

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут неперервної освіти
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА
(підпис, власне ім'я та прізвище)
«12» лютого 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Організація логістичного контролінгу на підприємстві»

зі спеціальності	<u>073 «Менеджмент»</u> (шифр і назва)
освітньо-професійна програма	<u>«Логістика»</u> (шифр і назва)
форма навчання	<u>заочна</u>

Здобувач:	<u>Півоварова Катерина Сергіївна</u> (прізвище, ім'я та по батькові)	(підпис, дата)
-----------	---	----------------

Науковий керівник:	<u>Штик Юлія В'ячеславівна</u> (прізвище, ім'я та по батькові)	(підпис, дата)
--------------------	---	----------------

Нормоконтролер:	<u>Штик Юлія В'ячеславівна</u> (прізвище, ім'я та по батькові)	(підпис, дата)
-----------------	---	----------------

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань

(підпис)

Катерина ПІВОВАРОВА
(власне ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут неперервної освіти
Кафедра логістики

Освітнього ступеня бакалавр
Форма навчання заочна
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр: найменування)
Освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр: найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри логістики
Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА
(підпис, власне ім'я та прізвище)
«26» січня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Піварової Катерини Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Організація логістичного контролінгу на підприємстві» затверджена наказом ректора від 28 грудня 2023 р. № 2607/ст.
2. Термін виконання роботи: з 26.01.2024 р. до 29.02.2024 р.
3. Дата подання роботи на випускову кафедру 12.02.2024 р.
4. Вихідні дані до роботи: загальна та статистична інформація ТОВ «ДТ ПРО КАРГО», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з організації логістичного контролінгу на підприємстві.
5. Зміст пояснювальної записки: дослідити теоретичні засади організації логістичного контролінгу підприємства; провести діагностику показників ефективності господарської діяльності та логістичного контролінгу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»; розробити пропозиції щодо удосконалення організації логістичного контролінгу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» та економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	26.01.24-29.01.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	30.01.24-02.02.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	03.02.24-07.02.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	08.02.24-09.02.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, отримання допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	10.02.24-11.02.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	12.02.24	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доцент Штик Ю.В.	26.01.24	26.01.24
Розділ 2	доцент Штик Ю.В.	30.01.24	30.01.24
Розділ 3	доцент Штик Ю.В.	03.02.24	03.02.24

9. Дата видачі завдання «26» січня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____ **Юлія ШТИК**
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання: _____ **..Катерина ПІВОВАРОВА**
(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи на тему «Організація логістичного контролінгу на підприємстві» складає 69 сторінок та містить 6 рисунків, 16 таблиць, 45 використаних джерела.

ЛОГІСТИЧНИЙ КОНТРОЛІНГ, ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ,
ІНСТРУМЕНТИ ДІАГНОСТИКИ, ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ,
ОРГАНІЗАЦІЯ, ЦЕНТРИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади організації логістичного контролінгу підприємства, методи та інструменти діагностики логістичного контролінгу підприємства. Проаналізовано систему логістичного обслуговування ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».

В результаті дослідження було розроблено пропозицію щодо впровадження логістичного контролінгу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО». Основною метою цього проекту є розробка та вдосконалення логістичної системи, яка дозволить формування логістичного центру відповідальності, яке дозволить ефективно узагальнювати контролінгові висновки щодо управління логістичними процесами, що спростить досягнення кінцевої мети управління логістичними процесами – мінімізації логістичних витрат та підвищення оборотності запасів.

Рекомендується використовувати матеріали даної кваліфікаційної роботи під час проведення наукових досліджень, в процесі навчання та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the qualification work on the topic «Organization of logistics controlling at the enterprise» is 69 pages and contains 6 figures, 16 tables, 45 sources used.

LOGISTICS CONTROLLING, LOGISTICS ACTIVITIES, DIAGNOSTIC TOOLS, EFFECTIVE MANAGEMENT, ORGANIZATION, RESPONSIBILITY CENTERS

The thesis examines the theoretical foundations of the organization of the logistics controlling of the enterprise, methods and diagnostic tools of the logistics controlling of the enterprise were investigated. The logistics service system of LLC «DT PRO CARGO» was analyzed.

In the qualification work, the theoretical foundations As a result of the study, a proposal was developed for the implementation of logistics controlling LLC «DT PRO CARGO». The main goal of this project is the development and improvement of the logistics system, which will allow the formation of a logistics center of responsibility, which will allow the effective generalization of controlling conclusions regarding the management of logistics processes, which will simplify the achievement of the ultimate goal of managing logistics processes - minimizing logistics costs and increasing the turnover of stocks.

It is recommended to use the materials of this thesis during scientific research, in the process of training and in the practical activities of specialists in logistics departments.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Сутність та особливості організації логістичного контролінгу.....	11
1.2 Методи та інструменти діагностики логістичного контролінгу підприємства.....	20
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».....	26
2.1 Загальна організаційна характеристика ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».....	26
2.2 Аналіз показників ефективності господарської діяльності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».....	33
2.3 Оцінка організації логістичного контролінгу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»	38
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».....	45
3.1 Формування логістичного центру відповідальності у ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».....	45
3.2 Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.....	53
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
Додаток А Організаційна структура підприємства.....	70
Додаток Б Фінансова звітність ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» за 2022 р.....	71
Додаток В Фінансова звітність ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» за 2021 р.....	75

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- AIC – автоматизовані інформаційні системи;
- AIT – автоматизовані інформаційні технології;
- АСУП – автоматизовані системи управління підприємствами;
- ІС – інформаційні системи;
- KPI – ключові показники ефективності;
- ТП – технологічний процес;
- ТЕО – транспортно-експедиційне обслуговування;
- СППР – системи підтримки прийняття рішень;
- BCR – коефіцієнт вигід/витрат (Benefit/Cost Ratio);
- IRR – внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return);
- NPV – чиста теперішня вартість (Net Present Value).

ВСТУП

Сучасний економічний світ зазнає впливу з боку таких мегатенденцій, як глобалізація, індивідуалізація, екологізація та інформатизація. Ці тенденції дають підприємствам нові можливості для отримання стійких конкурентних переваг, але й змушують адаптуватися до все більш мінливих умов ведення бізнесу. В таких умовах зростає роль логістики, яка фокусується на оптимізації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків з точки зору витрат, часу та простору.

Світовий досвід показує, що ефективний логістичний контролінг є ключовим фактором у досягненні логістичних цілей. Він забезпечує керівництво актуальною інформацією, необхідною для прийняття рішень різної часової спрямованості та значущості. Ця інформація збирається та аналізується в процесі планування, контролю та аналізу логістичних операцій.

Управління логістичними послугами, методичні положення контролінгу логістичної діяльності підприємств висвітлено у дослідженнях вітчизняних науковців, а саме: І. В. Жиглей, С. Я. Зубілевич, І. Д. Лазаришиної, О.В. Посилкіної, І. Б. Садовської, І.Л. Сазонця, О.М. Ястремської та зарубіжних: І. Ланге, І. Пісза, В. Сергєєва, М. Сьєрпінської, в яких сформовано базову систему знань про застосування контролінгу в системі управління підприємством.

Аналіз літературних джерел вітчизняних та зарубіжних учених дозволяє констатувати, що існує потреба в обґрунтуванні теоретичних засад щодо впровадження логістичного контролінгу, імплементації методів планування, оцінки та регулювання результатів функціонування логістичних процесів, визначення результативності контролінгу в логістиці, що підтверджує актуальність обраної теми.

Метою дослідження є розвиток теоретичних засад організації логістичного контролінгу та обґрунтування практичних рекомендацій щодо

впровадження організації контролінгу логістичної діяльності на підприємстві.

Досягнення поставленої мети обумовило виконання таких завдань:

- визначити сутність та особливості організації логістичного контролінгу;
 - розглянути методи та інструменти діагностики логістичного контролінгу підприємства;
 - вивчити загальна організаційна характеристика ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»;
 - проаналізувати показників ефективності господарської діяльності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»;
 - оцінити організації логістичного контролінгу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»;
 - узагальнити формування логістичного центру відповідальності у ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»;
 - обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів
- Об'єктом дослідження є логістичний контролінг на підприємстві.*

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади організації логістичного контролінгу в системі управління підприємством.

Методи дослідження: семантичний – з метою розвитку сутності основних термінів та понять логістичного контролінгу; метод системного аналізу – для оцінювання та узагальнення передумов впровадження контролінгу у логістичну діяльність; методи економічного аналізу – з метою ідентифікації тенденцій у логістичних процесах підприємств; економіко-математичне моделювання – з метою розроблення логістичних центрів відповідальності в системі контролінгу на підприємстві.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні потреби створення логістичного центру відповідальності з метою підвищення ефективності управління логістичними процесами, що супроводжується спрощенням аналізу результатів функціонування логістичних процесів підприємства, уникненням дублювання інформації та досягненням вищого

рівня відповідальності працівників.

Під час написання кваліфікаційної роботи було використано інформацію з фінансових звітів компанії, дані статистичних довідників та матеріали від практикуючих фахівців у галузі логістики та контролінгу.

Структура даної роботи складається із титульного листа, змісту, вступу, трьох розділів, які складаються з підрозділів, висновку, додатків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та особливості організації логістичного контролінгу

У динамічному економічному середовищі, де на підприємства постійно впливають зовнішні та внутрішні фактори, виникає гостра потреба в оперативному управлінні та вирішенні проблем управління. Традиційні методи стають все менш ефективними, тому виникає необхідність у нових інструментах, які допоможуть не лише вчасно реагувати на несприятливі ситуації, але й забезпечать інформаційну підтримку для прийняття кращих управлінських рішень. Контролінг вважають ключовим інструментом для успішного ведення бізнесу в сучасних умовах. Він дає можливість своєчасно виявляти та аналізувати проблеми, що виникають в ході господарської діяльності, отримувати актуальну інформацію про всі ключові бізнес-процеси, а також розробляти та впроваджувати ефективні управлінські рішення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.

У процесі еволюції поняття «контролінг» проходило декількох етапів. Спочатку у тлумаченні сутності даного поняття переважало тільки облікове бачення, але вже сьогодні потреба використовувати контролінг на підприємствах у різних сферах діяльності пояснюється низкою причин:

- фокус на майбутньому полягає в тому, що замість контролю минулих подій, акцент робиться на аналізі та прогнозуванні майбутніх явищ і процесів;
- підвищення стратегічної гнучкості підприємства, які стають більш адаптивними до мінливих умов ринку;
- безперервний моніторинг та постійний контроль середовища дає чітку картину для прийняття рішень;
- протидія кризовим ситуаціям, тобто завдяки прогнозуванню та превентивним заходам ризик кризи значно зменшується.

- координація системи управління через контролінг, що забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів підприємства.

Таблиця 1.1 – Підходи авторів до визначення терміну «контролінг»

Автор	Визначення терміну
Каплінна А.І.	«Контролінг — функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної інформаційної функції в менеджменті, для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень»
Адонін С.В., Калашнікова Ю.М.	«Контролінг — це діяльність, спрямована на реалізацію цілей та планів підприємства, а також на формування підрозділу всередині підприємства, який буде визначати його становище на ринку, шляхом порівняння та аналізу планових показників з фактичними, а також введення певних коректив при необхідності»
Прокопенко Л. В.	«Контролінг — це діяльність, спрямована на створення інформаційної системи підприємства, з метою забезпечення його стратегічного розвитку і надання йому рис постійності і сталості в умовах несталого середовища»
Суханова А.В.	«Контролінг — це філософія мислення, спрямована на прибутковість підприємства, шляхом формування стратегії і тактики підприємства, та необхідної інформаційної системи, і має циклічний характер»
Русановська О.А.	«Контролінг — інформаційно-аналітична система підтримки управління підприємством, яка забезпечує керівництво необхідними інструментами та методами на довготермінову перспективу»
Дзьоба В.Б.	«Контролінг – це концепція управління, орієнтована на досягнення цілей, інтегрована система інформаційно-аналітичної підтримки керівництва в процесі планування, контролю, аналізу і прийняття управлінських рішень по всіх функціональних сферах діяльності підприємства»

Джерело: складено на основі [1, 2, 3, 4, 5, 6].

Загалом контролінг представляє собою комплексну систему, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства. До причин, чому важливо враховувати зовнішні фактори при здійсненні контролінгу відносяться: зміни на ринку (нові конкуренти, зміна попиту, технологічні інновації), що суттєво впливає на рентабельність та конкурентоспроможність підприємства; державне регулювання (зміни в законодавстві, податкова політика, правила торгівлі), яке створює як нові можливості, так і ризики для бізнесу; економічні та соціальні фактори

(економічні кризи, зміни в демографії, соціальні тренди) впливають на поведінку споживачів та, як наслідок, на результати діяльності підприємства. Таким чином, контролінг, який не враховує зовнішні фактори, не може бути повноцінним інструментом управління сучасним підприємством.

До основних завдань контролінгу науковці відносять задачі, які тісно пов'язані з напрямками контролінга (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Основні напрями і завдання контролінгу підприємства

Джерело: узагальнено на підставі [7, 8]

За даними рис. 1.1 можна зазначити, що обсяг завдань контролінгу на підприємстві, повністю залежить від таких факторів: досягнутий фінансовий стан підприємства; правильні підходи керівників та власників підприємств до встановлення важливості запровадження контролінгу; розміру підприємств; рівня диверсифікації виробництв та номенклатур продукції, яку планується виготовлювати.

Основна перевага контролінгу полягає в його комплексності, а саме у контролі процесу функціонування підприємств і здійснюванні розробки управлінських рішень із врахуванням різних параметрів, як фінансові і технічних, так і логістичні. Таким чином необхідно зазначити, що логістична діяльність може охоплювати практично усі процеси господарської діяльності, а контролінг цієї діяльності має стати у дійсності важливим в системі менеджменту підприємств, які функціонують в умовах невизначеного зовнішнього середовища.

