоні, який дає уявлення про можливі перспективні напрями розвитку системи логістичного сервісу і дозволяє оцінити невизначеність, що виникає під час прийняття рішень. Слід зазначити, що оцінка ефективності функціонування систем логістичного сервісу неможлива без розрахунку прогнозних оцінок обсягу продажів продукції.

Прогнозування попиту - це наукове передбачення загального обсягу і структури попиту на споживчі товари і послуги, які можуть бути пред'явлені на ринку в прогнозованому періоді при певних умовах зміни платоспроможності споживачів і пропозиції товарів. Прогнози споживчого попиту необхідні для

розробки стратегій розвитку виробничих і торговельних підприємств, для вироблення раціональної політики державного регулювання товарного обігу.

Слід розмежувати поняття прогнозу від поняття прогнозування. Прогнозування – це процес формування імовірнісних суджень про стан об'єкта в майбутньому.

Від прогнозу потрібно:

- надійність, наукова обґрунтованість, системність з урахуванням факторів, які можуть впливати в перспективі;
- відтворюваність і доказовість, тобто отримання того ж результату при повторній обробці даних, в тому числі на базі інших методів, виключаючи суб'єктивність;
- альтернативний характер прогнозу з чітким формулюванням всіх гіпотез і передумов, покладених в його основу;
- верифікованість прогнозу, тобто наявність надійної методики оцінки достовірності і точності прогнозу для можливості його коректування;
- ясну і чітку мову формулювань, зрозумілих для осіб,

безпосередньо приймають рішення і які не дають приводу для суперечливих тлумачень;

- плановий характер прогнозу, тобто прогноз повинен бути своєчасним і служити цілям управління.

Так, у своїй дослідницькій роботі Н.Г. Плетньова зазначає, що в логістиці прогнозування найчастіше використовується в управлінні запасами ресурсів, готової продукції, незавершеного виробництва і т.п., а також при розробці логістичної стратегії, коли важливо оцінити загальні показники діяльності[49].

Ситуації, в яких потрібно знайти прогноз, різноманітні: в одних випадках, існує брак даних, в інших - надмірне їх кількість; іноді тенденція виявляється досить легко, часто її немає; в багатьох сферах діяльності доводиться враховувати сезонні і циклічні коливання, а також інші важливі для конкретного прогнозу чинники, такі як фаза життєвого циклу, ефект від маркетингових заходів і ін. Що стосується сезонності, то в логістиці в цілому існує різноманітність ситуацій, в яких може виникати необхідність врахування цієї складової. Наприклад, попит може замінюватися поквартально, помісячно, по днях тижня і навіть по годинах доби. Для забезпечення відповідності попиту і пропозиції на ринку в автосалонах застосовуються методи прогнозування.

Існує певна кількість методів прогнозування, які можуть бути використані в реальній практиці комерційних фірм. Методи прогнозування можна розбити на три групи:

- якісні;
- статистичні;
- факторні.

Ці три групи розрізняються за ступенем точності прогнозу в довгостроковому і короткостроковому періодах, ступеня складності і трудомісткості при розрахунках, а також по джерелу, з якого вибираються вихідні дані для прогнозування (наприклад, експертні оцінки, маркетингові дослідження, статистика та ін.). Зупинимось докладніше на цих методах прогнозування, які застосовуються на різних рівнях управління і сферах діяльності.

Якісні методи. У якісних методах прогнозування ґрунтується на думках і судженнях експертів, інтуїції співробітників, результати маркетингових досліджень або порівнянні з діяльністю конкуруючих підприємств. Інформація

такого роду, як правило, не містить в собі кількісних даних, є приблизною і часто носить суб'єктивний характер.

Зрозуміло, що через це якісні методи не відповідають строгим науковим критеріям. Однак у випадках, коли статистичні дані не доступні чи ні впевненості, що статистичні закономірності збережуться в майбутньому, у якісних методів просто немає альтернатив. І хоча ці методи не можна практично стандартизувати і домогтися від них високої точності прогнозу, однак вони з успіхом можуть використовуватися при оцінці ринкових перспектив нового продукту або нової технології, прогнозуванні змін в законодавстві або урядової політики і т.д. Як правило, якісні методи використовуються при середньо- і довгостроковому прогнозуванні.

Статистичні методи. У випадках, коли фірмі доступний досить великий обсяг статистичних даних і є впевненість, що тренд або сезонні коливання досить стабільні, то статистичні методи показують високу ефективність при складанні короткострокових прогнозів попиту на товари. Головною передумовою статистичних методик є припущення, що майбутнє є продовженням минулого. Оскільки статистичні дані, як правило, носять кількісний характер, то при прогнозуванні широко використовуються різні математичні та кількісні моделі, запозичені, перш за все, з області статистики. Точність прогнозу на період до 6 місяців зазвичай є досить високою. Це пояснюється тим, що в короткостроковому періоді тенденції попиту зазвичай досить стійкі.

