

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

**Циклова комісія економіки та управління**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

навчальної дисципліни «Логістичне обслуговування»  
обов'язкових компонент  
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Логістика**

**за темою - Організація логістичного обслуговування споживачів**

**Харків 2022**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 30.08.2022 № 8

**СХВАЛЕНО**

Методичною радою  
Кременчуцького льотного  
коледжу Харківського  
національного університету  
внутрішніх справ  
Протокол від 22.08.2022 № 1

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та соціально-  
економічних дисциплін  
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол від  
15.08.2022 № 1

**Розробники:** старший викладач циклової комісії економіки та управління,  
к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.

**Рецензенти:**

1. Старший викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.
2. Професор кафедри логістики НАУ, доктор економічних наук, професор, експерт Українського логістичного альянсу (УЛА) Смерічевська С.В.

### План лекцій:

1. Основні принципи формування систем обслуговування.
2. Документація системи логістичного обслуговування.
3. Методика розробки систем логістичного обслуговування.

*Ключові терміни:* транспортно-логістичне обслуговування, аутсорсинг, реінжиніринг.

### Рекомендована література:

#### Основна:

1. Григорак М.Ю. Логістичне обслуговування: Навчальний посібник / М.Ю. Григорак, О.В. Карпунь. – К.: Вид-во Нац.авіац.ун-ту «НАУ-друк», 2010. – 150 с.
2. Чухрай Н. Логістичне обслуговування: Підручник. / Н. Чухрай. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 292 с.
3. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії. / Є.В. Крикавський. – Л.: Національний університет «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2004. – 416 с.
4. Тюріна Н.М. Логістика: навчальний посібник. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. - Київ: Центр учбової літератури, 2020. - 392с.
5. Крикавський Євген, Логістика для економістів. Підручник. Друге видання, виправлене і доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 476 с.
6. Є. В. Крикавського, Логістичний менеджмент. Навчальний посібник / О. Є. Шандрівська, В. В. Кузяк, Н. І. Хтей. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 192 с.
7. Є. В. Крикавського, Логістичний менеджмент. Навчально-методичний посібник / О. Є. Шандрівська, В. В. Кузяк, Н. І. Хтей. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 196 с.
8. Є. В. Крикавського, О. А. Похильченко, ЕКОНОМІКА ЛОГІСТИКИ. Навчальний посібник / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, Н. В. Чернописька, О. С. Костюк, Н. Б. Савіна, С. М. Нікшич, Л. Я. Якимишин. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 640 с.
9. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок: Навч. посібник / Є.Крикавський, О.Похильченко, М. Фертч. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. –844 с.
10. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок. Видавництво Львівська політехніка. 2020. 848с.

#### Додаткова:

11. Карпенко Г. П. Логістичні термінологічні студії в Україні / Г. П. Карпенко // Педагогічна освіта: теорія і практика. Збірник наукових праць. Кам'янець-Подільський національний університет ім. І. Огієнка. – 2013. – № 14. – С. 191–196.
12. Яковлєв А. І. Удосконалення методичних засад управління витратами на промислових підприємствах / А. І. Яковлєв // Економіка. Фінанси. Право. – 2014. – № 7. – С. 17–19.
13. Сачинська Л. В. Управління логістичними витратами підприємства / Л. В. Сачинська // Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 8–10 листопада 2012 р.). – 2012. – С. 382–383.
14. Окландер М. А. Логістика / М. А. Окландер. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 346 с.
15. Рета М. В. Логістичні витрати: визначення, класифікація та облік / М. В. Рета // Бізнес Інформ. – 2012. – № 8. – С. 155–158.
16. Помірко Н. М. Класифікація логістичних витрат у формуванні системи управління ними на промисловому підприємстві / Н. М. Помірко // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2010. – № 669. – С. 99–107.

#### Інформаційні ресурси в Інтернеті

17. Офіційний сайт Координаційної ради з логістики. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.madi.ru/logistics>
18. <http://www.management.com.ua/ims/ims002.html> - інформація про систему планування матеріальних потреб виробництва (MRP).
19. Офіційний сайт Міжнародної ради з логістики. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.sole.org> – SOLE.
20. <http://www.management.com.ua/qm.shtml> - концепція загального менеджменту якості.
21. Офіційний сайт Європейської логістичної асоціації. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.elalog.org> - ELA.
22. Supply Chain Digest (новини зі світу управління ланцюгами поставок) [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://scdigest.com/>. – Назва з екрану.
23. <http://www.management.com.ua/qm.shtml> - концепція загального менеджменту якості.