Сучасні науковці [9; 10; 11] описують логістичну діяльність як комплексний процес, що охоплює: обслуговування споживачів, прогнозування попиту, управління запасами, встановлення логістичних комунікацій, переробка вантажів, тощо. Обслуговування споживачів включає в себе всі етапи роботи з клієнтом, від прийняття замовлення до доставки товару та післяпродажного обслуговування. Прогнозування попиту дозволяє визначити, скільки продукції буде потрібно в майбутньому, щоб оптимізувати виробництво та запаси. Управління запасами забезпечує оптимальний рівень запасів сировини, матеріалів, готової продукції, щоб мінімізувати витрати та уникнути дефіциту. Встановлення логістичних комунікацій організовує зв'язки між різними ланками логістичного ланцюжка, щоб забезпечити плавний рух товарів та інформації. Переробка вантажів включає в себе розвантаження, завантаження, сортування, комплектування та інші операції з вантажами. Поставка запасних частин організовує доставку запасних частин для ремонту та обслуговування обладнання. Вибір місць розміщення виробничих і складських приміщень впливає на ефективність всієї логістичної системи. Логістика зворотних потоків організовує повернення та утилізацію відпрацьованих матеріалів, бракованої продукції, упаковки тощо.

Сумець О.М. пропонує набір видів логістичної діяльності, який відрізняється від попереднього: «...поставки чи закупівлі; вхідні транспортні потоки чи вантажні перевезення; прийом, складування, контроль запасів; комплектація замовлень; вантажна переробка матеріалів (переміщення ресурсів

у процесі операцій, які виконуються в організації); зовнішні перевезення; управління фізичним розподілом; переробка, повернення продукції та утилізація відходів (логістика зворотних потоків чи зворотна дистрибуція); вибір місць розміщення об'єктів логістичної інфраструктури; комунікації (інформаційні потоки, що супроводжують матеріальні потоки)» [12, с. 63].

Інші види діяльності можуть вважатися логістичними залежно від контексту, але важливо розуміти, що всі вони повинні виконуватися синхронно для забезпечення безперебійного потоку матеріалів. Це свідчить про цілеспрямованість логістичної діяльності. Логістика має забезпечувати доставку саме того товару, який потребує споживач. Якість товару повинна відповідати очікуванням та потребам споживача. Логістика має гарантувати, що товару буде доставлено в достатній кількості, щоб задовольнити попит. Товар має бути доставлений вчасно, щоб відповідати потребам споживача. Логістика має забезпечувати доставку товару в те місце, де він буде зручний для споживача. Товар має бути доставлений тому споживачеві, який його замовив. Логістика має бути максимально економною, але при цьому не повинна шкодити якості та ефективності. Іншими словами, логістикою можна вважати комплексну систему, яка має на меті забезпечити доставку потрібного товару, необхідної якості, у потрібній кількості, в потрібний час, у потрібне місце, правильному споживачеві з мінімальними витратами.

Враховуючи специфіку логістичної діяльності, А. Гукалюк відзначає: «логістична діяльність здатна забезпечити організацію оптимального управління поточковими процесами і логістичними операціями, що здійснюються на підприємстві, з метою отримання очікуваних фінансових результатів» [13, 14].

Деякі дослідники пропонують використовувати певну структуру сфери логістичного управління підприємств (рис. 1.2).

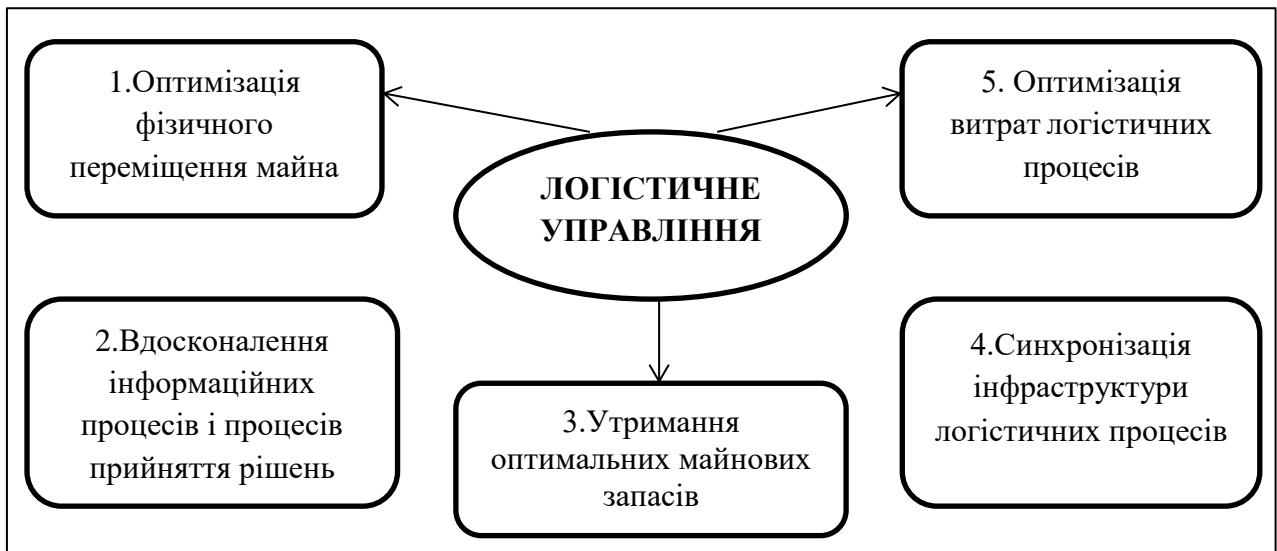


Рисунок 1.2 – Сфери логістичного управління підприємств

Джерело: складено на основі [15, 16].

З огляду на вищезазначене можна стверджувати, що інтеграція контролінгу і логістики в підприємствах має на меті:

1. Визначення та узгодження стратегічних і тактичних цілей (логістика та контролінг повинні спільно формулювати та втілювати цілі, що відповідають загальній стратегії розвитку підприємства).

2. Прогнозування та попередження кризових ситуацій (завдяки спільній роботі логістичної та контролінгової систем підприємство може краще прогнозувати й реагувати на потенційні кризи).

3. Оптимізація виробничого процесу (інтеграція логістики та контролінгу дозволяє скоротити час виробництва, мінімізувати витрати та підвищити загальну ефективність).

4. Підвищення ефективності роботи транспортного парку (логістичний та контролінговий аналіз допомагає оптимізувати маршрути, завантаження та експлуатацію транспортних засобів).

5. Виявлення та усунення «вузьких місць» (завдяки спільній роботі логістів та контролерів можна знайти проблемні зони в ланцюжку поставок та вжити заходів для їх усунення).

6. Скорочення часу доставки (інтеграція логістики та контролінгу дає можливість оптимізувати всі ланки ланцюжка поставок, що веде до кращої координації та зменшення часу доставки).

Для успішного впровадження логістичного контролінгу на підприємстві важливо створити ефективну систему взаємозв'язку між управлінням основними підсистемами підприємства та логістичною діяльністю. Ці питання мають охоплювати планування, контроль та координацію всіх логістичних процесів, таких як закупівлі, транспортування, складання, замовлення та інвентаризація. Створення такої системи дозволить забезпечити: єдність цілей, прозорість інформації, ефективна комунікація, спільна відповідальність, тож, інтеграція логістики та контролінгу - це важливий крок на шляху до підвищення ефективності та конкурентоспроможності будь-якого підприємства.

Якщо розглянути визначення, які надають зарубіжні і українські вчені, то, перш за все, необхідно звернути увагу на визначення Р. Манна та Є. Майнера, які трактують: «логістичний контролінг – це система забезпечення здатності підприємства до виживання» [17, 18]. Проблеми розвитку підприємства, пов'язані з логістичним контролінгом дослідила Н.В. Поліщук: «В межах підприємства логістичний контролінг дає кількісну та якісну оцінку логістичної діяльності, зокрема, організації просторового розміщення виробничих об'єктів і матеріальних потоків; транспортуванню вантажів і підготовці їх до перевезення; організації фінансової діяльності підприємства щодо логістичних процесів; екологістиці, тобто вивозу і утилізації відходів виробництва та організації використання вторинної сировини; управлінню інформаційними потоками; забезпеченню узгодженого постачання; плануванню, загальному контролю виробництва та управління запасами тощо» [19]. На думку інших авторів, «логістичний контролінг – це впорядкований і по можливості безперервний процес обробки логістичних даних для виявлення відхилень або розбіжностей між плановими і фактичними значеннями логістичних

показників, а також аналіз цих відхилень для виявлення причин розбіжностей, який проходить певний ряд етапів» [8, 13, 14, 20].

При формуванні систем логістичного контролінгу на вітчизняних підприємствах важливо дотримуватися таких принципів: Координація дій
Орієнтація на інтегральну ефективність Функціональна взаємодія
Синергетичний ефект. Всі компоненти системи логістичного контролінгу повинні працювати злагоджено та синхронно. Кожна з компонент відповідає за певний аспект ефективності, тому їх дії мають бути узгоджені для досягнення загальних цілей. Діяльність кожної компоненти системи має бути спрямована на досягнення максимального або оптимального загального ефекту. Це означає, що локальні оптимізації не повинні шкодити загальній результативності. Кожен елемент системи логістичного контролінгу має чітко визначену функцію. Всі компоненти повинні взаємодіяти та обмінюватися інформацією для забезпечення безперебійної роботи всієї системи. Об'єднання компонентів в систему логістичного контролінгу має призвести до синергетичного ефекту. Це означає, що загальний результат роботи системи буде більшим, ніж сума результатів роботи її окремих компонентів. Синергетичний ефект може бути досягнутий за рахунок кращої координації, взаємодії та обміну інформацією між компонентами системи. Дотримання цих принципів дозволить створити ефективну систему логістичного контролінгу, яка допоможе вітчизняним підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність.

Основою організації логістичного контролінгу на підприємстві можуть стати центри відповідальності, тобто структурні підрозділи або особи, відповідальні за певний аспект логістичної діяльності та за результати роботи цього аспекту (табл.1.2).

Таке формування центрів відповідальності, по-перше, визначають спрямованість дій керівників підприємств у майбутньому, по-друге, забезпечують врахування тенденцій розвитку контролінгу на підприємстві та менеджменту в цілому.

Таблиця 1.2. – Підходи науковців до визначення поняття «центр відповідальності»

Автор	Визначення
Прокопович Л. Б.	«До центру відповідальності відноситься місце виникнення витрат, контроль надходжень, витрат та інвестицій, а також розподіл та делегування повноважень між керівниками різних центрів відповідальності» [13].
Іванечко П.	«Центр відповідальності – це визначена частина господарської діяльності підприємства, характерними рисами якої є відповідальність конкретної посадової особи за контроль та виконання певних показників» [17]
Партин Г. О., Вознюк І. П.	«Центр відповідальності – це область діяльності, за яку конкретний керівник відповідає і контролює її» [13]
Жукова І. Г.	«Центр відповідальності – це частина підприємства (відділ, підрозділ), де керівник особисто несе відповідальність за результати функціонування даної частини підприємства» [17, 18]
Гареев Б. Р.	«Центр відповідальності передбачає накладання персональної відповідальності за функціонування підрозділу на керівника цього підрозділу» [18]

Джерело: узагальнено на підставі [13, 17, 18]

Тож, логістичний контролінг забезпечує керівників усіх рівнів необхідною інформацією для прийняття кращих управлінських рішень. Ця інформація може використовуватися для визначення довгострокових цілей логістики та розробки плану їх досягнення, розробки короткострокових планів логістичної діяльності, відстеження та аналізу логістичних показників для виявлення проблем, розробки та впровадження заходів для покращення логістики. Логістичний контролінг також допомагає координувати та контролювати виконання планових завдань. Він використовує достовірну інформацію для прийняття коригуючих рішень у разі відхилень від планових норм. У стратегічному аспекті логістичний контролінг сприяє управлінню: матеріальними потоками (закупівля, зберігання, транспортування та переробка матеріалів), фінансовими потоками (інвестування в логістику, бюджетування та контроль логістичних витрат), інформаційними потоками (збір, обробка та аналіз логістичної інформації).

1.2. Методи та інструменти діагностики логістичного контролінгу підприємства

Формування сучасного інструментарію логістичного контролінгу дозволить діагностувати актуальну інформацію про процеси функціонування підрозділів підприємств, тобто «він виконає роль індикатора виникнення стратегічних вузьких місць економічного росту у майбутньому і створення технологій їх подолання для вирішення управлінських завдань» [21]. «Між стратегічним та логістичним контролінгом існує тісний взаємозв'язок. Інструментарій логістичним контролінгу покликаний забезпечити ефективність окремих кроків у загальній меті функціонування з метою найбільш раннього знаходження майбутніх недоліків» [19].

Необхідно зазначити, що логістичне управління представляє собою циклічний процес, який потребує комплексного підходу. Його діагностику можна розглядати з двох ракурсів: як функціональний підхід та як ресурсний підхід. Функціональний підхід визначає основні функції логістики, такі як закупівля, транспортування, складування, виробництво, збут та інформаційне забезпечення. Ресурсний підхід: фокусується на типах ресурсів, що використовуються в логістиці, таких як матеріальні, фінансові, інформаційні та сервісні. Обидва підходи доповнюють один одного і дають можливість ефективно управляти логістичною діяльністю підприємства.

Головне завдання діагностики логістичного контролінгу – забезпечити оптимальне співвідношення матеріальних, фінансових, інформаційних і сервісних потоків та координувати роботу семи найпоширеніших видів логістики: закупівельної, транспортної, складської, логістики запасів, виробничої, збутової та інформаційної. Науковці зазначають, що кінцева задача логістичної діяльності вирішується тоді, коли виконуються «Шість правил логістики» [18, 22].

Огляд наукових публікацій з контролінгу виявив широкий спектр думок

щодо інструментарію та методів, що використовуються в цій сфері. Не існує універсального набору методів, який би підходив для всіх випадків життя. Вчені пропонують різні методи контролінгу, такі як бюджетування, економіко-математичні методи, нормативне регулювання, моделювання документообігу, розрахунково-аналітичні методи та методи діагностики. Вибір конкретних методів залежить від особливостей діяльності та поставлених цілей. Нові дослідження та практичний досвід логістичного контролінгу сприяють появі нових методів та інструментів [22, 23, 24, 25].

Інструменти та методи контролінгу логістичної діяльності відрізняються своєю спрямованістю та результатами, які можна отримати за допомогою їх застосування. Деякі інструменти контролінгу основної діяльності можуть бути також застосовані для контролінгу логістичної діяльності. (рис.1.3).

Логістичний контролінг на підприємстві неможливий без чіткої системи показників, які створюють базу для комплексного дослідження стану логістичної діяльності, дозволяють оцінити ефективність логістики та виявити проблемні зони, слугують основою для прийняття управлінських рішень. Система показників логістичного контролінгу поділяється на групи, що відповідають основним видам логістичної діяльності:

1. Закупівельна логістика включає оцінку обсягів закупівлі матеріальних ресурсів, періодичності поставок, коефіцієнта забезпеченості матеріальними ресурсами, коефіцієнта надійності постачальників, витрат на закупівлю, кількості постачальників.