Статистичні прогнози безпосередньо залежать від наявних вихідних даних. Чим ширший статистична база, тим точніше прогноз. У міру надходження нових статистичних даних поступово змінюється і прогноз на майбутнє. Разом з тим при переломі тенденції статистичний прогноз сигналізує про це з деяким запізненням. Це є серйозним недоліком статистичних моделей і накладає на них певні обмеження при практичному використанні.

Факторні методи. Головною передумовою для використання факторних моделей при прогнозуванні попиту є той факт, що динаміка попиту обумовлена цілою низкою взаємно обумовлених причин, які іноді можна виявити і проаналізувати. Наприклад, на рівень попиту позитивно впливає рівень логістичного обслуговування. В цьому випадку при цілеспрямованій політиці фірми з підвищення рівня логістичного сервісу можна очікувати збільшення обсягу попиту. У таких випадках кажуть, що рівень логістичного сервісу споживачів є фактором зростання рівня попиту. У разі, коли вдається повно і якісно виявити всі причинно-наслідкові зв'язки і описати їх, факторні моделі дозволяють прогнозувати з високим ступенем точності, майбутні зміни попиту в середньо- і довгостроковому періодах.

У загальному вигляді, етапи прогнозування представлені на рисунку 3.5.

На основі виконаного аналізу особливостей методів прогнозування і цілей отримання прогнозу представимо методичні положення з управління системою логістичного сервісу в автосалонах, що складаються з наступних етапів:



Рисунок 3.5 – Етапи прогнозування попиту

Перший етап. Підготовка та обробка вихідної інформації для

розрахунку прогнозу.

Другий етап. Розробка гіпотези передбачуваних соціально-економічних умов розвитку попиту в прогнозованому періоді.

Третій етап. Розрахунок прогнозу на перспективу.

Четвертий етап. Оцінка отриманих результатів прогнозування попиту і розробка правил їх можливого коректування.

На першому етапі. Здійснюється підготовка необхідних фактичних, нормативних і прогнозованих показників про розвиток споживчого попиту і пропозиції товарів, факторів, що формують їх динаміку, а також забезпечення достовірності і порівнянності вихідних даних. Основними джерелами інформації є:

- звітні та планові баланси грошових доходів і витрат населення, що розробляються федеральними та регіональними статистичними та економічними органами;
- дані вибірових обстежень бюджетів домашніх господарств, що проводяться статистичними органами;
- дані про динаміку цін на споживчі товари і послуги, що отримуються на підставі проведених статистичними органами вибірових спостережень за цінами;
- дані статистичної звітності про динаміку показників продажів по автомобілям у розрізі марок.

Крім того, дуже корисні дані вибірових обстежень бюджетів домашніх господарств, що дозволяють оцінювати і прогнозувати рівень і структуру попиту в залежності від рівня середньодушових доходів населення.

На другому етапі. Розробляється гіпотеза про попит, що представляє собою науково обґрунтовані припущення про характер взаємозв'язку попиту чинників, що формують його динаміку. Вона розробляється для пояснення факторів попиту і містить загальні напрямки і тенденції його розвитку.

На третьому етапі. Проводиться розрахунок прогнозу попиту на перспективу.

При цьому рекомендується, з одного боку, виходити з об'єктивної оцінки факторів і умов, які формують основні тенденції розвитку споживчого попиту, а з іншого - відволіктися від впливу деяких поточних умов, щоб уникнути їх механічного перенесення на майбутнє. Тому розрахунки прогнозів попиту базуються на попередніх прогнозах найважливіших факторів, що формують рівень і динаміку споживчого попиту:

- зростання внутрішнього валового продукту і основних напрямків його використання;
- зростання грошових доходів і витрат населення;
- зміни рівня цін на споживчі товари і послуги;
- зміни чисельності населення, його соціально-економічної та статевікової структури.

Крім перерахованих факторів загального порядку, враховується вплив

специфічних чинників, що формують попит на окремі групи товарів. Сутність прогнозування споживчого попиту полягає у визначенні та синтезі комплексу чинників, які формують основні тенденції його розвитку.

На четвертому етапі. Прогнозування споживчого попиту завершується розрахунками імовірнісних оцінок і довірчих інтервалів отриманих прогнозів. Оскільки прогнозування попиту містить елементи детермінованості і невизначеності його майбутнього розвитку, оскільки воно завжди має імовірнісний характер. Розробляється також система заходів, спрямована на

коригування отриманих прогнозів при можливій зміні факторів і умов розвитку споживчого попиту в прогнозованому періоді.