#### Текст лекції

##### 1 Основні принципи формування систем обслуговування.

Для того, щоб спроектувати систему обслуговування, необхідно розробити процеси керування й організувати систему керування певним комплексом процесів, що становлять об'єкт керування.

Об'єкт керування — сукупність логістичних процесів, що протікають одночасно, і потребують взаємного регулювання й координації.

При проектуванні системи обслуговування повинні бути продумані як способи транспортування, так і методи керування розподілом товарів на різних ділянках каналу розподілу. У багатьох випадках витрати на транспортування ураховуються в аналізі загальних витрат. Набагато складнішою проблемою уявляється керування розподілом товарів, що надходять від виробника до кількох вилучених від нього споживачів. У цьому випадку канали розподілу можуть бути різного типу: від прямого зв'язку "виробник — споживач" доскладного зв'язку через безліч комбінацій різних посередників. При проектуванні систем обслуговування необхідно докладно проробляти розподільну мережу й чітко виділяти при цьому всі види витрат, включаючи обробку матеріалів, зберігання і транспортування продукції.

Вихідними умовами для розробки сучасних систем є:

- 1) більші масштаби — за кількістю частин, за обсягом виконуваних функцій, за абсолютною вартістю;
- 2) певна цілісність і функційна єдність (загальна мета, загальне призначення), що призводять до складної ієрархічної будови системи. Приймають найбільш оптимальні пропозиції, і вони реалізуються. Здійснюють оцінку результатів. При перепроєктуванні процесу може бути змінюватися напрямок маршруту процесу, що зажадає внесення змін у виконання операції;
- 3) складність (поліфункційність) поведінки;
- 4) високий рівень автоматизації, що означає більшу самостійність системи;
- 5) нерегулярне, статистично розподілене в часі надходження зовнішніх впливів;
- 6) наявність у цілій низці випадків змагання — конкуренції окремих частин формованої системи.

При розробці системи обслуговування прагнуть знизити збитки від збоїв системи до певного рівня. Ця невизначена ситуація виражається за допомогою оцінок імовірності настання подій.

Одне з основних завдань фахівця з логістики при розробці системи обслуговування — зменшити кількість людських помилок, що викликають неправильне функціонування системи. Погано структуровану систему фахівець із логістики повинен реорганізувати в добре структуровану відкриту систему, здатну адаптуватися до зовнішнього середовища. Нормальна робота системи почасти зумовлена її структурою.

Надзвичайне ускладнення логістичних об'єктів призвело до того, що у процесі розробки системи обслуговування виявляються пов'язаними в єдине ціле десятки й сотні підприємств, сотні й тисячі виконавців.

Ключовим фактором, що формує вимоги до системи обслуговування, є споживач.

*При формуванні систем обслуговування потрібно враховувати наступні тенденції:*

- зростання швидкості, збільшення інтенсивності та складності потоків, ускладнення схем фінансових розрахунків між партнерами в ланцюзі поставок;

- скорочення числа ланок ланцюга, зменшення кількості організаційно-економічних зв'язків у логістичних системах підприємств при одночасному їхньому ускладненні;

- зниження рівня надійності ланцюга за рахунок скорочення всіх видів запасів, упровадження концепції "точно у строк".

Наслідком цих тенденцій є зростання потенційної нестійкості систем обслуговування, сформованих на рівні підприємства. Для підвищення їхньої стійкості й надійності необхідна як подальша інтеграція в самому ланцюзі поставок, так і облік факторів зовнішнього середовища, що динамічно змінюється.

Залежно від виду та масштабу бізнесу й інших факторів зовнішнього середовища системи обслуговування на тому або іншому підприємстві можуть істотно відрізнятися одне від одного. Отже, при формуванні систем обслуговування необхідно уточнити модель системи і критерії оцінки рівня якості обслуговування, що відбивають певну галузеву специфіку підприємств.

Розглянемо **основні завдання, що розв'язуються системами обслуговування:**

- прогнозування потреби у продукції;
- контроль над рівнем запасів;
- збирання й обробка замовлень;
- визначення послідовності й ланкості просування продукції в ланцюзі поставок;
- визначення необхідної кількості складів і їхнього місце розташування;
- політика зберігання продукції на складі.

