

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

на тему: «Управління логістичними процесами організації»

Виконав: **Євграфов Олексій Олександрович**
здобувач вищої освіти спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник: **Довжик Олена Олександрівна**
к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені
професора Л.І.Михайлової

Рецензент: **Журбенко Наталія Михайлівна**
начальник планово-фінансового відділу
Сумського національного
аграрного університету

Суми - 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:
Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)
«_____» «_____» 20__ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Євграфову Олексію Олександровичу

1. Тема роботи: Управління логістичними процесами організації

2. База практичного дослідження: ТОВ «Керамейя», м. Суми

керівник роботи Довжик О.О., к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від «__» _____ 20__ р. № ____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «__» _____ 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти Верховної Ради України, Постанови КМ України, офіційні данні Державного комітету статистики України, інтернет-ресурси монографії, навчально-методичні посібники, підручники за тематикою дослідження, статистичні збірники, наукові статті та матеріали міжнародних науково-практичних конференцій з питань управління логістичними процесами організації, данні бухгалтерського обліку та фінансова звітність ТОВ «Керамейя» за 2017-2021 рр.

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

- дослідити теоретичні положення управління логістичними процесами організації;
- провести аналіз діючої системи управління логістичними процесами організації в ТОВ «Керамейя» м. Суми;
- розробити рекомендації по вдосконаленню управління логістичними процесами організації в досліджуваному підприємстві.

6. Дата видачі завдання:

«__» _____ 20__ року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітки
1	Обґрунтування теми дослідження, визначення об'єкту, предмету дослідження.	Грудень 2021 р.	виконано
2	Формулювання мети та завдань кваліфікаційної роботи, складання плану-графіку роботи.	Січень 2021 р.	виконано
3	Вивчення та узагальнення літературних джерел з теми дослідження, опрацювання законодавчої та нормативної бази	Січень - Лютий 2022 р.	виконано
4	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження, характеристика методичних підходів дослідження питання.	Березень-Квітень 2022 р.	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, постановка завдання для аналітичної частини, проектування можливостей вдосконалення досліджуваної проблеми	Квітень - Травень 2022 р.	виконано
6	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення результатів аналізу застосування досліджуваного питання в об'єкті практики	Червень - Серпень 2022 р.	виконано
7	Визначення шляхів вдосконалення досліджуваної проблеми, економічне обґрунтування пропозицій	Вересень - Грудень 2022 р.	виконано
8	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи, формулювання висновків та узгодження з керівником	Січень - Лютий 2023 р.	виконано
9	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	Березень 2023 р.	виконано
10	Перевірка на автентичність. Оформлення супровідних документів	Березень 2023 р.	виконано
11	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, в деканат	Березень 2023р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	Березень 2023 р.	виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

О.О. Євграфов

Керівник роботи

(підпис)

О.О. ДовжикПеревірку на автентичність
проведено

(підпис)

Н.М. БаранікКваліфікаційна робота
допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Євграфов О.О. Управління логістичними процесами організації.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2023 р. - Рукопис.

Кваліфікаційна робота спрямована на дослідження теоретичних питань та встановлення практичних напрямів удосконалення логістичних систем на підприємствах. Вона базується на аналітичній оцінці логістичної діяльності ТОВ «Керамейя». Запропоновано шляхи вдосконалення логістичної діяльності компанії шляхом впровадження інноваційних технологій.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади сутності, місця та значення управління логістичними процесами на підприємстві, визначено особливості управління та адміністрування логістики ТОВ «Керамейя», охарактеризовано методичні підходи до визначення ефективності логістичної діяльності.

Проведено дослідження стану управління логістичними процесами на підприємстві. Досліджена організаційно-економічна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Керамейя», проведений аналіз логістичної діяльності на підприємстві. Обґрунтовано організаційно технічні заходи щодо підвищення ефективності управління логістичними процесами.