2. Виробнича логістика може бути представлена такими напрямками аналізу як розрахунок рівня ритмічності виробництва, рівня завантаження виробничих ресурсів, рівня витратоємності, фондівддачі, матеріалоємності.

3. Логістика складування узагальнює витрати на складування, термін складського зберігання, обсяги готової продукції на складі, складський вантажообіг, коефіцієнт використання площі складу.

4. Логістика дистрибуції оперує інструментами діагностики для визначення витрат на збут, рівня надійності доставки, кількості рекламаций

(повернень), рівня якості доставки, загальної кількості замовлень, коефіцієнта точності прогнозування попиту [25].

Таблиця 1.3 – Способи досягнення цілей контролінгу логістичної діяльності за допомогою інструментів аналізу

Перелік інструментів	Результати застосування конкретного інструменту для досягнення цілей контролінгу логістичної діяльності
Теорія обмежень (пошук «вузьких місць»)	Теорія обмежень дозволяє виявити «вузьке місце» логістичної діяльності підприємства, тобто ту операцію, у якій найменша результативність і яка гальмує загальну ефективність логістичного ланцюга.
Бюджетування	Бюджетування логістичної діяльності підприємства дозволяє сформувати фінансовий план виконання логістичних процесів підприємства, який стає основним обмеженням для подальших логістичних планів та формує частковий перелік планових показників, необхідних для реалізації контролінгу логістичної діяльності.
BSC (Balanced Scorecard, збалансована система показників)	Збалансована система показників дозволяє побудувати систему показників оцінювання результативності логістичної діяльності підприємства, які всесторонньо та в кількісному вираженні її характеризуватимуть: фінансово, зі сторони клієнтів, бізнес-процесів та персоналу.
ABC-аналіз	ABC-аналіз асортименту продукції підприємства дозволяє встановити найприбутковіші види продукції і відносно них відкоригувати логістичні процеси.
PEST-аналіз	Дозволяє оцінити зовнішнє середовище функціонування логістики підприємства, що враховує умови зовнішнього середовища до яких повинне підлаштовуватись підприємство і його логістична діяльність та зменшує рівень невизначеності під час прийняття логістичних рішень.
SWOT-аналіз	SWOT-аналіз дозволяє зібрати інформацію про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, що включає в себе виявлення його сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а також співставляти отримані показники в процесі бюджетування та планування.
Управління запасами	Виникає можливість розраховувати оптимальний розмір замовлень, мінімальний і максимальний обсягт запасів, періоди здійснення замовлень, враховуючи різні фактори, що впливатимуть на вартість утримання запасів, транспортувань різних партій товару та ін.
TOWS-аналіз	Виступає «завершальним етапом» SWOT-аналізу, дозволяє впорядкувати результати SWOT-аналізу, тим самим спрощуючи опрацювання інформації отриманої в результаті проведення SWOT-аналізу. Допомагає обрати напрямок подальших дій підприємства.
EVA (Economic Value Added, економічна додана вартість)	Діагностика прибутковості підприємств, розрахунки їхніх витрат, побудова графіку Ганта на підставі отримуваної інформації та прогнозування подальших прибутків, а також витрати дозволяють вчасно виявляти зміну майбутніх прибутків та змін фактичних даних для усунення причин і зміни перспективних дій тощо.

Продовження таблиці 1.3

Управління транспортуванням	Дозволяє розрахувати оптимальний розмір партії, що перевозиться, організувати доставку продукції чи сировини, провести моніторинг ринку транспортних послуг, сформувати базу даних про транспортні перевезення, вирішити завдання перевезення вантажів за рахунок стороннього перевізника чи сформувати власний транспортний парк тощо.
Гар-аналіз	Дозволяє визначити відповідність бажаних логістичних цілей підприємства ринковим умовам, сформувати альтернативні варіанти логістичних інвестиційних проектів, розрахувати норми ефективності логістичних процесів у відповідності до заданих цілей.

Джерело: узагальнено на підставі [26, 27, 28].

5. Транспортна логістика включає аналіз Обсягів транспортних перевезень, Загального обсягу транспортних витрат, Віддаленості транспортних маршрутів тощо.

Тож, інструменти логістичного контролінгу мають бути чітко визначені та задокументовані. Показники мають бути вимірювані, релевантні, досяжні. Система показників має регулярно переглядатися та оновлюватися.

Для кращої організації логістичною діяльністю підприємства важливо мати чітке розуміння його сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз, що існують на ринку. SWOT-аналіз є потужним інструментом, який можна використовувати як на рівні всього підприємства, так і на рівні логістики. SWOT-аналіз логістичної діяльності допомагає підприємствам краще зрозуміти свої логістичні можливості та обмеження, а також фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на їх логістичні операції. Використання SWOT-аналізу на обох рівнях дозволяє підприємствам розробляти більш ефективні та результативні логістичні плани.

Окремо необхідно виділити розрахунок показників KPI (Key Performance Indicators, ключові показники ефективності) – «це показники діяльності підприємства, які допомагають у досягненні стратегічних і тактичних цілей. Використання KPI дає можливість оцінити поточний стан підприємства та допомогти в оцінці успішності реалізації обраної стратегії» [25].

KPI логістичного контролінгу дозволять контролювати ділову активність співробітників, підрозділів та підприємства в цілому; оцінювати результати

роботи та приймати обґрунтовані управлінські рішення, мотивувати персонал до досягнення кращих результатів. Важливо зазначити, що КРІ мають бути чітко визначені та вимірювані, актуальними та регулярно переглядатися, а також пов'язані з цілями підприємства.

Завдяки налагодженому управлінському обліку, бюджетуванню та автоматизації цих процесів на основі VBA, розрахунку EVA та побудові графіка Ганта аналітичні процедури на підприємстві можна здійснювати автоматично.

Логістичний контролінг на підприємстві неможливий без чіткої системи методів. Це сприяє забезпеченню керівників різних рівнів актуальною інформацією про стан логістичних процесів на підприємстві, допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення, сприяє підвищенню ефективності логістики. Перспективи розвитку методичного інструментарію логістичного контролінгу:

- інтеграція логістичного контролінгу з іншими системами управління підприємством;
- розвиток системного підходу до логістичного контролінгу;
- розробка адаптивних методів логістичного контролінгу, що враховують динамічні зміни середовища;
- застосування нових методів та інструментів аналізу даних в логістичному контролінгу.

Узагальнюючи викладене, можемо дійти висновку про те, що методичні підходи до діагностики показників логістичного контролінгу є важливим інструментом для підвищення ефективності логістики та конкурентоспроможності підприємства. Його постійний розвиток та вдосконалення дозволяють підприємствам успішно функціонувати в динамічному середовищі та досягати поставлених цілей.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи викладене, можемо зазначити, що сучасний розвиток будь-якого підприємства потребує ефективного механізму управління внутрішніми бізнес-процесами. Цей механізм має забезпечувати високу результативність господарської діяльності та постійну взаємодію з зовнішнім середовищем, враховуючи динамічні зміни. Одним із ключових інструментів для реалізації такого підходу є контролінг. Його впровадження має бути адаптованим до індивідуальних особливостей функціонування кожного окремого підприємства.

Аналіз і узагальнення таких дефініцій, як «логістика» та «контролінг», дозволили обґрунтувати основні елементи поняття «логістичний контролінг», її розвиток і впровадження надасть можливість зменшити витрати, підвищити рівень конкурентоспроможності та дохідності підприємств. Існує багато способів реалізації логістичного контролінгу, які залежать від обраного підходу до моніторингу відхилень показників та прийняття коригувальних заходів. Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка системи логістично-контролінгових показників, а також концептуальної схеми управління логістичними процесами на основі контролінгу.

Недостатнє розуміння контролінгу як напряму управління стримує його впровадження на українських підприємствах. Тому зараз, як ніколи, важливо, щоб керівники вищої ланки усвідомили необхідність використання інструментів логістичного контролінгу для своєчасно реагування на ринкові тренди та обираючи дійсно ефективної стратегії розвитку в умовах невизначеності.

Таким чином, застосування логістичного контролінгу надає підприємствам такі переваги як підвищення ефективності логістичної діяльності, зниження логістичних витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів, підвищення конкурентоспроможності на ринку. Важливо розуміти, що логістичний контролінг – це не одноразова дія, а постійний процес. Він потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін у логістичній діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» створено засновниками- фізичними особами в 2018 році у місті Київ. Підприємство є юридичною особою та має самостійний баланс, в банківських установах рахунки, печатку з найменуванням компанії, атрибуту юридичної особи, фірмовий бланк та має можливість від свого імені укладати ту узгоджувати договори, набувати як майнові так і немайнові прав.

Організація має право бути як позивачем так і відповідачем в судах.

Воно несе відповідальність в рамках своїх зобов'язань всім майном яке йому належить, але ні несе відповідальності по зобов'язанням своїх учасників. Учасники товариства не несуть відповідальності за зобов'язаннями підприємства, а несуть ризик збитків товариства в межах їх внесків у Статутний капітал. Це є однією з основних чинників привабливості інвесторів.

Мета діяльності товариства «ДТ ПРО КАРГО» це – отримання прибутку і реалізація всіх економічних та соціальних інтересів засновників підприємства за допомогою ведення фінансової та торгівельної діяльності.

Основні види діяльності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» :

1. Надання послуг вантажного автомобільного транспорту.
2. Послуги діяльності посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.
3. Надання послуг перевезення речей (переїзду).
4. Послуги складського господарства.

5. Допоміжне обслуговування наземного транспорту.
6. Транспортне оброблення вантажів.
7. Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.
8. Інша поштова та кур'єрська діяльність.
9. Надання в оренду вантажних автомобілів.

Основним документом, який регулює основі дії підприємства- є Статут. Він затверджений власниками майна. Основні статті Статуту товариства визначають: власників підприємства, найменування організації, юридичну адресу, предмет та цілі діяльності фірми, орган управління товариством та порядок їх формування, правила утворення майна підприємства, відображає умови реорганізації і припинення діяльності організації.

Статутом підприємства визначаються межі правоздатності товариства як юридичної особи а також визначаються загальні правові і економічні чинники створення основної діяльності підприємства. Організаційно-правовою формою підприємства є – товариство з обмеженою відповідальністю. Воно діє на підставі Конституції України, Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України «Про господарські товариства» та інше законодавство України.

Статутна функція товариство дозволяє самостійно розпоряджатися своїм майном і прибутком, який залишиться після перерахування до бюджету податків і інших обов'язкових платежів; бути засновником інших організацій та брати участь у створенні філій, представництв і інших структурних підрозділів, які не мали статусу юридичної особи і на території України і за її межами, та бути засновником і входити до різних асоціацій, концернів та інших господарських об'єднань; самостійно проводити планування та організовувати і здійснювати всі дозволені види діяльності, створювати власну та не залежну виробничу і дослідницько- експериментальну базу; проводити закупівлю і орендувати матеріальні активи, основні засоби для виробництва згідно чинного законодавства як в українських так і іноземних фізичних або юридичних осіб і інше; визначатися з формами і системою оплати праці, її організацією та нормуванням, правилами внутрішніх трудових розпорядків; можливістю

дарування товарно- матеріальних цінностей, які належать підприємству.

Товариством, за рахунок вкладів засновників був сформований статутний капітал, він є забезпеченням діяльності підприємства.

Прибуток ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» розраховується як різниця між надходжень грошових коштів від господарської діяльності на розрахунковий рахунок та відшкодування матеріальних цінностей та послуг які безпосередньо приймають участь у фінансово- господарської діяльності компанії.

Згідно Статуту, власністю товариства є:

- кошти і майно, які передали його Учасники;
- товари і послуги (роботи), які отримані підприємством внаслідок її господарської діяльності;
- одержаний прибуток та інше майно.

Рішенням Загальних зборів засновників ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» визначено що керуючою особою підприємства безпосередньо є директор, який може розпоряджатися майном компанії та фінансовими засобами. Він відповідає у випадку незаконного розпорядження та порушення законодавства України.

Заступником директора виконуються контролюючі функції і йому підпорядковуються:

1. Відділ збуту;
2. Адміністративний відділ;
3. Відділ закупівлі товарів та послуг;
4. Комірники

Організаційна структура ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» представлена у Додатку А. Що до питання аналізу, то воно виконує найважливішу роль при розрахунках оцінки ефективності ведення господарської діяльності компанії. Довготривала підприємницька діяльність, потребує узагальнення, систематизації і аналізу по різних напрямкам та етапам і складовим, які впливають на ефективне господарювання. Обсяг послуг (робіт) і реалізації

товарів є взаємозалежними чинниками. Якісне і організоване своєчасне ефективне управління впливають на господарську діяльність компанії.

Складним процесом є управління підприємством. Воно складається з сукупних та послідовних і взаємопов'язаних виконуючих функцій. На всіх етапах діяльності компанії необхідністю є проведення ретельного дослідження сутності завдань і необхідність проведення системного аналізу фінансового становища підприємства. Компанії необхідно дослідити всі методи та принципи аналізу фінансового стану- які існують. Надати пропозиції стосовно їх вдосконалення.

Неефективність використання фінансових ресурсів на підприємстві призведе до наслідків. Це може бути і низька платіжна спроможність товариства і перебої з постачанням та реалізацією товарів, робіт і послуг і цей призведе до зменшення прибутку та зниженню рентабельності підприємства, та має загрозові економічні санкції.

Аналізуючи свою економічну діяльність, підприємство отримує багато переваг, які дозволяють не отримувати збитків від реалізації товарів, робіт та послуг і приймати своєчасні управлінські рішення, які дозволяють збільшити прибуток.

Компанія ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» має в розпорядженні майно та джерела їх формування (табл. 2.1 та 2.2).

Аналіз даних табл. 2.1 доводить, що вартість майна компанії зросла на суму 63739 тис. грн. (11,6%), тому що збільшилась вартість оборотних активів балансу на 73923 тис. грн. (33,2%).

На негативні наслідки вплинуло зменшення вартості необоротних активів балансу на 10166 тис. грн. (3,1%) і скоротилася вартість товарних запасів на 43457 тис. грн. (39,8%) .

В структурному вигляді, майно майже не змінилося і оборотні активи складають – 48,3%, а необоротні – 51,7%. Позитивним показником є питома вага фонду обігу – 37,8%. А в цілому, динаміка що до майна товариства є позитивною.