Такі логіка і зміст процесу прогнозування споживчого попиту. Вибір же конкретних методів його прогнозування значною мірою залежить від тривалості періоду прогнозування і ступеня деталізації або агрегування споживчого попиту. Слід зазначити, що в залежності від тривалості періоду прогнозування споживчого попиту може бути короткостроковим (на 1-2 роки), середньостроковим (на 3-5 років) і довгостроковими (на термін понад 5 років).

На основі аналізу часових рядів можна будувати прогнози споживання на майбутні періоди. У загальному випадку в тимчасовому ряді потреби виділимо такі складові:

- а) щодо рівномірний попит;
- б) сезонну потребу;
- в) тенденції зміни попиту;
- г) циклічні коливання попиту;

д) наявність ефекту стимулювання продажів; е) випадкові коливання попиту.

Логічним узагальненням розроблених підходів є узагальнений алгоритм, який об'єднує моделі і методи управління логістичним сервісом, на основі якого здійснюється вибір розрахункової моделі, варіанти системи, адекватної розв'язуваної задачі, і методи її рішення. З цією метою в магістерській кваліфікаційній роботі запропонований алгоритм прийняття управлінських рішень щодо оптимізації управління потоковими процесами на основі їх структуризації, застосований з метою проектування і функціонування

системи логістичного сервісу в автосалоні, що дозволяє мінімізувати рівень загальних витрат підвищити рівень логістичного сервісу (рис. 3.6).

Запропонований алгоритм управління системою логістичного сервісу адаптований до умов внутрішнього і зовнішнього середовища, побудований на принципах логістики та включає інтеграцію системного і процесного підходів до управління системою логістичного сервісу. Даний алгоритм орієнтований на високий рівень обслуговування і регулювання цього рівня для кожного сегмента споживачів, чітко пов'язаного з результатами бізнес-процесів в автосалонах, вимірюваних на базі ключових показників логістичного сервісу.