Встановлено, що впровадження ризик-менеджменту в управлінні логістичною діяльністю ТОВ «Керамейя» може зменшити вплив небажаних факторів на логістичну систему компанії для досягнення бажаних результатів. Ефективні заходи дозволяють мінімізувати негативні наслідки реалізації логістичних ризиків для підприємства або частково запобігти їх реалізації. Ефективне управління логістичними ризиками для компанії є перспективним джерелом отримання та посилення конкурентних переваг компанії.

В кваліфікаційній роботі проаналізовано вплив управління логістикою на організаційно-економічну стабільність підприємства на ринку. Визначено результати впливу логістичної стратегії на економічну складову діяльності підприємств. Забезпечуючи якісні процеси у логістичному ланцюгу, знижуючи витрати та будуючи стратегії швидкої реакції на зміни попиту, компанії можуть досягти значних конкурентних переваг на ринку.

Розроблені у кваліфікаційній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «Керамейя», де було визнано можливість їх практичного застосування.

В основу досліджень покладено матеріали бухгалтерської звітності, в якій відображено основні показники промислового виробництва. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення логістики, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених по темі. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення управління логістичною діяльністю використовувались методи систематизації, алгоритмізації тощо.

Ключові слова: управління; логістика; логістична діяльність; логістичні процеси; логістичний ланцюг; логістичні цілі.

SUMMARY

Yevgrafov O.O. Management of logistics processes of the organization.

Qualification work in the specialty 073 "Management", SNAU, Sumy-2023 - Manuscript.

The master's thesis is devoted to the study of theoretical problems and substantiation of practical directions for improving the logistics system at the enterprise. Based on the analytical assessment of logistics activities at "Kerameia", measures have been developed to improve it. The ways of improving the logistics activities of "Kerameia" by introducing innovative technologies are proposed.

In the qualification work, the theoretical foundations of the essence, place and significance of the management of logistics processes at the enterprise are considered, the peculiarities of the logistics management and administration of "Kerameia" are determined, and methodical approaches to determining the efficiency of logistics activities are characterized.

A study of the management of logistics processes at the enterprise was conducted. The organizational and economic characteristics of the limited liability company "Kerameia" were studied, the analysis of the logistics activity at the enterprise was carried out. Organizational and technical measures to increase the efficiency of logistics process management are substantiated.

It was established that the implementation of risk management in the management of logistics activities of "Kerameia" can reduce the impact of undesirable factors on the company's logistics system in order to achieve the desired results. Effective measures make it possible to minimize the negative consequences of the implementation of logistical risks for the enterprise or to partially prevent their implementation. Effective management of logistics risks for the company is a promising source of obtaining and strengthening the company's competitive advantages.

In the qualification work the influences of logistics management on the organizational and economic stability of the enterprise in the market are analyzed. The results of the influence of the logistics strategy on the economic component of the enterprises are determined. By providing quality processes in the logistics chain, reducing costs and building strategies to respond quickly to changes in demand, companies can achieve significant competitive advantages in the market.

The proposals developed in the thesis were submitted for consideration to the management team of "Kerameia", where the possibility of their practical application was recognized.

The theoretical and methodological basis of the research became the fundamental provisions of logistics, legislative and normative acts of Ukraine, monographs, scientific articles of domestic and foreign scientists on the topic. Systematization, algorithmization, etc. methods were used during the development and implementation of directions for improving the management of logistics activities.