Рішення завдань у сфері логістики ускладнюється внаслідок зміни умов зовнішнього середовища, у яких здійснюється планування поставок продукції, недостатнього рівня надійності діяльності постачальників, а також значного інтервалу часу між початком планування поставок і їхнім здійсненням.

Розглянемо **основні принципи формування системи обслуговування:**

- узгодження локальних цілей елементів системи;
- орієнтація на задоволення потреб споживачів;
- орієнтація на функційний та інформаційний процеси;
- орієнтація на запобігання помилок, збоїв, невідповідностей і недоліків, наскільки це можливо;
- орієнтація на вдосконалювання процесів, процедур і документації за обслуговування споживачів;
- участь співробітників структурних підрозділів підприємства в забезпеченні необхідного рівня обслуговування споживачів;
- чіткий розподіл посадових обов'язків працівників підприємства;
- виконання замовлень згідно розробленим і впровадженим на підприємстві стандартам обслуговування;
- безперервна й постійна підтримка необхідного споживачами рівня обслуговування;

- облік факторів зовнішнього середовища;
- досягнення ефективності функціонування системи обслуговування.
- фахівці служби логістики реалізують ці принципи в набір цілей і завдань у сфері обслуговування споживачів, наприклад:
  - чітке встановлення замовлень і вироблення процедур відповідно до політики обслуговування споживачів;
  - попереджувальні (превентивні) впливи та контроль над якістю обслуговування;
  - оптимізація витрат ресурсів підприємства, пов'язаних із забезпеченням необхідного споживачами рівня обслуговування;
  - розробка корпоративних зобов'язань із підтримки внутрішньофірмових стандартів обслуговування споживачів;
  - постійний аналіз вимог, пропонованих до системи обслуговування, з метою визначення можливостей із підтримки необхідного рівня обслуговування.

Для рішення цих завдань фахівці служби логістики формують структуру системи обслуговування таким чином, щоб забезпечити необхідний рівень обслуговування на всіх стадіях процесу виконання замовлень.

Труднощі при формуванні системи обслуговування зумовлені специфікою "продукції". Спроби використати у сфері обслуговування підходи, що традиційно застосовуються у сфері матеріального виробництва, можуть бути неефективними через те, що:

- діяльність у галузі обслуговування має "творчий характер";
- процеси надання та споживання обслуговування протікають одночасно;
- у сфері обслуговування високий відсоток індивідуальної праці, рівень якості якого залежить від особистісних особливостей притягнутих працівників;
- різноманіття вимог, пропонованих споживачами, ускладнює уніфікацію та стандартизацію методів, видів і рівнів обслуговування;
- кінцева оцінка рівня обслуговування здійснюється на етапі безпосереднього контакту споживача й виробника послуг;
- неможливо здійснювати транспортування та зберігання послуг.

Під *умовами обслуговування* розуміють сукупність факторів, що впливають на споживача у процесі надання послуги.

Вимоги, яким повинна задовольняти система обслуговування, визначаються на основі аналізу її цілей та обмежень зовнішнього середовища.

*Розглянемо основні вимоги, пропоновані до формування систем обслуговування:*

- інтеграція ланок ланцюга поставок у єдину систему, що забезпечує ефективне наскрізне керування матеріальними й інформаційними потоками;
- інтеграція систем контролю над рухом і використанням сировини, матеріалів та іншої продукції, що надходить у виробництво, а також готової продукції, що постачає споживачеві;
- забезпечення ефективної взаємодії й узгодженої роботи всіх функційних елементів системи;

— чітке вписування системи обслуговування в діючі бізнес-процеси, а також системи керування підприємством;

— функціонування системи обслуговування відповідно до принципу Парето, покликаною допомогти фахівцям служби логістики виявити важливі завдання й можливості, тобто система обслуговування включає елементи, що сприяють вирішенню дійсно важливих і пріоритетних завдань, ресурси для яких повинні бути виділені в першу чергу;

— приділення рівної уваги методам, об'єктам, суб'єктам і самому предмету дослідження в системах обслуговування;

— упорядкованість і ясність систем (що не виключає цінності інтуїції), сумісні зі стилем керування, прийнятим на підприємстві, й орієнтованість на дії.

— необхідність швидкої адаптації до змін факторів зовнішнього середовища в умовах політичної й економічної нестабільності;

— прихильність до безперервного вдосконалювання обслуговування;

— можливості функціонування при нерозвиненій інфраструктурі та сфері обігу.