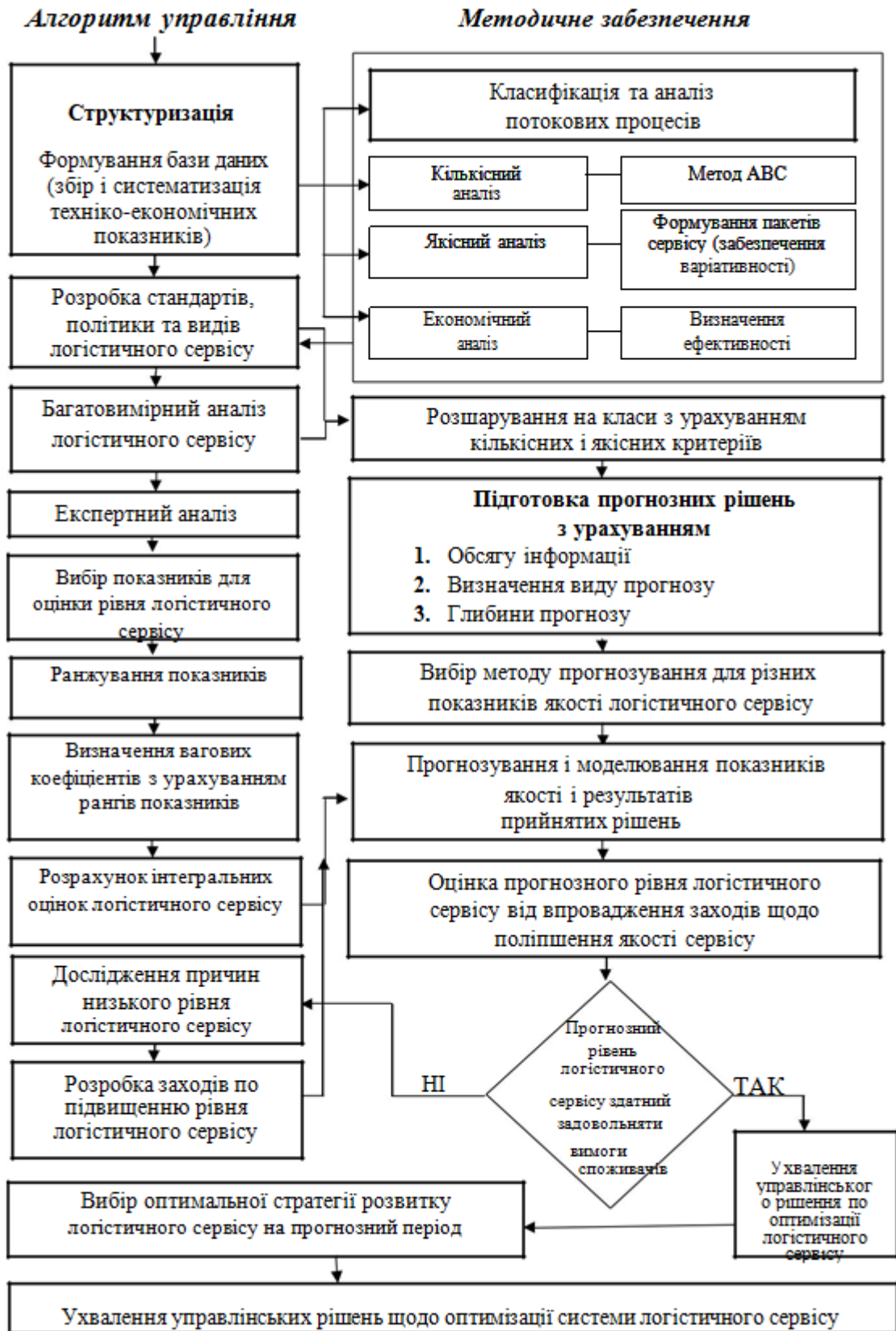


Рисунок 3.6 – Узагальнений алгоритм і методичне забезпечення управління системою логістичного сервісу

4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Аналіз умов праці

Аналізуються умови праці менеджера підприємства, що займається управлінням якістю послуг пасажирських автотранспортних підприємств.

Приміщення головного, допоміжного і підсобного призначення повинні забезпечувати найбільш раціональне проведення роботи, сприятливу виробничу обстановку і пожежну безпеку.

Обсяг виробничих приміщень повинен бути таким, щоб на кожного працюючого припадало не менше 6 м² площі, 15м³ об'єму, висота приміщення повинна бути не менше 3 м.

При роботі виникає ряд фізичних, хімічних, психофізіологічних небезпечних та шкідливих виробничих факторів (ГОСТ 12.0.003-74).

Підвищена напруга в електричній мережі, замикання якої може відбутись через тіло людини.

Підвищена загазованість і запиленість повітря та підвищений рівень шуму.

Відсутність або недостатня освітленість природним світлом.

Недостатня освітленість від світильників штучного освітлення.

Підвищена або знижена температура повітря

Підвищена або знижена відносна вологість повітря.

Підвищена або знижена швидкість руху повітря.

Фізичні статичні навантаження та монотонність праці.

4.2 Виробнича санітарія

Повітря робочої зони. Показниками, які характеризують мікроклімат, являються: температура повітря, відносна вологість повітря, швидкість руху повітря, інтенсивність теплового опромінювання. Температура повітря, відносна вологість повітря, швидкість руху повітря може бути підвищеною і

пониженою. Причиною цього можуть бути несприятливі погодні умови, недостатнє опалення в холодний період року, протяги.

Категорія робіт по важкості - I б. Це легкі роботи з витратами енергії 100 Вт. Робота супроводжується малим фізичним навантаженням. Оптимальні і допустимі норми температури, відносної вологості і швидкості руху повітря в робочій зоні згідно ГОСТ 12.1.005-88 приведені в табл. 4.1.

Таблиця 4.1 - Оптимальні і допустимі норми температури, відносної вологості і швидкості руху повітря в робочій зоні

Період року	Категорія робіт	Температура, °С				Відносна воло-		Швидкість руху,		
		Оптимальна	Допустима		Оптимальна	Допустима на робочих місцях постійних і непостійних	Оптимальна,	Допустима на робочих місцях постійних і непостійних		
			Верхня межа	Нижня межа						
			На робочих місцях							
Пос-Тій-Них	Не-пос-тій-	Пос-тій-них	Не-пос-тій-							
Холодний	Середньої важкості Iб	17-19	21	23	15	13	40-60	75	0,2	Не більше 0,4
Теплий	Середньої важкості Iб	20-22	21	29	16	15	40-60	55(при 28°С) 60(при 27°С) 65(при 26°С) 70(при 25°С) 75(при 24°С і нижче	0,3	0,2-0,5

У приміщенні необхідно підтримувати оптимальні величини показників мікроклімату.

Для забезпечення чистоти повітря і нормалізації параметрів мікроклімату в приміщеннях передбачено встановлювати кондиціонери.