Таблиця 2.1 – Аналіз складу, структури та динаміки майна ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» за 2020-2022 роки

Вид активів (майна)	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміни (+,-)		
	сума, тис. грн.	у % до під- сумку	сума, тис. грн.	у % до під- сумку	сума, тис. грн.	у % до під- сумку	суми, тис. грн.	Част., пунк.	у % до 2020р.
Майно (Активи) :	54971 3	100,0	577018	100,0	613452	100,0	63739	-	11,6
Необоротні активи	32720 5	59,5	325849	56,5	317039	51,7	-10166	-7,8	-3,1
Основні засоби	28016 3	51,0	319431	55,4	311568	50,8	31405	-0,2	11,2
Оборотні активи	22250 8	40,5	251169	43,5	296431	48,3	73923	7,8	33,2
Запаси	13596 3	15,7	115088	12,8	92506	10,2	-43457	-5,5	-27,6
Дебіторська Заборгованість	50550	18,2	57499	17,0	152802	29,4	102252	11,2	80,7
Грошові кошти й поточні фінансові інвестиції	35995	6,5	78582	13,6	51123	8,3	15128	1,8	42,0

Джерело: складено автором на основі Додатків Б, В

Аналіз стану економічних та фінансових показників компанії надав можливість зробити висновок, що товариство збільшує потенціал і при цьому негативом для підприємства є зменшення товарних запасів. Пояснити це можливо скороченням попиту на товари, роботи та послуги. Як що розглядати в цілому фінансовий стан товариства стабільний та стійкий.

У табл. 2.2 показник вартості джерела формування капіталу зріс на 63739 тис. грн., і оптимальною у компанії є структура капіталу, при чому власний капітал складає 93,5 %. Позитивним чинником є зростання власного капіталу на суму 166072 тис. грн. (65,1%) і зменшення суми зобов'язань товариства на 53956 тис. грн. (42,3%).

Таблиця 2.2 – Аналіз складу, структури та динаміки джерел формування капіталу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» за 2020-2022 роки

Вид пасивів (джерел формування господарських засобів)	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміни (+,-)		
	сума, тис. грн.	у % до під- сумк у	сума, тис. грн.	у % до під- сумк у	сума, тис. грн	у % до під- сумк у	суми, тис. грн.	част -ки, пунк тів	у % до 202 0 р.
Джерела формування господарських засобів:	549713	100,0	577018	100,0	613452	100,0	63739	-	11,6
Власний капітал	310423	82,8	393459	92,7	476495	93,5	166072	10,7	65,1
Статутний капітал	2673	0,5	2673	0,5	2673	0,5	-	-	-
Зобов'язання	93586	17,2	42389	7,3	39630	6,5	-53956	- 10,7	- 42,3
Забезпечення	6574	12,0	9021	1,6	2626	0,4	-3948	- 11,6	- 60,2
Довгострокові зобов'язання	29023	5,3	26272	4,6	25659	4,2	-3364	-1,1	- 11,6
Поточні зобов'язання	22086	10,8	6788	1,2	11032	1,9	-11054	-8,9	- 50,0
Кредиторська заборгованість	110107	4,0	105877	1,2	69042	1,8	-41065	-2,2	- 50,0
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Джерело: складено автором на основі Додатків Б, В

Значно зменшився показник довгострокових зобов'язань – на 3364 тис. грн. (11,6%), поточних зобов'язань – на 11054 тис. грн. (50%). Показник розглянутий у вигляді кредиторської заборгованості.

Оцінку підприємства дозволяє зробити висновок, що до прибутковості та рентабельності компанії, але ці досягнення підприємства завжди вимагають постійного контролю і підтримки досягнутих показників. Завдяки постійному аналізу витрат, підприємством досягнуті бажані результати.

Аналіз витрат компанії рекомендовано розпочинати як з горизонтального так і з вертикального (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки структури операційних витрат ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» за 2021-2022 роки

Статті витрат	2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-)	
	Сума, тис. грн..	Структура, %	Сума, тис. грн.	Структура, %	В сумі, тис. грн..	В структурі, %
Матеріальні затрати	350094	75,4	165541	64,8	-184553	-10,6
Витрати на оплату праці	50543	10,9	37978	14,9	-12656	4,0
Відрахування на соціальні заходи	18949	4,1	11993	4,7	-6956	0,6
Амортизація	18656	4,0	18840	7,4	184	3,4
Інші операційні витрати	16948	3,7	21145	8,3	4197	4,6
Разом	455190	100	255497	100	-199693	-

Джерело: складено автором на основі Додатків Б, В

Дані табл. 2.3. надають інформацію що до зменшення витрат у компанії на 199693 тис. грн. (рис. 2.1).

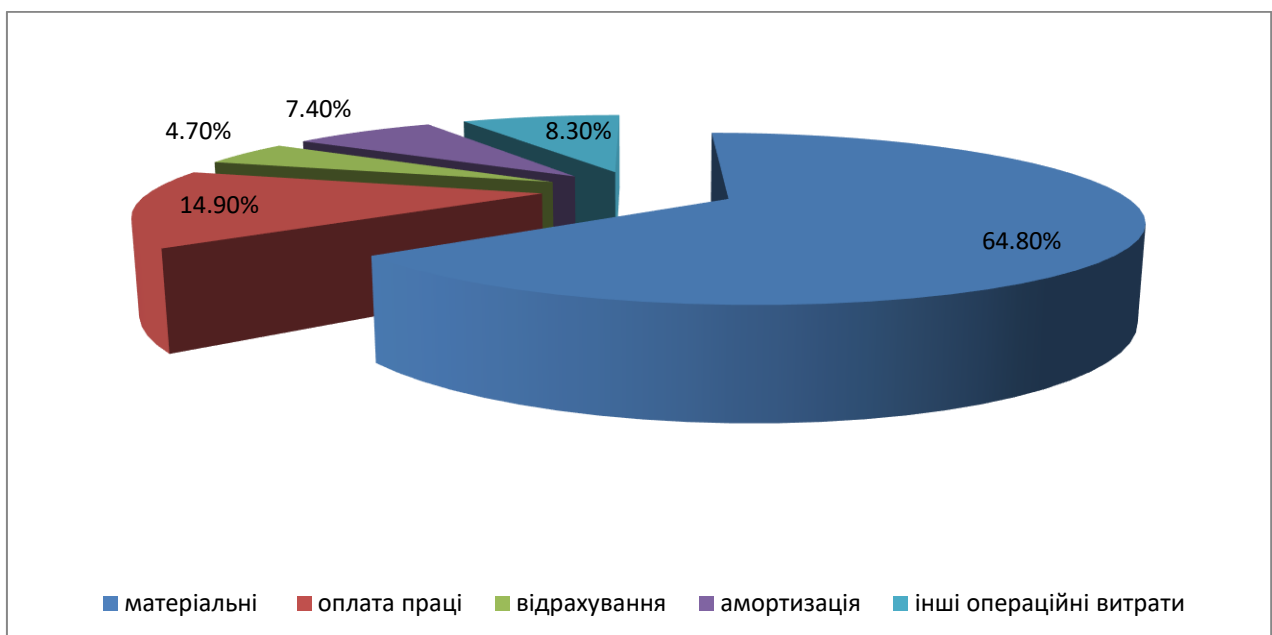


Рисунок 2.1 – Структура витрат в ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» за 2022 рік

Джерело: складено автором на основі Додатків Б, В

Таким чином, необхідно відмітити, що у ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» відстежується зростання витрат на амортизацію в сумі 184 тис. грн. та їх

питомою вагою до структури на 3,4%, інші операційні витрати збільшилися на 4197 тис. грн. і їх питома вага зросла 4,6%. Позитивним чинником підприємства є зменшення матеріальних витрат на 184553 тис. грн., витрати на оплату праці на 12656,0 тис. грн. а витрати на соціальні заходи на суму 6956,0 тис. грн.

2.2 Аналіз показників ефективності господарської діяльності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

Аналіз показників ефективності господарської діяльності представляє собою процес оцінки фінансового стану та результатів діяльності компанії. Його можна використовувати для порівняння результатів роботи компанії з попередніми періодами, з результатами роботи інших компаній або з еталонними показниками. Існує багато різних показників, які можна використовувати для аналізу ефективності господарської діяльності та в чому числі логістичної діяльності.

Аналіз показників ефективності господарської діяльності може допомогти компаніям:

1. Визначити свої сильні та слабкі сторони.
2. Порівняти себе з конкурентами.
3. Визначити можливості для покращення.
4. Відстежувати свої результати з часом.

Аналіз показників ефективності господарської діяльності є важливим інструментом для будь-якої компанії, яка прагне покращити свою фінансову результативність. Основним напрямком забезпечення компанії є досягнення точки фінансової рівноваги в умовах кризової ситуації скорочення об'ємів споживання фінансових ресурсів. Покращення фінансового стану компанії в кожному випадку є індивідуальним та залежить від сфери бізнесу а також

групи товарі, робіт, послуг, кон'юнктури ринку збуту, інфраструктури, системи та структури управління і інші фактори.

Найважливішим компонентом фінансової стійкості компанії є можливість розпорядження фінансовими ресурсами, яких достатньо б було для розвитку конкурентоспроможності реалізації товарів, робіт та послуг. А самі фінансові ресурси мають достатній обсяг який би формував при умові ефективної роботи підприємства та при цьому сам процес здатний забезпечити одержання прибутку. Тільки при умові наявності прибутку в компанії, воно має можливості створення фінансової бази яка б могла фінансувати поточну діяльність підприємства, та здійснювала розширення відтворення компанії.

Показники ліквідності і платоспроможності характеризують фінансовий стан товариства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» за 2020-2022 роки

Показники	Нормативне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) до	
					2020 р.	нормативу
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,608	11,074	4,502	3,894	4,302
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7$	2,295	24,866	20,395	18,100	19,695
Загальний коефіцієнт ліквідності	$\geq 1,5$	3,759	35,396	26,106	22,347	24,606
Коефіцієнт платоспроможності	$\geq 0,1$	0,438	4,169	3,126	2,688	3,026
Коефіцієнт критичної ліквідності	$\geq 0,8$	2,303	24,977	20,613	18,310	19,813

Джерело: складено автором на основі Додатків Б, В

Дані показники у таблиці свідчать про покращення чинників у звітному періоді та вони ще і перевищують нормативи значень. Платоспроможність товариства склала 312,6% і перевищує норматив на 302,6% і у 2020 році склала 268,8%.

Пропорційно зросла абсолютна ліквідність на 389,4% але вона нижче нормативу на 430,2%. Спостерігається високий показник швидкої, критичної та

загальної ліквідності, так швидка ліквідність в 19 разів, критична у 20 разів а загальна у 25 разів вище нормативного показника.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників прибутковості ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» за 2020-2022 роки

Показник	2020 р.	2021 р.	2022р.	Відхилення (+;-) до 2020 р.
Загальна рентабельність товарів, робіт, послуг	51,0	59,9	39,9	-11,1
Розрахункова (чиста) рентабельність товарів, робіт, послуг	12,9	20,1	17,1	4,2
Загальна рентабельність товарів, робіт, послуг	44,4	43,1	16,0	-28,4
Чиста рентабельність товарів, робіт, послуг	11,2	14,4	6,9	-4,3
Загальна рентабельність активів	40,6	43,6	16,3	-24,3
Чиста рентабельність активів	10,3	14,6	7,0	-3,3
Загальна рентабельність власного капіталу	49,0	49,7	17,5	-31,5
Чиста рентабельність власного капіталу	12,4	16,6	7,5	-4,9

Джерело: складено автором на основі Додатків Б, В

Аналіз зв'язку прибутку товариства з факторами які формують прибуток, полегшують практичну орієнтацію стосовно цих питань.

Дохідність компанії характеризується абсолютними та відносними показниками. Абсолютний показник дохідності організації - є сума прибутку та доходу. Відносний показник фірми – це рівень рентабельності.

Аналіз підприємства визначив динаміку змін обсягу чистого прибутку, рівень рентабельності і чинники, які впливають на прибуток.

Основними чинниками, які надають вплив на чистий прибуток, є:

- обсяги виручки від реалізації товарів робіт і послуг,
- рівень собівартості та рентабельності товарів, робіт та послуг,
- фінансовий результат,
- витрати які пов'язані з операційною звичайною діяльністю,

– сума податку на прибуток та інших податків, які виплачуються з суми прибутку.

При аналізі дохідності, компанія проводить порівняння плану з попереднім періодом. Необхідність забезпечення об'єктивності показників при умові інфляції та вжити заходи що до запобігання їх неправдивості через підвищення цін. Аналіз підприємством проводився за показниками роботи за рік. Дані попередніх років необхідно привести у відповідність до показників звітного року і проіндексувати ціни.

Рівень рентабельності підприємства дуже суттєво впливає на результати господарської діяльності компанії. Використання видів та прийомів і методів аналізу для конкретної цілі, розгляд фінансового стану компанії в сукупності складає методологію і методику аналізу. А сама недосконалість методу оцінки фінансового стану підприємства є дуже великою проблемою компанії. Питання складності використання аналізу фінансового стану фірми і обумовлено такими причинами:

- 1) нестабільність в економіці;
- 2) кризовий стан держави;
- 3) політична невизначеність в суспільстві;
- 4) нестабільна законодавча база України.

Тому для вирішення цієї проблеми необхідністю є врахування фінансової кризи, та з врахуванням цих чинників необхідно розробляти нові методи для того щоб більш точно оцінити фінансовий стан підприємства, постійно розробляти та розглядати ці нові методи і способи які б могли покращили фінансовий стан компанії та підвищили їх платоспроможність та ліквідність.

Необхідною умовою є для товариства запровадження заходів які б удосконалили інформацію та методологію забезпечення фінансової стабільності фірми. Також розробити методику яка б забезпечила процеси прогнозування і удосконалення структури аналізу стосовно стану організації з врахуванням кожного етапу стану і мети. Розробляти методику заповнення форм фінансових звітів, за допомогою якої можливо було б підвищити її

аналітичні можливості і реальну оцінку майна та комплексну оцінку у балах фінансового стану. Це б дозволило зробити аналіз стану компанії за оптимальними сукупними фінансовими показниками та коефіцієнтами. Необхідно доопрацювання нормативних актів, які б дозволили розкривати методику аналізу фінансових показників товариства.