Для того, щоб система обслуговування перебувала у стані постійної готовності до задоволення всіляких потреб споживачів, керівництво підприємства повинне підтримувати політику безперервних удосконалень.

Аналіз і синтез системи у взаємозв'язку виявляють, із яких частин складається цілісна система, і як вони взаємодіють. Якщо аналіз — це процес уявного розчленовування (декомпозиції) об'єкта на елементи з обліком наявних між ними зв'язків, то синтез — процес з'єднання елементів в одне ціле. Аналіз і синтез діалектично залежні.

Виділяють наступні **парадигми синтезу систем обслуговування**: аналітичну, технологічну, маркетингову й інтегральну. Парадигма становить спосіб організації наукового знання, що задає те або інше бачення об'єкта і, відповідно, моделі постановки і вирішення дослідницьких завдань. Розглянемо їх більш докладно.

**1. Аналітична парадигма.** Ставиться завдання побудови економіко-математичної моделі, що відбиває специфіку розв'язуваного завдання у сфері логістики. При цьому завдання чітко визначене, а модель реалізована. Але досягти цього нелегко, що пояснюється складністю, великою розмірністю і стохастичністю функціонування інтегрованих систем обслуговування. Крім того, реалізація подібних моделей вимагає значні кількості вихідних даних і розробки складних алгоритмів прийняття управлінських рішень. Зазначені вимоги можуть призвести до того, що сфера практичного застосування логістичних моделей звужується до рівня локальних систем. Для більшості прикладних завдань, заснованих на інтегральній парадигмі синтезу систем обслуговування, цей підхід не дозволяє одержати необхідні рішення на системному рівні. Наприклад, аналітична парадигма не дозволяє формалізувати складні динамічні зв'язки в системах обслуговування.

**2. Технологічна парадигма.** Із одного боку, можна сформулювати загальне завдання формування системи обслуговування, а з другого боку, —



синтезувати систему інформаційної підтримки рішення цього завдання. Технологічна парадигма орієнтується на адміністративні функції, співробітниками структурних підрозділів: планування, закупівля матеріальних ресурсів, виробництво, розподіл готової продукції. Для підтримки глобального процесу виконання замовлень застосовуються інформаційні системи обліку, контролю і прийняття рішень.

Технологічна парадигма реалізовується, наприклад, у системах планування ресурсів MRP, MRPII і DRP, що застосовуються у внутрішньофірмових системах керування запасами й закупівлями матеріальних ресурсів, а також поставками готової продукції споживачам. Поряд із цим вирішуються й окремі завдання, наприклад: розрахунок оптимальної партії поставки (замовлення) або рівнів запасів продукції в ланках ланцюга поставок.

У той же час системи обслуговування, побудовані на принципах технологічної парадигми, не мають необхідної гнучкості й динамічності, наприклад, для регулювання відносин виробників із постачальниками та споживачами.

**3. Маркетингова парадигма.** Моделі, що використовують цю парадигму при синтезі систем обслуговування, описують зв'язки між елементами системи.

Синтезована система обслуговування призначена для реалізації стратегічної мети підприємства — досягнення стратегічної конкурентної переваги на ринку.

Моделі систем обслуговування, побудовані на основі цієї парадигми, мають більшу розмірність і є певною мірою абстрактними. Багато змінних мають якісний характер, що ускладнює одержання кількісних рішень.

Прикладом маркетингової парадигми є LRP-система (Logistics Requirements Planning) — система контролю над вхідними, внутрішніми й вихідними матеріальними потоками на рівні підприємств. Система LRP, відома також за назвою Supply Chain Management System (система керування ланцюгом поставок), забезпечує:

- концептуальний підхід до керування запасами в розподільних мережах і структурних підрозділах підприємства;
- прогнозування потреб у матеріальних ресурсах транспортних засобах, прогнозування попиту на готову продукцію;
- визначення оптимальної кількості ланок у ланцюзі поставок.

**4. Інтегральна парадигма.** Основні умови для застосування інтегральної парадигми:

- обслуговування споживачів знижується як стратегічний елемент системи забезпечення конкурентної переваги підприємства;
- необхідність досягнення високого рівня інтеграції між логістичними партнерами в ланцюзі поставок, створення нових організаційних (структурних) відносин;
- використання сучасних технологічних можливостей для керування ланцюгами поставок.

Сутність інтегральної парадигми полягає в тому, що у процесі виконання замовлень елементи системи обслуговування розглядаються як єдине ціле.