Освітлення. Застосовують природне і штучне освітлення. Недостатня освітленість приводить до втоми, підвищенню травматизму. Природне освітлення характеризується коефіцієнтом природної освітленості, штучне освітлення характеризується освітленістю. Площина в якій нормується освітлення - горизонтальна. Розряд зорової роботи II в. Освітленість при комбінованому освітленні загальному та місцевому - 2000 лк, при загальному 200 лк. Освітленість при одному загальному освітленні 500 лк. Для розряду зорової роботи II, підрозряду "в" характеристика зорової роботи дуже високої точності, найменший розмір об'єкту розпізнавання від 0,15 до 0,3 мм. Контраст об'єкта розпізнавання з фоном може бути малий, середній, великий і відповідно фон - світлий, темний, середній.

Природне освітлення в приміщенні бічне. Нормоване значення КПО $e_n^{III} = 1,5\%$. Місто Вінниця знаходиться у IV поясі світлового клімату. Нормоване значення КПО e_n^{IV} для будов, розташованих у IV поясі:

$$e_n^{IV} = e_n^{III} \cdot m \cdot C = 1,5 \times 0,9 \times 0,95 = 1,28\%,$$

де e_n - значення КПО для третього поясу світлового клімату.

m - коефіцієнт світлового клімату, для IV поясу $m = 0,9$

C - коефіцієнт сонячності клімату, для азимута 0° і поясу світлового клімату IV б $C = 0,95$.

Для загального штучного освітлення використовуються люмінесцентні лампи, для місцевого освітлення - лампи розжарювання.

4.3 Шум

Джерелом шуму є працюючі комп'ютери та кондиціонери.

За характером спектру шум широкосмуговий із безперервним спектром шириною більше октави. За часовими характеристиками шум постійний, так як рівень звука за восьмигодинний робочий день змінюється в часі не більш, ніж

на 5 дБА. За походженням шум механічний (від комп'ютерів) і аеродинамічний (від кондиціонерів). Характеристикою шуму на робочих місцях є рівні звукового тиску (дБ) в октавних смутах з середньгеометричними частотами 31,5,63,125, 250, 500, 1000, 2000, 4000, 8000 Гц. Допускається в якості характеристики постійного широкопсмугового шуму при орієнтовній оцінці приймати рівень звуку (дБА), виміряний на тимчасовій характеристиці "медленно" шумоміра по ГОСТ 17187 - 85.

Гранично допустимий спектр шуму приведений у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 - Гранично допустимий спектр шуму

Вид трудової діяльності	Октавні рівні звукового тиску, дБ на середньгеометричних частотах, Гц									Рівні звуку та еквівалентні рівні звуку, дБА
	31,5	63	125	250	500	1000	2000	4000	8000	
На постійних робочих місцях	107	95	87	82	78	75	73	71	69	80

Для зменшення шуму використовують архітектурно-планувальні методи захисту. Сюди відноситься раціональне розміщення обладнання, раціональне розміщення робочих місць, раціональне акустичне планування.

Вібрація. Від комп'ютері та кондиціонерів на працюючих може діяти вібрація.

Категорія вібрації 3 тип "а" - технологічна на робочих місцях. Критерій оцінки - межа зниження продуктивності праці. На працюючих діє загальна вібрація.

Санітарні норми одночислових показників вібраційного навантаження на працюючого при тривалості зміни 8 год приведені в табл. 4.3.

Таблиця 4.3 - Санітарні норми одночислових показників вібраційного навантаження

Вид вібрації	Категорія вібрації за дії	Напрямок дії	Нормативні коректовані за частотою та еквівалентні коректовані значення
--------------	---------------------------	--------------	---

	санітарним и нормами		Віброприскорення		Віброшвидкість	
			М·с ²	дБ	М·с ⁻¹ ·10 ⁻²	дБ
Локальн а	-----	X _n ; Y _n ; Z _n	2,0	126	2,0	112
Загальна	3 тип “а”	X ₀ ; Y ₀ ; Z ₀	0,1	100	0,2	92

Для зменшення вібрації, комп'ютери та кондиціонери встановлюють на віброізолятори(гумові прокладки).

4.4 Техніка безпеки

Обладнання живиться від однофазної мережі з заземленою нейтраллю напругою 220 В. Клас приміщення по ступеню небезпеки ураження електричним струмом – без підвищеної небезпеки.

Згідно з ГОСТ 12.1.030-81 в якості захисту необхідно виконувати занулення. Занулення це навмисне електричне з'єднання з нульовим захисним провідником металевих струмоведучих частин обладнання, що може виявитись під напругою.

Розрахунок занулення Живлення офісного обладнання –мережа з заземленою нейтраллю. Потужність(загальна) обладнання - 4 кВт.