Keywords: management; logistics; logistic activity; logistic processes; logistics chain; logistical purposes.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи управління логістичними процесами організації	11
РОЗДІЛ 2. Оцінка стану управління логістичними процесами організації ТОВ «Керамейя»	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2 Діагностика існуючого рівня управління логістичними процесами організації	34
2.3 Оцінка ефективності логістичними процесами організації	38
РОЗДІЛ 3. Вдосконалення управління логістичними процесами організації	50
3.1 Впровадження ризик-менеджменту в управлінні логістичною діяльністю ТОВ «Керамейя»	50
3.2 Напрями оптимізації логістичної системи підприємства ТОВ «Керамейя»	55
3.3 Обґрунтування напрямів вдосконалення управління логістичними процесами організації	62
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	74
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми. Логістика відіграє важливу роль у безперебійному функціонуванні бізнесу. Однак, велика кількість змін і вимог, яких зазнає така система в міру зростання її розмірів, робить дуже складним управління досконалим відділом логістики. Логістику можна розглядати як бізнес-функцію, що відповідає за «доставку потрібного продукту в потрібній кількості, в потрібний час, в потрібне місце, за потрібною ціною і в потрібному стані потрібному клієнту». Тому для компаній дуже важливо інвестувати в логістичний сектор, щоб максимально задовольнити потреби клієнтів і забезпечити загальну продуктивність.

Таким чином, тема є актуальною на сьогоднішній день і дозволяє раціонально оцінити попит і розподіл товарів від виробників до споживачів. З іншого боку, своєчасне виявлення проблем у логістичній системі компанії дозволяє уникнути значних витрат і продовжити успішну роботу.

Проблематика управління логістичними процесами знайшли своє відображення в багатьох публікаціях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Серед яких слід виокремити Верескля М.Р. [3], Догодайло Я.В., Левченко О.П., Бодра Ю.А. [5], Косюченко Л.В. [10], Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В., Репін А.О. [12], Нестеренко Р.В. [19], Сохецька А.В. [24]. Серед зарубіжних вчених інтерес здобули роботи Аарон Ю.А., Гоберман І.М., Луо Б.Н., Лю Ц., Фен С., Юй К. [27] та інших.

Більшість вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі логістики приділяють увагу принципам логістичного управління. В тіні залишається питання доцільності виокремлення логістичної діяльності як фундаментальної складової логістики з метою раціонального прийняття рішень в управлінні компанією.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету за

темою: «Розвиток менеджменту у контексті міжнародних інтеграційних процесів» (державний реєстраційний номер 0119U102483). В рамках зазначеної науково-дослідної теми здобувачем вищої освіти виконане теоретичне обґрунтування та практичне опрацювання шляхів вдосконалення управління логістичними процесами організації.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розвиток теоретико-методичних засад та обґрунтування напрямів вдосконалення управління логістичними процесами організації. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність логістичної діяльності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваному підприємству;
- проаналізувати стан та особливості управління логістичними процесами на промисловому підприємстві;
- здійснити аналіз дослідження логістичної діяльності підприємства;
- розробити напрямки оптимізації логістичної системи;
- проаналізувати введення ризик-менеджменту на підприємству;
- обґрунтувати можливі шляхи удосконалення управління логістичними процесами підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є процес управління логістичними процесами підприємства в ТОВ «Керамейя».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та науково-методологічних положень стосовно управління логістичними процесами організації.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є визначення напрямів оптимізації логістичної системи досліджуваного підприємства, впровадження ризик-менеджменту в управлінні логістичною діяльністю та обґрунтування напрямків вдосконалення управління логістичними процесами організації. Найбільш важливі результати, отримані в процесі дослідження полягають у наступному:

- розроблено напрями оптимізації логістичної системи;
- оцінено ефективність введення ризик-менеджменту на підприємстві;
- запропоновано шляхи удосконалення процесів управління логістичними процесами підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити управління логістичними процесами організації. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані до ТОВ «Керамейя», а також на кафедру менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для студентів спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення логістики, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених по темі.