Ефективність логістичної системи є поняттям достатньо широким і тому воно враховує співвідношення цілої сукупності що до результатів діяльності та витрати логістичних і загальних процесів функціонування компанії. Деякі вчені розглядають поняття ефективність як «створення корисності» як у вхідних так і вихідних потоках, та завдяки перевищення доходів що до використаних ресурсів.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності логістичної діяльності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

Назва показника	Метод розрахунку	Розрахунок
Кількість замовлень на 1 логістичного менеджера	Кількість = загальна кількість замовлень / кількість логістичних менеджерів	Кількість = $2887/28 = 102,01$
Оборот логістичних активів	Оборот = виручка від продажу послуг / середня вартість логістичних послуг	Оборот = $120000000/110000 = 10,9$
Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру	Рентабельність = чистий прибуток / інвестиції в логістичні активи	Рентабельність = 0 (інвестиції у 2022 році відсутні)
Завантаженість потужностей логістичних операцій	Завантаженість = фактичне завантаження потужностей / нормативне завантаження потужностей	Завантаженість = $89\%/85\%=1,047$
Оцінка доставки замовленого товару в зазначене місце, %	Оцінка = відхилення від запланованої відстані доставки / запланована відстань доставки товару замовникові замапою *100%	Оцінка = $340/1560*100\% = 21\%$

Джерело: складено автором на основі Додатків Б, В

Ефективна господарська та логістична діяльність ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» за 2020-2022 роки характеризується невеликою кількістю логістичних

замовлень, а також швидкого обігу активів (близько за 11 днів повністю повторюється ланцюг постачання). У 2022 році ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» не мало жодних інвестицій у активи підприємства, тому для покращення збуту підприємство не виділило грошових коштів. При поставках товарів за допомогою власних автомобілів, дуже часто автомобіль вибирає ні найкоротший маршрут, а більш комфортний, щоб уникнути трафіку і поганої якості доріг – показник 20% є достатнім. А в цілому 3 із 5 показників знаходяться у межах норм та характеризує достатню ефективність та потребує звернення уваги на інвестиції і розвиток логістики.

2.3. Оцінка організації логістичного контролінгу в ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

Отримання та аналіз усіх видів інформації для поточної діяльності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» є основоположним для контролюючого підрозділу. Потік інформації між окремими підрозділами ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» має величезний вплив на спосіб управління підприємством. Інформаційний потік в ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» впливає, серед іншого, на умови запасів і їх зв'язок з наданням поточних послуг і закупівлями. Контролінг завдяки великій кількості інформації аналізує, наскільки залежить стан надання логістичних послуг відматеріальної бази, від людських ресурсів, досліджень і розробок, а також від наявної на ринку технології. Дуже важливим виявився рівень координації між діяльністю відділу маркетингу, відділу обліку та відділу розвитку. Контролюючий блок тут відіграє роль координатора.

ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» має систему контролю, яка характеризується групою експертів з чотирьох осіб. Вони несуть відповідальність за компетентність логістичної діяльності компанії. Завдання команди це забезпечення виконання роботи товариства, які б оцінювали результати логістики а саме це витрати, послуги що надаються та отримуються, коефіцієнт

їх виконання і впливають на процеси які б підвищили ефективність роботи. Логістичний відділ компанії складається із персоналу у кількості десять осіб.

Побудова системи контролінгу для ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» відіграє важливу роль у забезпеченні якості та оптимізації процесу керування наданням послуг. Функціонування підприємства в дослідному режимі із застосуванням контролінгу вимагає введення залізної інформаційної дисципліни. Особи, які беруть участь у цих процесах, повинні повідомляти актуальну інформацію про оцінку виконання завдань. Це відбувається для того, щоб менеджери процесів володіли актуальною інформацією про зростаючі показники.

Окреслимо основні етапи побудови логістичної системи контролінгу для ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» (рис. 2.2).

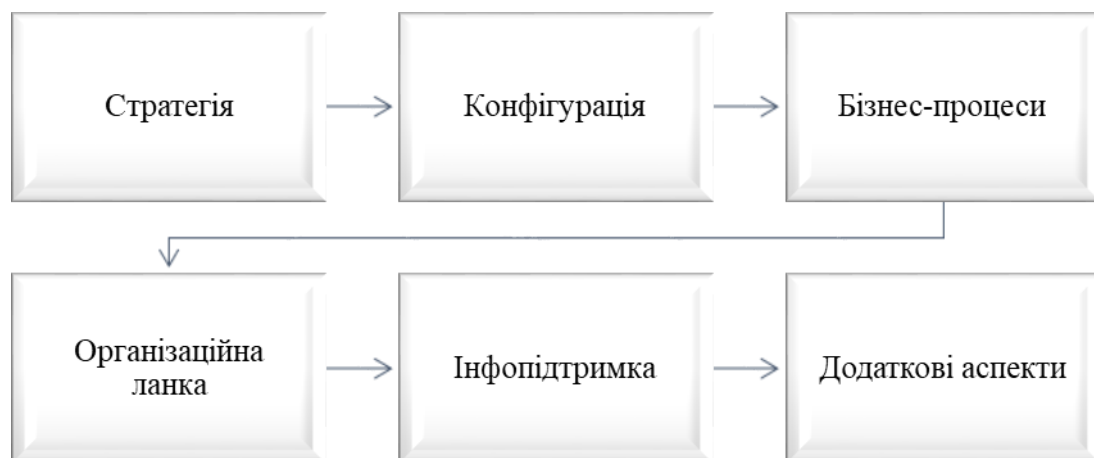


Рисунок 2.2 – Етапи впровадження контролінгу на підприємстві

Джерело: складено автором

Визначення нової логістичної стратегії відповідно до нових цілей системи:

1. Конфігурування логістичної системи.
2. Ідентифікація логістичних бізнес-процесів, які стануть ключовими для підприємства.
3. Забезпечення додаткової ланки організаційної структури логістики.
4. Вибір інформаційної підтримки контролінгу.
5. Розробка додаткових аспектів впровадження системи контролінгу.

Таким чином, це забезпечить поступове впровадження усіх напрямків контролінгу на підприємстві для поліпшення ефективності роботи логістики.

«Розробка нової логістичної стратегії і місії повинна враховувати конкретну нинішню ступінь розвитку логістики всередині і поза компанією, що базується на застосовуваних передовими фірмами логістичних концепціях і технологіях. Логістичну концепцію для підприємства можна трактувати як основну точку зору (керівну ідею) на логістику як на платформу підтримки бізнесу та інструментарій оптимізації ресурсів фірми при управлінні товарно-матеріальними потоками, пов'язаної з інформацією та сервісом» [32, 33].

Будь-яка компанія вибудовує свій бізнес на основі певної корпоративної стратегії, яка дозволяє досягти довгострокових цілей. Відомо, що існує три основні види стратегій: та, що спрямована на зростання; на скорочення та остання для стабілізації на ринку. Підприємство, відповідно до свого стану фінансової діяльності та зовнішнього економічного середовища, вибирає потрібну стратегію та встановлює цілі.

Логістична стратегія контролінгу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» повинна бути спрямована на підтримку загальної стратегії підприємства з метою оптимізації ресурсів компанії при управлінні матеріальними і супутніми потоками. Головною особливістю логістичної стратегії має бути «природність» зв'язків кожного елемента стратегічного планування бізнесу, таких як маркетингова, фінансова, виробнича та інші.

Цілі логістичного контролінгу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» мають бути націлені на:

- поступове зниження логістичних витрат;
- підвищення продуктивності логістичної діяльності;
- збільшення якості логістичного обслуговування.

Для впровадження логістичного контролінгу існує потреба у визначенні переліку етапів, які необхідно пройти, до яких відносимо:

- визначення цілей логістичного контролінгу підприємства;

– на основі визначених цілей, встановлення способів реалізації логістичного контролінгу, що включає в себе розроблення цілей та завдань для досягнення мети, сюди може належати ціль щоквартального контролю відповідності виконання логістичної стратегії, тоді до завдань можна віднести: визначення переліку та значень планових контролінгових показників, яких необхідно досягнути та допустимі межі їхнього коливання, проведення порівняння та аналізу відхилень в процесі реалізації планів, формування висновків та рекомендацій для керівників підприємства;

– формування переліку дій, спрямованих на забезпечення реалізації побудованих планів, контроль за виконанням, пошук відхилень, їхній аналіз та усунення;

– формування переліку дій спрямованих на регулювання, удосконалення, перебудову чи повне припинення реалізації логістичного контролінгу у зв'язку з нереальністю застосування, зміною умов навколишнього середовища, банкрутства підприємства тощо.

При реалізації логістичного контролінгу підприємства необхідно пам'ятати про встановлення чітких періодів, умов і об'єктів застосування, включення контролінгу в стратегічні логістичні плани підприємства. Реалізація логістичного контролінгу підприємства передбачає управління вдосконаленням способів та шляхів його застосування.

Очевидно, що існує потреба в аналізі зовнішнього середовища ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» для подальшого планування стратегії розвитку підприємств галузі. Враховуючи мету, цілі і завдання, які перед нами стоять PEST-аналіз підходить для їх вирішення, що доводять основні переваги і недоліки застосування даного виду аналізу (табл. 2.7).

Проведення PEST-аналізу вимагає дотримання послідовних етапів. Найважливіший і найскладніший етап проведення PEST-аналізу – це визначення переліку найвпливовіших факторів зовнішнього середовища на логістику ТОВ «ДТ ПРО КАРГО». На нашу думку, враховуючи, що сьогодні більшість країн Європи спрямовують свою діяльність в сторону збереження

екології (наприклад, впровадження стандартів, які стосуються кількості вмісту шкідливих речовин у вихлопних газах), то врахування екологічного фактору впливу є необхідним в процесі проведення аналізу, оскільки логістична діяльність безпосередньо залежить від транспортування продукції.

Таблиця 2.7 - Позитивні та негативні сторони проведення PEST-аналізу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

Переваги	Недоліки
Встановлює межі реалізації логістики підприємства.	Не завжди охоплює всі зовнішні фактори впливу на організацію.
Дозволяє структурувати знання про зовнішнє середовище реалізації логістичної діяльності підприємства.	Великий обсяг даних, які потрібно включити в аналіз. Проблеми з виділенням найсуттєвіших.
Дозволяє оцінити перелік і якість надаваних логістичних послуг.	Оцінки експертів часто бувають суб'єктивними.
Дозволяє врахувати в процесі планування і реалізації логістичної діяльності фактори, які не підвладні керівництву підприємства, але мають суттєвий вплив на його логістичну діяльність.	Фактори зовнішнього середовища, які впливають на логістичну діяльність будуть відрізнятися від факторів зовнішнього середовища інших видів діяльності.
Сортує зовнішні фактори впливу, дозволяє виділити найбільш впливові.	Складність у визначенні меж макросередовища.
Оцінка факторів зовнішнього середовища дозволяє приймати зважені стратегічні рішення.	Важко проаналізувати соціальні фактори впливу.
Визначає основні фактори впливу зовнішнього середовища.	Дозволяє проаналізувати тільки зовнішнє середовище підприємства.
У працівників, які проводять PEST-аналіз складається чітке уявлення про зовнішнє середовище підприємства.	Важко застосовувати до диверсифікованих підприємств.
PEST-аналіз можна застосовувати для аналізу різних видів діяльності, не тільки логістичної, але й виробничої, фінансової чи підприємства загалом, або й цілої галузі.	

Джерело: складено автором на основі [30, 41, 43, 44].

Отже, визначено стратегію логістичного контролінгу – підтримка діючої стратегії підприємства ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» при управлінні логістичними потоками та їм супутніми (фінансовими, інформаційними) з оптимальними витратами матеріальних фінансових та матеріальних ресурсів.

Таким чином, можна стверджувати, що є необхідність застосування логістичного контролінгу як напрямку управління на підприємстві ТОВ «ДТ

ПРО КАРГО». Проте, для того, щоб отримати позитивний ефект від реалізації логістичного контролінгу необхідно чітко організувати діяльність підприємства.

Висновки до розділу 2

ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» створено засновниками- фізичними особами в 2018 році у місті Київ. Підприємство є юридичною особою та має самостійний баланс, в банківських установах рахунки, печатку з найменуванням компанії, атрибутику юридичної особи, фірмовий бланк та має можливість від свого імені укладати та узгоджувати договори, набувати як майнові так і немайнові прав.

Дослідження логістичної діяльності, вказують на те, що власний логістичний відділ ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» займається оптимізацією витрат, покращенням якості сервісу та налаштуванням комунікації з клієнтами та дистриб'юторами. А в цілому існуюча система управління логістичними процесами має і переваги і недоліки. Перевагою можна вважати високу позицію послуг на ринку і цілеспрямовану логістичну діяльність. В свою чергу недоліками є: низьке, не своєчасне використання інформаційної технології; відсутність необхідної та відповідної системи комунікації; відсутність стратегічних підходів до концепції логістики; відсутність орієнтації менеджменту логістики підприємства до інновацій і інвестицій.

Аналіз даних ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» доводить, що вартість майна компанії зросла на суму 63739 тис. грн. (11,6%), тому що збільшилась вартість оборотних активів балансу на 73923 тис. грн. (33,2%). На негативні наслідки вплинуло зменшення вартості необоротних активів балансу на 10166 тис. грн. (3,1%) і скоротилася вартість товарних запасів на 43457 тис. грн. (39,8%) . В структурному вигляді, майно майже не змінилося і оборотні активи складають – 48,3%, а необоротні – 51,7%. Позитивним показником є питома вага фонду обігу – 37,8%. А в цілому, динаміка що до майна товариства є позитивною.

Показник вартості джерела формування капіталу зріс на 63739 тис. грн., і оптимальною у компанії є структура капіталу, при чому власний капітал складає 93,5 %. Позитивним чинником є зростання власного капіталу на суму 166072 тис. грн. (65,1%) і зменшення суми зобов'язань товариства на 53956 тис. грн. (42,3%). Значно зменшився показник довгострокових зобов'язань – на 3364 тис. грн. (11,6%), поточних зобов'язань – на 11054 тис. грн. (50%). Показник розглянутий у вигляді кредиторської заборгованості.

Платоспроможність товариства склала 312,6% і перевищує норматив на 302,6% і у 2020 році склала 268,8%. Пропорційно зросла абсолютна ліквідність на 389,4% але вона нижче нормативу на 430,2%. Спостерігається високий показник швидкої, критичної та загальної ліквідності, так швидка ліквідність в 19 разів, критична у 20 разів а загальна у 25 разів вище нормативного показника.