Розрахунковий струм знаходимо за формулою:

$$I_P = \frac{P_n}{\sqrt{3} \cdot U_n}, \text{ A} \quad (4.1)$$

- де P_n - потужність, кВт;

U_n - лінійна напруга мережі, В;

$$U_n = 380 \text{ В}$$

$$I_P = \frac{4000}{\sqrt{3} \cdot 380} = 6.08, \text{ A}$$

Приймаємо три одножильних проводи з міді поперечним перерізом $1,0 \text{ мм}^2$, які прокладені в одній трубі і для яких струмове навантаження $I = 15 \text{ А}$.

Визначаємо номінальний струм плавких вставок F_2 . Пусковий струм електродвигуна мод. А02-41-4. $I_n / I_p = 6.5$.

$$I_n = 6.5 \cdot I_p = 6.5 \cdot 6.08 = 39.52 \text{ А}$$

Розрахунковий номінальний струм плавкої вставки згідно наведеної формули $\alpha = 2.5 \text{ А}$,

$$I_{nc} = I_{ny} / \alpha, \text{ А} \quad (4.2)$$

$$I_{nc2} = 39.52 / 2.5 = 15.8 \text{ А}$$

За шкалою номінальних струмів вибираємо плавку вставку з номінальним струмом 16 А .

Так як у нас загальне навантаження мережі $P = 18 \text{ кВа}$, відстані від ТП до місця підключення $l_1 = 100 \text{ м}$, відстань лінії $l_2 = 5 \text{ м}$. Приймаємо масляний трансформатор потужністю $P = 25 \text{ кВа}$, первинною напругою $U = 6 \text{ кВ}$, з'єднання обмотки D/Y_n (трикутник/зірка з нульовим проводом, розрахунковим опором $Z_T/3 = 0.302 \text{ Ом}$.)

Визначаємо робочий струм лінії:

$$I_p = \frac{25000}{\sqrt{3} \cdot 380} = 22 \text{ А}.$$

Приймаємо для лінії 4-ри жильний алюмінієвий кабель, що прокладений у повітрі поперечний переріз фазових жил якого $\delta = 4.0 \text{ мм}^2$, для якого допустиме струмове навантаження $I_d = 27 \text{ А}$.

За наведеною формулою визначаємо активний опір фазових проводів.

$$R_\phi = \sum_{i=1}^n \frac{\rho_i \cdot l_i}{S_i}, \text{ Ом} \quad (4.3)$$

де i – номер ділянки проводу

n – кількість ділянок, шт,

l - довжина ділянки, м

S - площа поперечного перерізу, мм^2 .

Для міді $\rho = 0.018 \text{ Ом} \cdot \text{мм}^2/\text{м}$; для алюмінію - $0.028 \text{ Ом} \cdot \text{мм}^2/\text{м}$;

$$R_\phi = \frac{0.018 \cdot 5}{1} + \frac{0.028 \cdot 100}{4} = 0.79 \text{ Ом.}$$

Значення індуктивного опору повітряної лінії $X_l = 0,6 \text{ Ом/км}$, та внутрішньої $X_2 = 0.3 \text{ Ом/км}$. Індуктивний опір петлі “фаза-нуль”:

$$X_n = 2 \cdot X_1 \cdot l_1 + 2 \cdot X_2 \cdot l_2, \text{ Ом} \quad (4.4)$$

$$X_n = 2 \cdot (0.6 \cdot 0.1 + 0.3 \cdot 0.005) = 0.123 \text{ Ом.}$$

Враховуючи вимоги ПУЕ, що $R_n \geq 2 \cdot R_{cp}$ приймаємо поперечний переріз нульових проводів $S_{н1} = 4 \text{ мм}^2$, $S_{н2} = 1 \text{ мм}^2$. активний опір нульових проводів:

$$R_n = \frac{0.018 \cdot 5}{1} + \frac{0.028 \cdot 100}{4} = 0.79 \text{ Ом.}$$

Комплексний опір проводів визначаємо за формулою:

$$Z_n = \sqrt{(R_\phi + R_n)^2 + X_n^2}, \text{ Ом} \quad (4.5)$$

$$Z_n = \sqrt{(0.79 + 0.79)^2 + 0.123^2} = 1.58, \text{ Ом.}$$

Струм короткого замикання визначаємо за формулою:

$$I_k = \frac{U_\phi}{Z_m / 3 + Z_n}, \text{ А,} \quad (4.6)$$

$$I_k = \frac{220}{0.302 + 1.58} = 116.9 \text{ А}$$

Перевіряємо умову вимоги (для плавких вставок):

$$\frac{I_k}{I_n} \geq 3.0 \quad \frac{116.9}{16} = 7.3 > 3.0$$

Умова виконується, тобто гарантує спрацювання захисту.