На практиці розглянуті вище парадигми переважно комбінуються.

При формуванні систем обслуговування використовуються принципи системного аналізу. Завдання формування системи вирішується з погляду мінімізації загальних витрат ресурсів підприємства. У зв'язку з цим застосування принципів системного аналізу виявляється одним із найбільш ефективних шляхів вирішення актуальних завдань обслуговування.

Системний підхід дозволяє формувати складні системи й комплекси. Вони забезпечують зміни в технології й організації виробництва, завдяки яким підвищується продуктивність праці, знижується матеріало й енергоемність, підвищується 1093 \_1088 рівень якості обслуговування споживачів.

Необхідно досліджувати не тільки внутрішнє функціонування систем обслуговування, але і їхню взаємодію з іншими системами, а також зовнішні умови.

## **2 Документація системи логістичного обслуговування**

У процесі формування системи обслуговування складається короткий опис системи обслуговування, до якого включаються узгоджені зобов'язання виконавців. Цей документ визначає вимоги споживачів і можливості фахівців служби логістики підприємства у вигляді переліку вимог та інструкцій, що становлять основу для розробки системи обслуговування.

Зобов'язання підприємства перед споживачами викладаються як у встановленій, так і в узгодженій формі. Зобов'язання підприємства документуються.

Документально оформлені зобов'язання повинні відповідати:

- документації з якості обслуговування;
- можливостям виконавців (підрядників, логістичних провайдерів);
- нормативним, законодавчим та іншим вимогам.

На основі короткого опису системи обслуговування складається наступна документація:

- специфікація логістичного обслуговування;
- специфікація надання обслуговування;
- специфікація контролю над рівнем обслуговування.

Специфікація логістичного обслуговування має повне й точне формулювання обслуговування, що надається. Вона містить чіткий опис показників обслуговування, що підлягають оцінці споживачем, і стандарт для кожного показника процесу обслуговування.

Специфікація обслуговування повинна відбивати зміст системи обслуговування й урахувати сприйняття споживачами рівня наданого обслуговування.

Надання обслуговування припускає дотримання запропонованої специфікації обслуговування над виконанням специфікації обслуговування й коректування процесу обслуговування у випадку виникнення збоїв.

Специфікація надання обслуговування описує способи, що використовуються в обслуговуванні, і містить:

- опис показників надання обслуговування;
- стандарт для кожного показника обслуговування, що надається;
- вимоги до ресурсів, необхідні для виконання специфікації обслуговування споживачів;
- вимоги до персоналу (рівень його професійної кваліфікації, необхідні знання, навички й уміння).

Специфікація контролю над рівнем обслуговування визначає процедуру оцінки й контролю над рівнем обслуговування й характеристиками надання обслуговування. Специфікація враховує цілі, політику й можливості підприємства, а також вимоги у сфері безпеки, захисту навколишнього середовища й законодавчі вимоги.

У процесі розробки специфікації обслуговування й специфікації контролю над рівнем обслуговування важливо:

- планувати попит на обслуговування;
- прогнозувати вплив можливих систематичних або випадкових відмов, а також інших недоліків обслуговування, що лежать поза зоною контролю служби логістики;
- розробити плани на випадок виникнення непередбачених обставин у процесі обслуговування.

Зазначені специфікації є основними довідковими документами системи обслуговування й не повинні змінюватися без достатніх підстав.

### **3 Методика розробки систем логістичного обслуговування.**

*Методика розробки й упровадження системи логістичного обслуговування складається з наступних основних етапів:*

1. Оцінка фактичного стану системи обслуговування на підприємстві й планування діяльності з її розробки й упровадження.
2. Документальне оформлення (розробка процедур) обслуговування.
3. Упровадження системи обслуговування.
4. Організація внутрішнього аудиту й оцінка рівня обслуговування.

Розглянемо більш докладно ці етапи.

**Етап 1.** Оцінка фактичного стану системи обслуговування на підприємстві й планування діяльності з її розробки й упровадженню. Робота з оцінки починається з опису діяльності всіх структурних підрозділів підприємства. Описується порядок узгодження функціональних процесів, аж до зв'язків і взаємодії зі співробітниками, що безпосередньо не беруть участі у процесі обслуговування.

Для уточнення взаємодії співробітників структурних підрозділів при обслуговуванні споживачів повинні бути розроблені відповідні структурні схеми взаємодії.

При розробці й упровадженні систем обслуговування керівництво підприємства погоджує й затверджує календарний графік, у якому перераховані основні етапи робіт.