Проведення PEST-аналізу вимагає дотримання послідовних етапів. Найважливіший і найскладніший етап проведення PEST-аналізу – це визначення переліку найвпливовіших факторів зовнішнього середовища на логістику ТОВ «ДТ ПРО КАРГО». Таким чином, можна стверджувати, що є необхідність застосування логістичного контролінгу як напрямку управління на підприємстві ТОВ «ДТ ПРО КАРГО». Проте, для того, щоб отримати позитивний ефект від реалізації логістичного контролінгу необхідно чітко організувати діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

3.1 Формування логістичного центру відповідальності у ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

За останні роки в логістиці ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» відбулося багато змін. Зростаюче значення підприємства є наслідком викликів ринку, з якими доводиться стикатися компанії, такі як: вищі вимоги щодо часу поставок, поставки, більша різноманітність продуктів і забезпечення якості продукту. Ці тенденції призвели до збільшення координації, а також до збільшення непрямих витрат. Внаслідок цих явищ виникла потреба у виникненні логістичного контролінгу у ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» при проектних завданнях і контролю через підготовку необхідної інформації. У межах координації діяльності підприємства існує мета логістичного контролінгу щодо пошуку потенційних покращень у кожній ланці логістичного ланцюга. Це може означати бажане постачання покупців шляхом швидкої передачі інформації від покупців в інформаційному ланцюзі, відносно своєчасне постачання матеріалів при мінімальному якісному зберіганні, короткі виробничі цикли та узгоджені потужності. Найважливіше це те, що контролінгові висновки повинні бути вчасними і актуальними. Тільки завчасне виявлення проблем, або фіксація їх на ранній стадії дозволяє попередити значні фінансові втрати.

Організація логістичного контролінгу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» дозволить виявити, проаналізувати та оцінити не тільки помітні на перший погляд проблеми, але й глибші проблеми, які мають прямий й опосередкований вплив на діяльність підприємства. ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» контролюючи окремі логістичні процеси не розглядає їх комплексно, що є суттєвим недоліком процесів аналізу та контролю логістичної діяльності зокрема та діяльності

підприємства загалом, тому що тоді кожен підрозділ працює на мінімізацію власних витрат, а не задля загального результату – мінімізації загальних логістичних витрат, це не виключає можливість різкого зростання витрат в одних підрозділах, і незначного зниження витрат в інших підрозділах, що в результаті може привести до економічного колапсу на підприємстві. Тому впровадження системи логістичного контролінгу у ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» дозволить зменшити комерційні ризики, спрогнозувати майбутні прибутки, оптимізувати співвідношення товарних груп в асортименті, сформувати стандарти функціональних обов'язків, що можуть слугувати стандартами для логістичних працівників підприємства, необхідних для ефективної організації роботи центрів відповідальності, які дозволяють реалізувати систему логістичного контролінгу у ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».

Контролінг логістичної діяльності повинен забезпечити підприємство системою якості його продукції і послуг, інтеграцію постачальницької, виробничої і збутової діяльності за критерієм оптимальних витрат та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Ефективна організація логістичного контролінгу у ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» повинна реалізуватися через системний підхід, до якого можна включити і комплексний контроль, що допомагає всім функціям контролінгу працювати як єдиному механізму, і економія ресурсів, за допомогою якої фокус переноситься на мінімізації сумарних витрат на транспортування, зберігання та управління запасами. Кожен структурний підрозділ, пов'язаний з товаропросуванням, стає центром відповідальності та бере участь в контролінгу. Більшість фахівців вважають центри відповідальності основою управлінського обліку, який, в свою чергу, є інструментом контролінгу. Не існує чіткої методики ідентифікації центрів відповідальності, що залишає поле для дискусій. Тож, ефективний логістичний контролінг потребує комплексного та системного підходу. Розробка чіткої методики ідентифікації центрів відповідальності та інших аспектів контролінгу логістики залишається актуальним завданням для ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».

Отже, методику ідентифікації центрів відповідальності у ТОВ «ДТ ПРО КАРГО», яка спрямована на забезпечення потреб логістичного контролінгу необхідно надати у табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Методика ідентифікації центрів відповідальності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

№	Назва кроку	Характеристика
1.	Вибір мети та цілей створення центру відповідальності	Чітко сформульована мета та цілі дозволять визначити згідно якої класифікації необхідно створювати центри відповідальності на підприємстві.
2.	Поділ підрозділів підприємства на центри відповідальності	Розподіл підприємства на центри відповідальності дозволить визначити перелік створених центрів відповідальності та на їх основі визначити підконтрольні показники.
3.	Побудова підконтрольних показників	Визначення переліку показників по яких проводитиметься контроль, порівняння та аналіз.
4.	Бюджетування	Бюджетування повинно проводитись з врахуванням зміненої організаційної структури (появи центрів відповідальності) та створеного переліку підконтрольних показників. Тобто, необхідно будувати бюджети для конкретних центрів відповідальності з включеним туди переліком підконтрольних показників.
5.	Облік, єдина інформаційна система	Фіксація фактичних результатів підконтрольних показників, створення єдиної інформаційної системи з різними рівнями доступу до інформації з врахуванням посадових обов'язків та повноважень.
6.	Аналіз	Аналіз необхідно здійснювати з врахуванням цілей та мети створення центрів відповідальності та з допомогою чітко встановлених інструментів.
7.	Порівняння	Порівняння планових показників з фактичними повинно враховувати допустимі межі відхилення та проводитись на основі визначених формул.
8.	Створення звітів	Необхідно створити певні стандартизовані бланки для звітності, що спростить час опрацювання звітної інформації керівником вищої ланки.

Джерело: згруповано автором на підставі [36, 37, 38].

Переваги запропонованої методики ідентифікації центрів відповідальності включають можливість забезпечення управлінського обліку

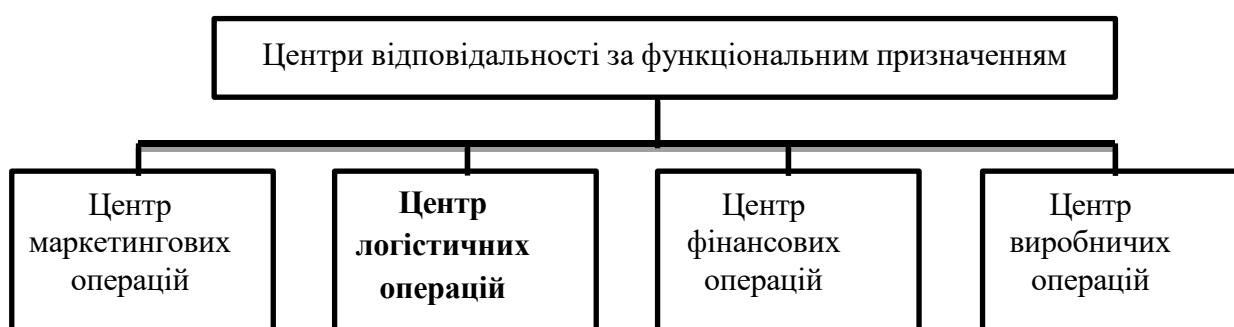
актуальною інформацією про логістику, що веде до кращого контролю та прийняття рішень, надання керівництву чіткої картини логістичних процесів з рекомендаціями для оптимізації, зменшення ризиків, пов'язаних з невизначеністю, та робить логістичні процеси більш гнучкими, слугує базовою методикою для ідентифікації центрів відповідальності на досліджуваному підприємстві.

Тож, методика ідентифікації центрів відповідальності надає управлінському обліку необхідні дані про логістику, що робить контроль та прийняття рішень більш ефективними. Керівництво отримує актуальну інформацію про логістичні процеси, а також висновки та рекомендації для їхнього вдосконалення. Це, в свою чергу, веде до більш швидкого та обґрунтованого прийняття рішень. Завдяки кращому розумінню логістичних процесів та їхніх ризиків, підприємство може мінімізувати потенційні втрати. Запропонована методика робить логістичні процеси більш адаптивними до мінливих ринкових умов. Методика ідентифікації центрів відповідальності може бути використана як основа для ідентифікації центрів відповідальності на будь-якому підприємстві. Таким чином, запропонована методика ідентифікації центрів відповідальності є цінним інструментом для покращення контролінгу логістичної діяльності на підприємстві.

Зосереджуючись на зазначених характеристиках центрів відповідальності необхідно стверджувати, що формування логістичного центру відповідальності у ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» дозволить створювати інфраструктуру логістичного контролінгу підприємства. Створення умов для ефективного контролінгу логістики пояснюється тим, як саме за допомогою логістичного центру відповідальності виникне можливість збирати, обліковувати, аналізувати, контролювати та регулювати логістичні процеси, які характеризуються результативністю логістичної діяльності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО», а також підвищенням ефективності логістики, оптимізацією логістичних витрат, підвищенням конкурентоспроможності, більш гнучкими та адаптивними логістичними процесами. Слід зауважити, що логістичний центр

відповідальності є важливим інструментом для покращення контролінгу логістики та, як наслідок, підвищення загальної ефективності логістичної діяльності підприємства.

Тому виділення центру відповідальності логістичних операцій, що буде відображати у ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» логістичні процеси шляхом поділу центрів відповідальності компанії на центри витрат, доходів, інвестицій, не буде раціональним рішенням. Доцільніше розділити центри відповідальності підприємства за функціональним призначенням рис. 3.1.



**Рисунок 3.1 – Центри відповідальності за функціональним призначенням
ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»**

Джерело: складено автором

Таким чином, виокремлення проміж центрів відповідальності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» центру відповідальності логістичних операцій допоможе організувати роботу управлінського персоналу, враховуючи всі логістичні вхідні та вихідні дані.

Однак, організація центрів відповідальності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» не завершиться ідентифікацією того чи іншого центру відповідальності. Виокремлення центру відповідальності за логістичні операції дозволить організувати управлінський облік з урахуванням усіх логістичних вхідних та вихідних потоків. Для їх ефективного функціонування важливо встановити показники, які підлягатимуть контролю та управлінню. Показники мають відповідати специфіці діяльності центру відповідальності. Керівник центру

повинен розподілити відповідальність та повноваження між працівниками логістичного центру з урахуванням їх впливу на індикаторів КРІ.

Повна реорганізація організаційної структури управління підприємством ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» може бути затратною та потребувати значного часу, зусиль та ресурсів. До того ж, після реорганізації потрібен час на адаптацію, виявлення та виправлення помилок. Для економії фінансових ресурсів та часу можна розглянути два альтернативні варіанти:

1. Виділити логістичний центр відповідальності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» серед вже існуючих на підприємстві. Це дозволить організувати облік логістичних потоків без значних змін в структурі управління.

2. Внести мінімальні зміни в організаційну структуру управління ТОВ «ДТ ПРО КАРГО». Цей варіант може призвести до того, що деякі види логістичних витрат не будуть враховані, але це може бути виправдано, якщо їх частка незначна, а витрати на їх облік та контроль перевищують потенційні вигоди.

Виділення логістичного центру відповідальності у ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» та подальше застосування контролінгу дозволить оптимізувати кількість працівників на підприємстві. Зокрема, склад готової продукції об'єднати зі складом сировини, матеріалів та комплектуючих виробів і зосередити їх функціонування на одній загальній площі.

Розглянемо функціональні обов'язки та повноваження керівника логістичного центру відповідальності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» з точки зору логістичних процесів підприємства (табл. 3.2).

Доцільно буде доповнити, що на підприємстві ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» немає єдиної інформаційної бази даних, якою міг би скористатись кожен працівник при потребі залежно від свого рівня доступу. Ще одним недоліком функціонування складу сировини, матеріалів та комплектуючих виробів і складу готової продукції є відсутність програми, яка пов'язує рух продукції на даних складах з бухгалтерією. Таким чином відбувається дублювання даних операцій бухгалтером і завідувачем складом. Для того, щоб уникнути

цього, можна встановити спеціалізоване програмне забезпечення, що зможе вивільнити робочий час бухгалтера, який залучений до даних операцій.

Таблиця 3.2 – Функціональні обов'язки та повноваження керівника логістичного центру відповідальності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

Завдання та обов'язки	Права та відповідальність
1.Управління відділом постачання.	Можливість доступу до оперативних
2.Участь у формуванні заходів для ефективнішого використання ресурсів.	та стратегічних планів підприємства з метою їхнього вивчення для
3.Укладання договорів з постачальниками транспортних засобів та комплектуючих частин.	забезпечення його ефективної роботи відповідно до цілей підприємства.
Формування партнерських стосунків з постачальниками.	Вимагати необхідне технічне та технологічне забезпечення для ведення
Забезпечення підприємства необхідною кількістю матеріалів та комплектуючих частин.	обліку та аналізу інформації.
Контроль за діяльністю мееджерів з логістичних операцій.	Відповідальність за невиконання чи неналежне виконання своїх посадових
Затвердження переліку підконтрольних показників логістичних послуг.	обов'язків у порядку наведеному завдань згідно чинного законодавства
Розгляд рекомендованих змін щодо покращення діяльності підприємства.	України.
Формування рекомендованих змін для покращення діяльності служби надання логістичних послуг.	Відповідальність за здійснення матеріальної шкоди ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».
Формування рекомендацій щодо покращення функціонування підприємства загалом.	
Формування висновків про те, що ускладнює роботу відділу надання логістичних послуг.	Відповідальність за невчасне здійснення замовлення послуг та
Затвердження значення планових показників діяльності підприємства.	матеріалів.
Обговорення з керівником відділу комплектації замовлень та з керівником відділу посьачання матеріалів та послуг, з завідувачем складу, з маркетологом, з начальником транспортної дільниці та з помічником генерального директора з комерційних питань щодо вирішення питань з метою забезпечення загальних логістичних цілей та загальних цілей підприємства.	Відповідальність за недотримання чинного законодавства України чи іншої країни, в якій підприємство веде свою господарську діяльність в процесі виконання своїх обов'язків чи завдань.
Узгодження з головним бухгалтером підприємства вартість логістичних послуг..	Відповідальність за невчасне здійснення замовлень.
Формування висновків та рекомендацій про діяльність відділу надання логістичних послуг для управлінського персоналу.	Відповідальність за надання висновків та рекомендацій про діяльність відділу надання логістичних послуг для управлінського персоналу.