4.5 Протипожежні заходи

За вибухопожежною і пожежною небезпекою приміщення відноситься до категорії Д. До категорії приміщення Д відносяться приміщення з наступною характеристикою речовин і матеріалів, які знаходяться у приміщенні: негорючі речовини і матеріали в холодному стані.

Будівля, де знаходиться приміщення відноситься до I ступені вогнестійкості. До ступені вогнестійкості I відносяться будівлі з штучними і відгороджувачими конструкціями з природних та штучних кам'яних матеріалів, бетону або залізобетону із застосуванням листових та плитних негорючих матеріалів.

Мінімальні межі вогнестійкості будівельних конструкцій, год.(над ризикою) і максимальні межі розповсюдження вогню по ним, см. (під ризикою):

Стіни несучі і сходинові клітини - 2,5/0;

Стіни зовнішні не несучі (у тому числі з навесних панелей) - 0,5/0;

Стіни внутрішні ненесучі (перегородки) - 0,5/0;

Колони - 2,5/0;

Сходинові площадки, косоури, ступені, балки і марші сходинових клітин - 1/0;

Плити, настили (у тому числі з утеплювачем) і другі несучі конструкції перекрить - 1 /0;

Елементи покрить: плити, настили (у тому числі з утеплювачем) і прогони - 0,5/0;

Елементи покрить: балки, ферми, арки, рами - 0,5/0.

Для категорії приміщення Д, ступені вогнестійкості I допустима кількість поверхів 10, площа поверху в межах пожежного відсіку не обмежується .

Відстань від найбільш віддаленого робочого місця до ближчого евакуаційного виходу із приміщення безпосередньо зовні чи в сходинову клітину не обмежується незалежно від об'єму приміщення для категорії приміщення Д і ступені вогнестійкості будови I.

Ширину евакуаційного виходу (дверей) із приміщення необхідно приймати в залежності від загальної кількості людей, які евакуюються через цей вихід і кількості людей на 1 м ширини вихода (дверей). Для категорії приміщення Д,

ступені вогаестійкості І, незалежно від об'єму кількість людей на 1 м ширини евакуаційного виходу (дверей) повинна бути не менше 260 чол./м.

Для будов, споруд категорії Д норми первинних засобів пожежогасіння приведені в табл. 4.4

Табл. 4.4 - Норми первинних засобів пожежогасіння

Категорія приміщення	Гранична захи- щувана площа,	Пінні та водні вогнегасники місткістю 10 л	Порошкові вогнегасники			Хладонові вогнегасники місткістю2(3) л
			2	5	10	
Г,Д	1800	-	2+	1+	-	-

4.6 Безпека в надзвичайних ситуаціях

Розробка плану ЦЗ на об'єкті господарювання.

У першому розділі зазначаються:

- характеристика промислового потенціалу (характер діяльності, потужність, чисельність найбільшої працюючої зміни, площа території, коротка характеристика споруд та будівель, устаткування, небезпечні хімічні, легкозаймисті та вибухові речовини, що зберігаються чи використовуються у виробництві тощо);
- перелік небезпечних об'єктів (техногенних процесів) із зазначеним кількості небезпечних речовин та зон можливого ураження;
- площа території, чисельність і щільність міського (сільського) населення, що потрапляє у прогнозовані зони ураження в разі аварії на підприємстві (відповідно до вимог розділу III Державних будівельних норм України (ДБН) В.1.2-4-2006 "Інженерно-технічні заходи ЦЗ");

- наявність та стан транспортних комунікацій, систем енерго-, газо-, водо-, теплопостачання, каналізації, матеріально-технічної бази, автоматичного вмикача резерву (АВР), автономних джерел енергоживлення, систем оповіщення, зв'язку й управління;
- вірогідні об'єкти (споруди, будівлі), проти яких можуть бути застосовані засоби ураження та які можуть стати об'єктами спрямування дій диверсійно-розвідувальних груп;
- зони (райони) найбільш вірогідних руйнувань можливого радіаційного, хімічного забруднення, біологічного зараження, масових пожеж, а також катастрофічного затоплення.

Стан ЦЗ на об'єкті, а саме:

- склад та стан систем управління, оповіщення та зв'язку (схеми);
- склад угруповання сил ЦЗ за специфікою призначення (штатні, позаштатні формування, підрозділи, ешелони), укомплектованістю особовим складом, технікою, оснащенням, засобами індивідуального захисту;
- наявність, стан та місткість захисних споруд;
- структура та склад, органів управління;
- оцінка стану сил ЦЗ, зокрема, їх готовності до дій за призначенням в особливий період;
- можливий обсяг рятувальних та інших невідкладних робіт;
- обсяги матеріального резерву на ліквідацію наслідків надзвичайної ситуації;
- орієнтовні втрати персоналу та сил ЦЗ.