Робота над проектом починається з вступної бесіди з членами функціональної команди, до відома яких доводиться наступна інформація:

- визначення основних понять і термінів у галузі логістичного обслуговування;
- вигоди, одержувані підприємством і споживачами, від розробки й упровадження системи обслуговування;
- функції, що виконуються керівниками та співробітниками структурних підрозділів під час і після впровадження системи обслуговування;
- підхід, прийнятий при розробці й упровадженні системи обслуговування;
- проект календарного графіка;
- основні елементи системи обслуговування.

Наступним кроком цього етапу є обговорення організаційних питань роботи над проектом. При цьому члени міжфункціональної команди розподіляють відповідальність за певні стадії процесу обслуговування. Захід варто відрізнити від розробки посадових інструкцій працівників підприємства.

Далі провадиться аналіз фактичного стану діючої документації, її складу та змісту, тобто пошук, ідентифікація, реєстрація й упорядкування вимог, що втримуються в документації, за елементами системи обслуговування. При цьому члени міжфункціональної проектної команди з'ясовують:

- як насправді перебігають процеси виконання замовлень на робочих місцях;
- які в них є збої та відхилення;
- які з цих відхилень є випадковими й можуть опускатися, а які повинні враховуватися у проекті документації системи обслуговування.

Оцінка фактичного стану документації здійснюється членами проектної команди у всіх структурних підрозділах підприємства. З'ясовується наявність зайвої документації, визначаються робочі місця, де занадто багато різних формулярів, інструкцій, описів процесів, відповідальності, і, навпаки, робочі місця, де відчувається нестача документації або в її викладі відсутня однозначність, повнота й лаконічність.

Розробляється й упроваджується система реєстрації даних про рівень обслуговування, необхідні для аналізу якості обслуговування. Спочатку встановлюється вид та обсяг даних про рівень обслуговування й складаються інструкції для їхньої реєстрації. Потім встановлюються строки зберігання й архівування отриманих даних, забезпечується їхня доступність притягнутому персоналу. До обробки даних із якості обслуговування залучаються також постачальники.

За результатами аналізу фактичного стану діючої документації керівництво підприємства ухвалює рішення щодо проведенні заходів, які забезпечують подальше ведення робіт. Такими заходами можуть бути:

- заміна членів міжфункціональної проектної команди;
- зміна форм відповідальності для цієї стадії процесу обслуговування;
- розподіл завдань із виправлення виявлених недоліків у документації;

— зміни в календарному графіку розробки й упровадження системи обслуговування.

**Етап 2.** Документальне оформлення (розробка процедур) обслуговування.

На цьому етапі розробляється нормативна база системи логістичного обслуговування, тобто документи, чітко й однозначно, що формулюють вимоги, до системи обслуговування.

Документація системи обслуговування розробляється для забезпечення ефективного функціонування системи. Процедури обслуговування оформлюються на паперових носіях і періодично оновлюються. Установлені вимоги споживачів докладно описуються в інструкціях із забезпечення якості обслуговування (інструкціях робітників, інструкціях із приймання продукції з кількості і якості) й інших документах.

Забезпечується застосування документованих процедур та інструкцій співробітниками структурних підрозділів у процесі обслуговування.

Визначаються й документуються всі елементи системи обслуговування, вимоги й положення, що належать до обслуговування споживачів. Усю документацію системи обслуговування, залежно від напрямку її формування, можна розділити на наступні чотири основні групи:

- документація на систему обслуговування;
- документація на вимоги, запропоновані до системи обслуговування;
- документація з забезпечення необхідного рівня обслуговування;
- документація для реєстрації даних про якість обслуговування.

Документація на систему обслуговування загалом містить наступні внутрішні документи підприємства:

- політику підприємства у сфері обслуговування споживачів;
- посібник із обслуговування;
- процедури за етапами процесу виконання замовлень;
- робочі інструкції, довідники, облікову документацію по якості.

Установлюються й підтримуються в робочому стані процедури визначення, документального оформлення, перевірки й підтвердження всіх змін поліпшень системи обслуговування.

Документація на систему обслуговування встановлює відповідальність і повноваження, а також взаємодію співробітників структурних підрозділів у сфері обслуговування.

Політика підприємства у галузі обслуговування споживачів становить основні напрямки й цілі, офіційно сформульовані керівництвом підприємства.