В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: методи індукції та дедукції, науково-аналітичні методи - під час опрацювання, узагальнення і систематизації наукових підходів щодо визначення сутності, складових та різновидів логістичних процесів підприємства; абстрактно-логічний метод - при узагальненні теоретичних положень щодо використання інформаційних технологій для управління логістичною діяльністю; статистичний аналіз та метод згрупувань - при дослідженні стану та тенденцій розвитку підприємства, аналізу ефективності логістичної системи; графічний метод - для наочного зображення теоретичного матеріалу та аналітичних результатів. Під час розробки та впровадження

напрямів удосконалення управління логістичною діяльністю використовувались методи систематизації, алгоритмізації тощо.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Євграфов О.О., Довжик О.О. Проблеми контролю в системі управління логістичними процесами організації .Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Суми, 22 листопада 2022 р.) / за ред. проф. Назаренка О.В. Суми: СНАУ, 2022. С.84-87.

2. Євграфов О.О., Довжик О.О. Управління логістичними процесами організації. Облік і оподаткування і контроль в управлінні: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і учнівської молоді. 24 листопада 2022. Кропивницький, 2022. С. 153-157.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 30 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 60 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 7 таблиці, 11 рисунків, 2 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах сьогоденної економічної ситуації блискавично розвиваються інформаційні та комунікаційні технології, відбувається ріст конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринку, а також значно підвищується потреби споживачів. Це впливає на маркетингову політику підприємства та вимагає більш ефективних методів підвищення його конкурентоспроможності і задоволення потреб споживача.

Для більш ефективної діяльності підприємства розвивають логістику та формують логістичні стратегії. Це підвищує рівень конкретності компаній, так як виникає бажання підприємців у розвитку логістичних систем та якості продукту та послуг. Розвинуті логістичні системи ефективно впливають на результати існування підприємства. Актуальним завданням у поліпшенні якості транспортних послуг є розвиток виробництва на підприємстві, підвищення рівня експедиційної діяльності та потреби вирішення проблем у територіальній віддаленості [13].

Управління логістичними процесами на підприємстві постійно розвивається та можна зобразити як системний ланцюг, що постійно повторюється. Іншими словами, це циклічний процес, що характеризується поєднанням структурних, процесних і функціональних методів.

Логістичне управління поєднує в собі маркетингову стратегію та дослідження маніпуляції на ринку. Такий менеджмент пов'язує виробництво та збут продукції із попитом споживачів через стимулювання збуту альтернативними маркетинговими методами та гнучке ціноутворення, через торгіві націнки та дисконтні скидки, розширення клієнтської бази для підвищення рентабельності підприємства.

Загальний дохідний ефект створюється через взаємодії та поєднання основних сфер господарської діяльності підприємства, таких як логістична діяльність, маркетингове спостереження та управління в цілому. Завдання логістики є досліджувати індивідуальне бажання покупців та реагувати на неї, тобто створювати всі умови для повного задоволення цих потреб. Основною метою логістичної діяльності є бажання кожного товариства та його учасників мати успіх, щоб виправдовувати очікування споживачів.

Таким чином, управління логістичними процесами задовольняє всі потреби покупців, що поєднанні із термінами та територіальним розміщенням на ринку. Остаточно можна стверджувати, що логістика - це так званий менеджмент обслуговування споживачів [16].

Якщо розглядати логістику у вузькому сенсі то сміливо можна стверджувати, що це наука про менеджмент та оптимізацію матеріальних, фінансових, технічних та технологічних потоків у господарській діяльності підприємства, що виконує зазначені задачі перед ним. У широкому розумінні логістика - це один із багатьох засобів управління, завдяки якому суб'єкт господарської діяльності досягає поставлених цілей з допомогою раціонального менеджменту матеріальними та іншими потоками на протязі повного циклу виробничо-збутового процесу.

Розглядаючи весь шлях економіки України протягом минулих періодів, можна спостерігати зміну основних аспектів у господарській діяльності підприємства. Незамінним для підприємств є обґрунтування та запровадження в управлінні логістичними процесами сучасних методів для забезпечення більш ефективного функціонування. Можна стверджувати, що недостатньо ефективних управлінських рішень, потрібно мати на меті ефективне ведення господарської діяльності загалом. Це вимагає досконалого вивчення новітніх методів менеджменту, щоб мати змогу забезпечити швидкий розвиток підприємства та просунути його на ведучі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках [3].