Джерело: розроблено автором

Визначення посадових інструкцій усіх працівників відділу логістики дозволяє визначити конкретну особу, яка нестиме відповідальність за ті чи інші витрати. Про це обов'язково необхідно повідомити працівників. Коли працівник проінформований про те, що відповідальність за ті чи інші витрати лежать саме на ньому, то він буде уважніше слідкувати та управляти ними. Також визначення обов'язків та повноважень кожного працівника логістичного центру відповідальності дозволяє уникнути дублювання операцій на підприємстві, що відноситься до розряду фінансових витрат, витрат часу та ресурсів. Виділення логістичного центру відповідальності та частковий перерозподіл завдань та обов'язків, прав та повноважень працівників дозволить оптимізувати кількість працівників на підприємстві ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».

Впровадження логістичних центрів відповідальності у ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» має ряд переваг:

- рівномірний розподіл завдань та відповідальності між працівниками;
- підвищення мотивації працівників, адже вони відчують свою роль у загальному успіху підприємства;
- спрощення контролю за діяльністю різних підрозділів та пошуку відповідальних за показники;
- прискорення реагування на зміни та впровадження нововведень.

Логістичний центр відповідальності дає можливість кожному працівнику відчувати свою значимість та вплив на загальний результат. Це, в свою чергу, веде до підвищення мотивації та відповідальності, що позитивно впливає на ефективність логістичних процесів.

Контролінг логістичної діяльності значно спрощує контроль за діяльністю різних підрозділів. Завдяки чітко визначеній структурі відповідальності, стає значно легше знайти відповідальних за ті чи інші показники. Це, в свою чергу, дозволяє швидше реагувати на зміни та впроваджувати нововведення.

3.2 Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Інвестиційний проєкт пов'язаний з впровадженням логістичного контролінгу у діяльності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО». Інвестиційний проєкт потребує ряд вкладень для підвищення результатів діяльності, в тому числі і збуту продукції, що має забезпечити підвищення продуктивності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО», а відповідно і доходів від логістичної діяльності і прибутків. Вихідні дані для розрахунків економічної ефективності інвестиційного проєкту надано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Початкові дані проєкту

Показники	Значення
Науково-дослідні роботи, тис.грн.	144,4
Захист прав на об'єкти інтелектуальної власності, тис.грн.	85
Закупівля обладнання, тис.грн.	250
Витрати на команду, тис.грн.	120,6
Загальна сума витрат проєкту, тис.грн.	600
Ставка дисконтування, %	20
Надходження від реалізації продукції проєкту (чистий дохід), тис. грн.	
1-й рік	250
2-й рік	380
3-й рік	710
Поточні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	
1-й рік	100
2-й рік	200
3-й рік	310

Джерело: згруповано автором

Необхідно зазначити формулу, за допомогою якої визначається щорічна сума амортизаційних відрахувань (AB) [39]:

$$AB = \frac{B_n - B_l}{T_{к.с.}}, \quad (3.1)$$

де B_n – первісна вартість основних засобів, грн.

B_l – ліквідаційна вартість основних засобів, грн.; (на рівні 5% – 10% від суми первісної вартості основних засобів);

Тк.в. – строк корисного використання основних засобів, роки, (обирає підприємство самостійно).

Первісна вартість складає 600 тис. грн., а та, що їй відповідає ліквідаційна складає 5% - 30 тис. грн.

$$AB = \frac{600 - 30}{5} = 114 \text{ тис. грн}$$

Також одним з важливих показників ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» є плановий розрахунок загальної суми грошових потоків під час реалізації проекту.

Метод чистої теперішньої вартості (NPV) – показує як можна отримати найбільше узагальнених характеристик результату інвестування, тобто кінцевий ефект у абсолютній сумі. Цей метод ґрунтується на зпівставленні дисконтованих грошових потоків із інвестиціями та може розраховуватися відповідно до формули [32]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+d)^t} - I_0, \quad (3.2)$$

де CF_t – грошові надходження в році t , які мають бути отримані завдяки інвестиціям у проєкті;

d – ставка дисконту;

n – тривалість проєкту (років);

I_0 – початкові інвестиції;

Висновки щодо ступіня ефективності вкладення коштів в даний проєкт показує яка отримана величина NPV. Якщо:

$NPV > 0$, то надана порада проєкт прийняти;

$NPV < 0$, то надана порада проєкт відхилити;

$NPV = 0$, то проєкт визначено, як і ні прибутковий, і ні збитковий.

Під час реалізації подібного проєкту прибутки акціонерів підприємства не будуть змінюватися, але обсяги надання логістичних послуг зростуть. Часто зростання потенціалу компанії оцінюють позитивно, а от проєкт, все одно

необхідно застосовувати.

Вихідні показники для розрахунків чистої теперішньої вартості представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.4 – Вихідні показники інвестиційного проєкту, що використовують для розрахунку показників чистої теперішньої вартості

Показник	Значення показника
1. Обсяги коштів, що інвестуються на закупівлю власних транспортних засобів, тис. грн.	600
2. Період експлуатації інвестиційного проєкту, роки	3
3. Сума грошового потоку всього, тис. грн., в т.ч.:	940,6
1-й рік	237
2-й рік	261,6
3-й рік	442

Джерело: згруповано автором

З метою дисконтування сум грошового потоку інвестиційного проєкту запровадимо вищезазначену ставку відсотку, яка складає 20%. Наступний крок це проведення дисконтування грошових потоків, де потрібно знайти суму теперішньої вартості, помноживши за кожний рік суми грошових потоків на конкретний дисконтний множник. Результат дисконту грошових потоків представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.5 – Розрахунок теперішньої вартості грошових потоків інвестиційного проєкту ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

Рік	Сума грошового потоку, тис. грн.	Ставка 20%	
		коефіцієнт дисконтування (дисконтний множник)	теперішня вартість, тис. грн
1-й рік	237	0,833	197,421
2-й рік	261,6	0,694	181,5504
3-й рік	442	0,579	255,918
Всього	940,6		634,8894

Джерело: розраховано автором

Тоді $NPV(20\%) = 634,89 - 600 = 34,89$ тис. грн.

Тож, коли існує певна сума інвестиційних засобів, можна отримати NPV при встановленій ставці процента 20% у розмірі 34,89 тис. грн..

Зазначемо, що проекти, під час розрахунків яких NPV дорівнюватиме нулю чи NPV буде мати від'ємний показник, необхідно відхилити. Це визвано тим, що такий проект не приносить інвесторам (в даному випадку ТОВ «ДТ ПРО КАРГО») додаткові прибутки щодо вкладеного капіталу. Для компанії ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» інвестиційний проект зможемо визначити ефективним саме під час використання ставки дисконтування 20 %.

Потрібно відмітити наступне значення IRR , а в цей час $NPV = 0$ з метою оцінки порогу. На прикладі представлені розрахунки, як 20 і 30 дисконтованих ставок надані у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Визначення NPV при двох дисконтованих ставках ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

Роки	Грошовий потік, тис. грн.	При IRR			
		20%		30%	
		Коефіцієнт дисконтування, при 20%	Теперішня вартість, тис. грн.	Коефіцієнт дисконтування, при 30%	Теперішня вартість, тис.грн.
1-й	237	0,833	197,421	0,769	182,253
2-й	261,6	0,694	181,5504	0,592	154,867
3-й	442	0,579	255,918	0,455	201,11
Всього	1494,8		634,89		538,23
Інвестиції			600		600
NPV			+34,89		-61,77

Джерело: розраховано автором

Таким чином, внутрішні норми прибутковості розташовуються у межах:
 $20\% < IRR < 30\%$

При ставці 30% $NPV = -61$. Тобто, можна відзначити, що проект

використовувати недоцільно.

Граничну величину ставки дисконту (IRR) можна розрахувати за формулою [38]:

$$IRR = r_1 + \left[\frac{NPV_1}{NPV_1 - (-NPV_2)} \right] \times (r_2 - r_1), \quad (3.3)$$

де r_1 – ставка, при розрахунку якої отримали позитивне значення;

r_2 – ставка, при розрахунку якої отримали негативне значення;

NPV_1 – позитивне значення NPV;

NPV_2 – негативне значення NPV.

Тож, якщо ставка буде перевищувати 23,61%, то відповідно проєкт автоматично може перейти в зону збитковості.

IRR представляє собою бар'єрну ставку, яка використовується під час залучення інвестицій ТОВ «ДТ ПРО КАРГО». Коли ціни інвестицій перевищили IRR, тоді проєкти не можуть бути виконані. Тому цей проєкт буде збитковий. А також навпаки, якщо IRR буде меншою ніж вартість інвестицій, саме тоді інвестиційний проєкти будуть прибуткові та підлягатимуть реалізації.

$$IRR = 20 + \left[\frac{34,89}{34,89 - (-61,77)} \right] \times (30 - 20) = 23,61 \%$$

Наступні показники, які потрібно розраховувати це дисконтовані терміни окупності. Термін окупності (DPP) представляє собою період часу, який потрібен для того, щоб мати можливість в повному обсязі відшкодувати інвестиції, які вкладено з початку діяльності за рахунок чистих надходжень з умовою використання даного проєкту. Дисконтований термін окупності інвестиції можна розрахувати на підставі формули [32]:

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+d)^{t/n}}} \quad (3.4)$$

де CF_t – грошові надходження в році t , які використано завдяки інвестиціям у проєкт;

d – темп приросту – ставка – банківська відсоткова ставка, дисконтна ставка;

n – кількість років проєкту;

I_0 – інвестиції (не можуть дисконтуватися, при отриманні у перший рік реалізації проєкту).

Таким чином,

$$DPP = \frac{600}{634,89/3} = 2,8$$

Терміни окупності проєкта становлять 2,8 року (2 роки та 9 місяців), саме тому даний проєкт можна вважати вигідним для виконання. Важлива особливість оцінки подібних проєктів є визначення та аналізування чутливості. Розраховуючи всі групи показників щодо окупності проєкту, необхідно додати, що важливу роль грають питання невизначеності та можлива зміна факторів, які впливатимуть на інвестиційний проєкт.

Висновки до розділу 3

Застосування контролінгу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» за допомогою запропонованих логістичних центрів відповідальності дозволить з однаковою рівномірністю розподіляти всі обов'язки між співробітниками підприємства, що допоможе відчутти працівникам себе частиною успіху ТОВ «ДТ ПРО КАРГО», бо саме і від їх навичок і праці буде залежати значна кількість ефективних логістичних процесів, які виступають суттєвими мотивуючими факторами. Завдяки чітко визначеній структурі центрів відповідальності стає значно легше відстежувати показники та знаходити відповідальних за їхнє

виконання. Система центрів відповідальності робить логістичні процеси більш гнучкими та адаптивними до змін. Це дозволяє швидко реагувати на нові виклики та впроваджувати інновації.

Виокремлення центру відповідальності за логістичні операції дозволить організувати контролінг у ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» з урахуванням усіх логістичних вхідних та вихідних потоків.

Було обґрунтовано ефективність та доведено, що запропонований інвестиційний проект є економічно вигідним та має чіткий план реалізації з визначенням необхідних інвестицій та термінів окупності. Запропонована система контролінгу потребуватиме 600 тис. грн., що окупиться за рахунок покращення логістичної діяльності та, як наслідок, значного (вдвічі) збільшення фінансових надходжень щорічно. З урахуванням середньої по Україні ставки дисконту 20%, окупність проекту прогнозується протягом 3 років. Проект демонструє позитивну норму прибутковості. Для досягнення очікуваних результатів важливо не відхилятися від запланованих показників та бюджету. Запропонований проект є економічно вигідним та має чіткий план реалізації. Очікується, що він принесе значні економічні вигоди протягом 3 років.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Обґрунтовано теоретичні засади контролінгу логістичної діяльності, які полягають в ієрархічній підпорядкованості цілей та завдань контролінгу логістичної діяльності основним його напрямкам, що дає змогу визначити спрямованість цілей та індивідуалізувати рішення через формування конкретного переліку цілей та завдань, адаптованих до специфіки логістичної діяльності підприємства.

Узагальнюючи викладене, можемо зазначити, що сучасний розвиток будь-якого підприємства потребує ефективного механізму управління внутрішніми бізнес-процесами. Цей механізм має забезпечувати високу результативність господарської діяльності та постійну взаємодію з зовнішнім середовищем, враховуючи динамічні зміни. Одним із ключових інструментів для реалізації такого підходу є контролінг. Його впровадження має бути адаптованим до індивідуальних особливостей функціонування кожного окремого підприємства.

Аналіз і узагальнення таких дефініцій, як «логістика» та «контролінг» дозволили обґрунтувати основні елементи поняття «логістичний контролінг», її розвиток і впровадження надасть можливість зменшити витрати, підвищити рівень конкурентоспроможності та дохідності підприємств. Існує багато способів реалізації логістичного контролінгу, які залежать від обраного підходу до моніторингу відхилень показників та прийняття коригувальних заходів. Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка системи логістично-контролінгових показників, а також концептуальної схеми управління логістичними процесами на основі контролінгу.

Недостатнє розуміння контролінгу як напряму управління стримує його впровадження на українських підприємствах. Тому зараз, як ніколи, важливо, щоб керівники вищої ланки усвідомили необхідність використання інструментів логістичного контролінгу для своєчасно реагування на ринкові тренди та обираючі дійсно ефективної стратегії розвитку в умовах невизначеності.

Таким чином, застосування логістичного контролінгу надає підприємствам такі переваги як підвищення ефективності логістичної діяльності, зниження логістичних витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів, підвищення конкурентоспроможності на ринку. Важливо розуміти, що логістичний контролінг – це не одноразова дія, а постійний процес. Він потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін у логістичній діяльності.

ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» створено засновниками- фізичними особами в 2018 році у місті Київ. Підприємство є юридичною особою та має самостійний баланс, в банківських установах рахунки, печатку з найменуванням компанії, атрибуту юридичної особи, фірмовий бланк та має можливість від свого імені укладати ту узгоджувати договори, набувати як майнові так і немайнові прав.

Дослідження логістичної діяльності, вказують на те, що власний логістичний відділ ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» займається оптимізацією витрат, покращенням якості сервісу та налаштуванням комунікації з клієнтами та дистриб'юторами. А в цілому існуюча система управління логістичними процесами має і переваги і недоліки. Перевагою можна вважати високу позицію послуг на ринку і цілеспрямовану логістичну діяльність. В свою чергу недоліками є: низьке, не своєчасне використання інформаційної технології; відсутність необхідної та відповідної системи комунікації; відсутність стратегічних підходів до концепції логістики; відсутність орієнтації менеджменту логістики підприємства до інновацій і інвестицій.