Висновок за результатами оцінки можливої обстановки і стану сил ЦЗ

У другому розділі розробляються заходи ЦЗ в разі раптового нападу супротивника.

При цьому встановлюється:

Порядок організації оповіщення керівного складу об'єкта господарювання (ОГ) про загрозу раптового нападу супротивника.

Після отримання сигналу попередження здійснюється негайне доведення інформації до керівного складу, працюючого персоналу ОГ за допомогою наявних систем централізованого оповіщення.

Порядок здійснення основних заходів щодо захисту персоналу.

Передбачається:

- спостереження за радіаційною та хімічною обстановкою;
- укриття персоналу підприємства в усіх наявних захисних спорудах ЦЗ (далі - ЗСЦЗ), відповідно до вимог норм ДБН В.2.2.5-97 "Захисні споруди цивільної оборони";
- видача засобів індивідуального захисту, приладів радіаційної та хімічної розвідки, дозиметричного контролю на пунктах управління, у ЗСЦЗ і на робочих місцях;
- безаварійна зупинка виробництва, крім дільниць і цехів із безперервним циклом виробництва;
- здійснення дозиметричного і хімічного контролю;
- введення режимів радіаційного захисту;
- спеціальна обробка одягу, майна та транспорту;
- санітарна обробка працівників підприємства;
- світломаскування відповідно до вимог СНІП 2.01.53-84 "Световая маскировка населенных пунктов и объектов народного хозяйства";
- евакуація згідно з Положенням про проведення евакуації населення у разі загрози або виникнення НС техногенного та природного характеру, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2001 р. [N 1432](#).

Порядок організації та проведення рятувальних та інших невідкладних робіт.

Розрахунки можливих обсягів робіт і необхідних сил проводяться за основними видами рятувальних та інших невідкладних робіт: розвідка, прокладання колонних шляхів і тимчасових проїздів у завалах і на забруднених ділянках до об'єктів проведення робіт у засобах індивідуального захисту (далі - ЗІЗ), локалізація та ліквідація пожеж, розкриття ЗСЦЗ, у яких знаходяться люди, та

подача до них повітря, проведення невідкладних аварійних робіт, пов'язаних із рятуванням людей, надання першої медичної та першої лікарської допомоги ураженим, проведення спеціальної обробки одягу, майна та транспорту, санітарна обробка особового складу сил ЦЗ, що здійснюють рятувальні та інші невідкладні роботи, укріплення або руйнування конструкцій.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження сформовані наступні висновки і рекомендації:

1. Для формування і управління системою логістичного сервісу в автосалонах з урахуванням особливостей їх діяльності сформульовано уточнене визначення поняття «логістичний сервіс». Уточнене визначення дозволяє розглядати ефективне функціонування логістичних систем автосалонів, відображене в підвищенні обсягів продажів і рівня задоволеності споживачів.
2. З метою обґрунтування вибору моделей логістичного сервісу в автосалонах доповнено класифікацію його видів, що враховує комплексність, форму організації і масштаб логістичного сервісу, а також ступінь взаємодії зі споживачем, що дозволяє застосовувати різні конфігурації моделей обслуговування споживачів.
3. З метою розробки інтегрованої моделі управління системою логістичного сервісу були рекомендовані концептуальні положення формування системи логістичного сервісу в автосалонах, спрямовані на вдосконалення процесу взаємодії економічних суб'єктів, що відрізняються комплексним підходом до управління логістичним сервісом, що у свою чергу сприяє підвищенню його якості, надійності та своєчасності поставок при зниженні витрат автосалону.
4. На підставі концептуальних положень формування системи логістичного сервісу в автосалонах були надані рекомендації щодо створення інтегрованої моделі управління системою логістичного сервісу в автосалоні ТОВ «Автовінн», що дозволяють удосконалити методичний підхід до прогнозу показників на певний період часу.

ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: Підвищення ефективності логістичного сервісу в діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Автовінн» місто Вінниця

Тип роботи: Магістерська кваліфікаційна робота
(БДР, МКР)

Підрозділ кафедра автомобілів та транспортного менеджменту
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unischeck

Оригінальність 95,7% Схожість 4,3%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку



(підпис)

Цимбал О.В.

(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unischeck щодо роботи.

Автор роботи


(підпис)

Диковицький О.Л.

(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Буренніков Ю.Ю.

(прізвище, ініціали)