Якщо розглядати сучасний підхід до управління логістичними процесами, можна зробити висновок, що він забезпечує ефективність потокових процесів в менеджерській системі в межах одного ланцюга поставок та взаємодію різних його складових на технічному, технологічному, економічному та методологічному рівнях.

Водночас, важливим аспектом є скорочення часу та ресурсів за допомогою оптимізацією потоків матеріалів, достовірної інформації та грошових коштів. Можна зробити висновок, що управління логістичними процесами на підприємстві концентрується на впливі на логістичні потоки, для того щоб синхронізувати їх взаємодію та досягти синергетичного ефекту [23].

Відділ логістики разом з керівництвом в сучасних підприємствах разом працюють над розробкою логістичних стратегій. Вибір пріоритетів стосовно логістичної діяльності трактують логістичної стратегії. Логістична стратегія - це план дій що детально описує фінансові затрати та людський ресурс, які виділяються на логістичну діяльність, матеріально логістичне забезпечення та господарські дії стосовно закупівель (операції з постачання).

Отже стратегічне планування - це формування операційної політики, визначення розділу ресурсів, обладнання та альтернативних методів, що необхідні для вирішення бізнесових задач з мінімальними затратами. План по логістичної діяльності повинен містити в собі всю інформацію про логістичні склади, спеціалізацію кожного складу за видом продукції та методом постачання необхідних ресурсів, види транспортування, сучасні методи огляду вантажів та методологію обробки замовлень від покупця. Основне, що повинен визначити логістичний план це організаційну структуру, яка відобразить взаємодію різних логістичних операцій та відділів.

Завдяки формуванню стратегічного плану господарської діяльності підприємства на базі стратегічного аналізу його логістичної діяльності виявляють додаткові можливості для виходу на нові ринки. В такому випадку важливим є те, що розроблення власного алгоритму методу стратегічного аналізу, який спрямований на специфіку роботи підприємства та його оточення

- це основне завдання стратегічного планування. Таке формування планів логістичної діяльності ґрунтується на вихідних результатах стратегічного аналізу.

Логістична стратегія трактується як довгострокова стратегія планування інвестицій у транспортному напрямку, склади та інші об'єкти інфраструктури, створення економічних відносин на довгостроковий період, формування методик розрахунку затрат на логістичні операції і інших складових економічного організму на майбутнє.

Таким чином, швидкий та ефективний розвиток підприємств за нинішніх умов господарської діяльності вимагає застосовування логістики, що є основною складовою для розширення меж можливостей та підвищення ступеню конкурентності підприємства та пошук нових ринків збуту.

Важливо зазначити, що для впровадження логістики на підприємстві, слід провести аналіз економічної та організаційної діяльності підприємства із застосуванням новітніх методик оцінювання. Для того щоб отримати максимально достовірні результати дослідження та оцінки господарсько-організаційної діяльності підприємства, слід застосувати групу методів, що є фундаментом для визначення результативних управлінських рішень стосовно введення логістики в діяльність підприємства [10].

Основним завданням формування альтернативної інфраструктури є отримання найвищого ступеню економічного прибутку за умов використання потрібних матеріалів виробництва для створення потрібного рівня надійності та вищої якості товару. В сучасних ринкових умовах підприємства зобов'язані створити ефективну роботу свого логістичного підрозділу та забезпечити клієнта якісними послугами.

Якщо враховувати дослідження світових фахівців, то управління логістичними процесами - це один із основних методів вирішення проблем у національній економіці. Розвинені технологічні схеми, ознайомлення з поточною проблемою та методологічні вчення логістичних гіпотез зараз визнанні інструментом інноваційного розвитку.