Аналіз даних ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» доводить, що вартість майна компаній зросла на суму 63739 тис. грн. (11,6%), тому що збільшилась вартість оборотних активів балансу на 73923 тис. грн. (33,2%). На негативні наслідки вплинуло зменшення вартості необоротних активів балансу на 10166 тис. грн. (3,1%) і скоротилася вартість товарних запасів на 43457 тис. грн. (39,8%) . В структурному вигляді, майно майже не змінилося і оборотні активи складають – 48,3%, а необоротні – 51,7%. Позитивним показником є питома вага фонду обігу – 37,8%. А в цілому, динаміка що до майна товариства є позитивною.

Показник вартості джерела формування капіталу зріс на 63739 тис. грн., і оптимальною у компанії є структура капіталу, при чому власний капітал складає 93,5 %. Позитивним чинником є зростання власного капіталу на суму 166072 тис. грн. (65,1%) і зменшення суми зобов'язань товариства на 53956 тис. грн. (42,3%). Значно зменшився показник довгострокових зобов'язань – на 3364 тис. грн. (11,6%), поточних зобов'язань – на 11054 тис. грн. (50%). Показник розглянутий у вигляді кредиторської заборгованості.

Платоспроможність товариства склала 312,6% і перевищує норматив на 302,6% і у 2020 році склала 268,8%. Пропорційно зросла абсолютна ліквідність на 389,4% але вона нижче нормативу на 430,2%. Спостерігається високий показник швидкої, критичної та загальної ліквідності, так швидка ліквідність в 19 разів, критична у 20 разів а загальна у 25 разів вище нормативного показника.

Проведення PEST-аналізу вимагає дотримання послідовних етапів. Найважливіший і найскладніший етап проведення PEST-аналізу – це визначення переліку найвпливовіших факторів зовнішнього середовища на логістику ТОВ «ДТ ПРО КАРГО». Таким чином, можна стверджувати, що є необхідність застосування логістичного контролінгу як напрямку управління на підприємстві ТОВ «ДТ ПРО КАРГО». Проте, для того, щоб отримати позитивний ефект від реалізації логістичного контролінгу необхідно чітко організувати діяльність підприємства.

Застосування контролінгу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» за допомогою запропонованих логістичних центрів відповідальності дозволить з однаковою рівномірністю розподіляти всі обов'язки між співробітниками підприємства, що допоможе відчувати працівникам себе частиною успіху ТОВ «ДТ ПРО КАРГО», бо саме і від їх навичок і праці буде залежати значна кількість ефективних логістичних процесів, які виступають суттєвими мотивуючими факторами. Завдяки чітко визначеній структурі центрів відповідальності стає значно легше відстежувати показники та знаходити відповідальних за їхнє виконання. Система центрів відповідальності робить логістичні процеси більш

гнучкими та адаптивними до змін. Це дозволяє швидко реагувати на нові виклики та впроваджувати інновації.

Запропоновано методику ідентифікації центрів відповідальності з метою забезпечення ефективної реалізації підсистеми контролінгу логістичної діяльності в загальній системі управління підприємством. Висунута методика дозволить підприємцям на основі вказаного переліку кроків організувати управління підприємством на основі центрів відповідальності, що не тільки спрощує облік та управління окремими видами діяльності, але й відіграє мотиваційний вплив на діяльність працівників.

Виокремлення центру відповідальності за логістичні операції дозволить організувати контролінг у ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» з урахуванням усіх логістичних вхідних та вихідних потоків.

Було обґрунтовано ефективність та доведено, що запропонований інвестиційний проект є економічно вигідним та має чіткий план реалізації з визначенням необхідних інвестицій та термінів окупності. Запропонована система контролінгу потребуватиме 600 тис. грн., що окупиться за рахунок покращення логістичної діяльності та, як наслідок, значного (вдвічі) збільшення фінансових надходжень щорічно. З урахуванням середньої по Україні ставки дисконту 20%, окупність проекту прогнозується протягом 3 років. Проект демонструє позитивну норму прибутковості. Для досягнення очікуваних результатів важливо не відхилятися від запланованих показників та бюджету. Запропонований проект є економічно вигідним та має чіткий план реалізації. Очікується, що він принесе значні економічні вигоди протягом 3 років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Капліна А.І. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/159> (дата звернення : 20.01.2024)
2. Адонін С.В., Калашнікова Ю.М., Фінансовий контролінг у системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. Вип. 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/99.pdf (дата звернення : 20.01.2024)
3. Прокопенко Л.В. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 39-2. С. 17-20.
4. Суханова А.В. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32. С. 225 – 230. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/35.pdf (дата звернення : 20.01.2024)
5. Русановська О.А. Контролінг як інноваційне рішення в розвитку теорії менеджменту. «Наукові записки» Львівського університету бізнесу та права. 2013. №10. С. 244-248.
6. Дзьоба В.Б. Теоретико-методологічна база побудови і використання системи контролінгу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2013. № 767. С. 26-32.
7. Гаврилюк Н.М. Концепція логістичного контролінгу в управлінні підприємствами автомобільного транспорту. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. С. 43-48.
8. Журавель Т.М. Контролінг як метод забезпечення конкурентних переваг на підприємстві. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum%20/Fkd/-2011_2/part1/18.pdf (дата

звернення : 20.01.2024)

9. Багрій К.Л. Методичні аспекти аналізу ефективності функціонування логістичної системи підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2018. Вип. 4. С. 34-42.

10. Крикавський Є. В. Ефективність логістики: дефеніції понять та підходи до оцінювання. *Логістика: проблеми та рішення*. 2019. № 6. С. 20-25

11. Куницька О. М. Розгляд сучасних концепцій логістичного управління підприємством. *Вісник Національного транспортного університету*. 2018. № 1. С. 188-194. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2018_1_23

(дата звернення : 20.01.2024)

12. Сумець О.М. Профільні логістичні стратегії забезпечення конкурентного потенціалу підприємств аграрного сектору економіки. *Актуальні проблеми економіки : Науковий економічний журнал*. 2017. № 3. С. 123-132

13. Дейнека О. Г. Удосконалення логістичного менеджменту в умовах економічних перетворень. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 166-170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_33_26 (дата звернення : 20.01.2024)

14. Дмуховскі Р. Поняття логістичних кластерів та ефективності економічних підприємств. *Журнал європейської економіки : науковий журнал*. 2019. № 3. С. 296-306.

15. Добіжа Н.В. Удосконалення системи управління сільськогосподарським виробництвом на основі логістичного підходу. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2018. Вип. 4. С. 18-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vanp_2018_4_5 (дата звернення : 20.01.2024)

16. Дудар Т.Г. Основи логістики : навчальний посібник для вищої школи. Київ : Центр учбової літератури. 2012. 176 с.

17. Зборовська О.М. Системне управління потоковими процесами промислового підприємства на підставі логістичного підходу : монографія. Дніпро : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 312 с

18. Трушкіна Н.В. Науково-методичні та прикладні засади вдосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019.

Вип. 34. С. 219-227.

19. Зеленко О. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 3. С. 63-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2017_3_12 (дата звернення : 20.01.2024)

20. Ковалик О.А. Характеристика транспортно-логістичного забезпечення діяльності підприємств України. *Економіка. Фінанси. Право : інформаційно-аналітичний журнал*. 2020. № 6. С. 22-24

21. Мадяр Р. О. Контроль логістичної діяльності на підприємствах в умовах глобалізації. *Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал*. 2018. № 12. С. 31-34.

22. Соколовський С. А. Вдосконалення логістичної системи підприємства: моделювання сценаріїв та оцінка ефективності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Вип. 2. С. 236-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2018_2_30 (дата звернення : 20.01.2024)

23. Кустріч Л. О. Логістичні інновації як основа управління підприємством. *Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал*. 2020. № 2. С. 10-14.

24. Гоменюк М.О. Розвиток системи логістичного обслуговування на засадах клієнтоорієнтованості. *Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал*. 2020. № 4. С. 182-186.

25. Макаренко М. В. Особливості управління логістичними системами підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 36. С. 73-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2018_36_12 (дата звернення : 20.01.2024)

26. Барабанова Ю. Є. Організаційно-економічна модель трансформації логістичного менеджменту України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 208-212.

27. Барабанова Ю. Є. Сучасний стан логістичного менеджменту України: міжрегіональні асиметрії. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 4(2).

С. 95-106. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnav_ekon_2019_4\(2\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnav_ekon_2019_4(2)_11)

(дата звернення : 20.01.2024)

28. Скіцько В.І. Синергія цифрових технологій в логістичних системах. *Інвестиції: Практика та досвід : Аналіз. Прогнози. Коментар.* 2018. № 16. С. 18-26.

29. Маковоз О.В. Шляхи удосконалення управління логістичним забезпеченням підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2019. № 66. С. 86-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_66_13 (дата звернення : 20.01.2024)

30. Сохецька А. В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління.* 2020. Т. 31(70). № 2(1). С. 8-13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_ekon_2020_31\(70\)_2\(1\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_ekon_2020_31(70)_2(1)_4) (дата звернення : 20.01.2024)

31. Тюріна Н.М. Логістика : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2018. 391 с.

32. Репіч Т. А. Ефективність логістичної системи підприємства. *Ефективна економіка.* 2018. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_12_29 (дата звернення : 20.01.2024)

33. Городко М. В. Передумови та закономірності використання логістичного менеджменту. *Економіка та держава.* 2017. № 8. С. 80-83. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_8_21 (дата звернення : 20.01.2024)

34. Гринчак Н.А. Статистичні аспекти обчислення та застосування індексу ефективності логістики. *Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал.* 2020. № 3. С. 138-14.

35. Іванова М.І. Наукові засади управління логістичними системами на промислових підприємствах : монографія / М. І. Іванова ; Клас. приват. ун-т. - Дніпро : Грані, 2017. - 428 с.

36. Ковальова М.Л. Логістичне управління: особливості та принципи.

Інтелект XXI. 2019. № 5. С. 45-48. URL :
http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_5_1076 (дата звернення : 20.01.2024)

37. Смерічевська С. В. Бойко О.В., Ситнік Ю.О. Новітні технології в транспортній логістиці. Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики: V-а Міжн. науково-практична конференція, 2-3 квітня 2017. Харків: Вид-во НФаУ, 2017. 445-448 с.

38. Гусак О.А. Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. *Бізнес Інформ. Менеджмент і маркетинг*. 2023. №5. С. 235-241. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-235-241> (дата звернення : 05.12.2023)

39. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах і таблицях. 2-е видання стереотипне / С. В.Смерічевська , М.В.Жаболенко, С.В. Маловичко та інш. За загальною редакцією С.В. Смерічевської. Львів: «Магнолія 2006», 2019. 552 с. URL : <http://bit.ly/2LNcgWd> (дата звернення : 20.01.2024)

40. Габрієлова Т.Ю., Литвиненко С.Л., Баннов О.В. Організація та технологія доставки спеціальних категорій вантажів: підручник. К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. 416 с.

41. Шевчук А. Тренди розвитку міжнародної транспортної логістики. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. Р. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-7> (дата звернення : 29.10.2023)

42. Włodzimierz U, Smerichevska S. Cluster Policy for Innovative Economic Development in European Countries : Strategic and international Aspects. Cluster Policy of Innovative Development of the National Economy: Integration and Infrastructure Aspects : collective monograph / under the editorship of professor S. Smerichevska. Poznań: Wydawnictwo naukowe WSPiA, 2020. 380 p. P.16-29. URL : <https://bit.ly/3vHDsIO> (дата звернення : 20.01.2024)

43. Гриценко С.І. Ноосферна парадигма розвитку транспортно-логістичних кластерів в умовах глобалізації. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2018. Випуск 797. Економіка. С. 11 – 17.

44. Смерічевська, С., Побережна, З., Михальченко, О., Штик, Ю., Поканевич, Ю. Моделивання й оцінка організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств: інноваційний та екологічний аспекти. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Вип. 4(51), 218–229. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4121> (дата звернення : 20.01.2024)

45. Kosova T., Smerichevskyi S., Yaroshevska O., Smerichevska S., Zamay O. Credit risk management: marketing segmentation, modeling, accounting, analysis and audit. *Scientific Horizons*. (2022). Вип. 25(8), С. 106-116. URL: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/> (дата звернення : 20.01.2024)

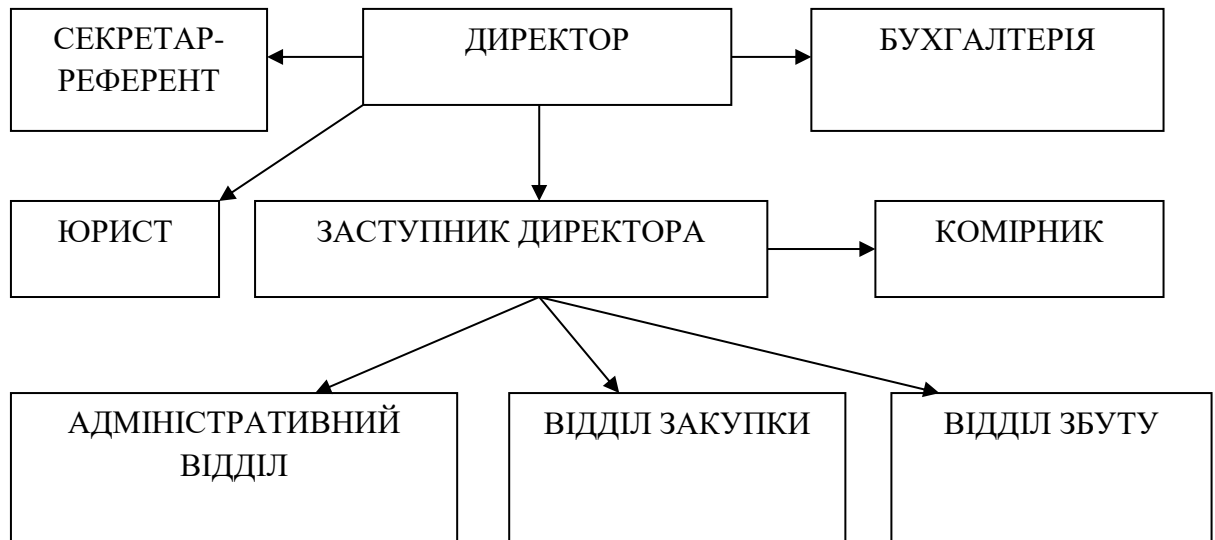


Рисунок А.1 – Організаційна структура підприємства ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

Джерело: згруповано автором