Ця політика розробляється таким чином, щоб охопити діяльність кожного співробітника структурних підрозділів та орієнтувати колектив підприємства на досягнення поставлених цілей у сфері обслуговування споживачів. Без чітко сформульованої й документально оформленої політики діяльність підприємства буде невизначеною й випадковою. Тому формування системи обслуговування на підприємстві варто починати з розробки й документального оформлення політики у сфері обслуговування споживачів.

Політика в галузі обслуговування споживачів включає:

— документацію, у якій викладені обов'язкові для всього підприємства принципи, цілі та стратегії з обслуговування споживачів;

— зобов'язання, прийняті керівництвом підприємства стосовно якості обслуговування споживачів;

— процедури, за допомогою яких забезпечується знання співробітниками структурних підрозділів підприємства принципів і цілей у галузі обслуговування і їхнє виконання в рамках операційної діяльності.

Політика у сфері обслуговування розробляється й документально оформлюється фахівцями служби логістики. Політика в галузі логістичного обслуговування торкається:

- рівня обслуговування, що надається;
- репутації підприємства у сфері обслуговування споживачів;
- мети забезпечення необхідного рівня обслуговування;
- підходу для досягнення цілей у галузі обслуговування споживачів;
- ролі фахівців служби логістики, відповідальних за реалізацію політики у сфері обслуговування споживачів.

*Ціль політики підприємства в галузі обслуговування* полягає в урахуванні інтересів споживачів при формуванні системи обслуговування, а також у постійній підтримці необхідного рівня обслуговування без додаткових витрат ресурсів підприємства.

*Документальне оформлення політики в обслуговуванні споживачів* забезпечує можливість співробітникам структурних підрозділів підприємства, а також постачальникам і споживачам одержати чітке та зрозуміле подання про офіційне ставлення керівництва підприємства до обслуговування споживачів.

*Інструментом реалізації політики підприємства у сфері обслуговування споживачів* є розроблена, документально оформлена, впроваджена й підтримувана в робочому стані система обслуговування споживачів. Система обслуговування визначається як сукупність організаційної структури, процедур, процесів і ресурсів, необхідних для контролю над рівнем обслуговування споживачів.

Нижній рівень документації у сфері обслуговування становлять робочі інструкції, що вказують на конкретні кроки для виконання певного завдання або логістичної операції.

Документація з системи логістичного обслуговування супроводжує весь цикл обслуговування й ведеться за всіма елементами системи обслуговування.

У документації, у першу чергу, реєструється виконання вимог до рівня обслуговування, а також оцінюється ефективність системи обслуговування.

Документацію в галузі обслуговування повинні розробляти фахівці служби логістики підприємства, що володіють відповідними методами й навичками документування. У цьому зв'язку одним із перших кроків у комплексі заходів із підготовки підприємства до впровадження системи обслуговування є навчання фахівців служби логістики.

Документація для системи обслуговування повинна вчасно розглядатися й прийматися вищим керівництвом підприємства.

Документація на вимоги, запропоновані до системи обслуговування, містить: технічні завдання, стандарти та технічні умови на продукцію й послуги; договори на поставку продукції й специфікації; інші документи, що містять вимоги до якості обслуговування, що надається.

Документація з забезпечення необхідного рівня обслуговування містить документи, у яких ідеться про методи, порядок і правила виконання робіт на різних етапах процесу виконання замовлень. Такими документами є: процедурій інструкції, у яких є опис загальних і спеціальних процедур; плани й програми забезпечення якості обслуговування; програми навчання персоналу.

*Документація для реєстрації даних про якість обслуговування містить:*

- 1 протоколи якості обслуговування; протоколи перевірок контрольного устаткування; паспорт, етикетки, дані про маркування, рішення на допуски;
- 2 дані опитувань, анкетування споживачів, претензій, дані про витрати на обслуговування;
- 3 звіти про внутрішні перевірки системи обслуговування.

Протоколи якості обслуговування містять наступну інформацію: ступінь досягнення цілей у галузі обслуговування; ступінь задоволеності споживача рівнем обслуговування; результати функціонування системи обслуговування; тенденції у сфері обслуговування; коригувальні, попереджуючі дії і їхня ефективність; надійність підрядника (партнера, постачальника, логістичного провайдера); система підготовки фахівців служби логістики, що використовується на підприємстві; рівень конкурентноздатності систем обслуговування.

Керівництво служби логістики підприємства повинне встановити порядок доступу до протоколів якості обслуговування. Протоколи якості обслуговування зберігаються протягом установленого проміжку часу. Вони повинні бути захищені від ушкодження й втрати.

Уся документація повинна бути датованою (уключаючи дати перегляду) і чіткою. Крім того, вона повинна мати статус санкціонованого доступу.

Необхідно дотримуватися встановленої процедури контролю над випуском, поширенням і переглядом документів. Уся документація повинна бути затверджена уповноваженими особами. Застаріла документація має вилучатися.

**Етап 3.** Упровадження системи обслуговування. На етапі впровадження системи обслуговування керівництво підприємства узгоджує й затверджує календарний графік, у якому названі основні етапи робіт із упровадження.

Етап упровадження може частково збігатися з документальним оформленням системи обслуговування. На цій стадії складається перелік співробітників, задіяних у роботі з упровадження системи обслуговування, а також список документів, що використовуються, у період впровадження встановлюється:

- як насправді функціонує існуюча система обслуговування;
- чи всі учасники виконують установлені вимоги й діють відповідно до запропонованих процедур і правил;

- наскільки виконана робота відповідає цілям, поставленим при розробці системи обслуговування;
- наскільки діюча система обслуговування сприяє підтримці необхідного споживачам рівня обслуговування.

Повинна забезпечуватися доступність документації для співробітників структурних підрозділів, а також своєчасне вилучення застарілої документації.

Це означає: перевірку документації з обслуговування споживачів (ким розроблена, погоджена, перевірена, затверджена, а також строк дії); розсилання документації та своєчасне внесення змін до всіх наявних копій; документування всіх змін; дотримання принципу "необхідна документація — на потрібному місці"; своєчасну заміну застарілої документації.

#### **Етап 4.** Організація внутрішнього аудиту й оцінки рівня обслуговування.

Аудит системи обслуговування становить процедуру систематичного й незалежного аналізу, що дозволяє визначити відповідність діяльності й результатів у галузі обслуговування запланованим заходам, а також ефективність системи, її придатність для досягнення поставлених цілей.

Внутрішній аудит відіграє важливу роль у підтримці необхідного рівня обслуговування. Об'єктами внутрішнього аудиту системи обслуговування є її елементи. Внутрішній аудит повинен будуватися на таких організаційних принципах, як однаковість, системність, документованість, відкритість, регулярність і незалежність. Він здійснюється для оцінки ефективності системи обслуговування.

Річний план поточних перевірок системи обслуговування розробляє служба логістики й затверджує керівництво підприємства.

*Планування системи аудиту може здійснюватися за наступними варіантами:*

— "вертикальний аудит", тобто аудит запланованих заходів щодо всіх елементів системи обслуговування, які виконуються в конкретному ключовому структурному підрозділі підприємства;

— "горизонтальний аудит", тобто аудит запланованих заходів щодо певного елемента системи обслуговування в різних структурних підрозділах підприємства. Перевагою цього варіанта є можливість оцінити ступінь взаємодії співробітників різних підрозділів при функціонуванні певного елемента системи обслуговування. Шляхом систематичних внутрішніх перевірок можна довести, що система обслуговування відповідає нормативним (плановим) значенням.

Для того, щоб підвищити ефективність внутрішніх перевірок, необхідно: навчати фахівців служби логістики техніці проведення аудиту; результати аудитів доводити до відома всіх працівників; здійснювати нагляд за коригувальними впливами при встановленні відхилень; реєструвати дані про проведення й ефективність коригувальних впливів у наступних аудитах; надавати результати внутрішніх аудитів у відповідній формі для аналізу й оцінки рівня обслуговування.

Дотримання встановлених процедур забезпечує й доводить, що погоджений у договорі рівень обслуговування відповідає встановленим



вимогам споживачів. Варто сприяти споживацькій діагностиці стану системи обслуговування.

Слід зазначити, що після завершення кожного етапу розробки й впровадження системи обслуговування здійснюється офіційний документований аналіз результатів розробки й упровадження на відповідність короткому опису системи обслуговування.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Із яких етапів складається системи логістичного обслуговування? Подайте їхню стислу характеристику.

2. Які документацію у загальному випадку містить система обслуговування підприємства?

3. Що містить політика у сфері обслуговування споживачів?

4. Визначте основні завдання, що розв'язуються системами обслуговування.

5. Визначте основні принципи формування системи обслуговування.

6. Дайте характеристику парадигмам синтезу систем обслуговування.