Управління логістичними процесами на підприємстві не визначається самостійним процесом, саме тому його слід досліджувати як сукупність інструментів та методик функціонування деяких складових виробничої та економічної системи. Об'єднання загальних цілей усіх структур, що направлені на інноваційне розвинення підприємств, являється передумовою до росту рівня результативності логістичного менеджменту суб'єктів ринку [7].

Результативна діяльність підприємства в ринкових умовах базується на створенні, утвердженню та виконання управлінських рішень. Саме виконання управлінських рішень має вплив на якість товару та попит, обсяги реалізації і доходу, перспективи інноваційного розвитку підприємств. Важливим є розвиток логістичних систем які впливають на зменшення затрат підприємств на реалізацію та транспортування товару. Поліпшення менеджменту підприємства тісно зв'язано з ростом результативних рішень стосовно розвитку логістичних систем.

В якості критеріїв для прийняття рішень щодо оптимізації логістичних систем слід використовувати показники оцінки їх функціонування. За результатами критичного аналізу наукового матеріалу та за принципом взаємозв'язку з управлінням діяльністю підприємства виокремлено такі показники:

- оборотність логістичних активів;
- надійність постачання;
- своєчасність поставок;
- рівень запасів;
- завантаження транспортних засобів;
- рівень логістичних витрат;
- імовірність дефіциту [12].

Оптимізація логістичних операційних процесів - це процедура, спрямована на мінімізацію витрат і ризиків, зниження накладних витрат, поліпшення якості роботи і підвищення конкурентоспроможності компанії. Оптимізація логістичних процесів дозволяє:

- прискорити вирішення типових проблем;
- зниження виробничих витрат;
- підвищити швидкість і якість виробництва продукції;
- оптимізувати відносини з клієнтами та зменшити витрати на навчання співробітників.

Оптимізація логістичних бізнес-процесів може вивільнити час і ресурси, які можна використати для вирішення стратегічних питань та інших завдань. Принципи оптимізації мають такі ключові особливості:

1. наявність інфраструктури. По-перше, потрібно визначити бізнес-процеси. Якщо вони хаотичні, оптимізація неможлива. Поточні логістичні бізнес-процеси ідентифікуються у вигляді моделі, щоб згодом їх можна було реструктурувати, оцінити оптимізацію та вдосконалити.
2. щоб розпочати оптимізацію логістичних бізнес-процесів, рухайтесь від конкретного до загального: визначте, згрупуйте та усуньте окремі недоліки. Якщо ви хочете застосувати зворотний підхід - від загального до конкретного - використовуйте реінжиніринг.
3. неоднозначність у прийнятті рішень. Усунення не оптимальних процесів за одним критерієм може погіршити інший. Тому дуже важливо оцінити всі наслідки оптимізації та зробити обґрунтований вибір.
4. неприязнь працівників до процесу в оптимізації. Необхідно враховувати посилення експлуатації працівників внаслідок оптимізації, що призведе до опору збоку працівників.
5. впровадження оптимізації логістичних процесів. Реалізація специфічних процесів та маніпуляцій у логістичній діяльності не може відбуватися без керуючого сегменту менеджменту. Керівництво наполягає на регулярності в оптимізації логістичної системи з обов'язковим урахуванням змін в умовах навколишнього середовища чи господарської діяльності підприємства в цілому [24].

Отже, в процесі управління логістичною діяльністю підприємств важливу роль відіграє контроль витрат та економія ресурсів. Неможливо уявити

ефективну роботу підприємства без використання перевірених принципів управління та аудиту в логістичному секторі. Правильна організація логістичної діяльності дозволяє оптимізувати витрати і гарантує значну економію основних і додаткових матеріалів у виробничому секторі [6].

Результативність систем логістичної діяльності підприємств - це показник або сукупність показників, які визначають ступінь якості функціонування систем логістичної діяльності, враховуючи рівень загальних затрат в логістиці. Якщо враховувати потреби споживача, завершальної ланки логістичного ланцюга, результативність систем в логістиці виявляється ступенем якості задоволення потреб споживача та виконання його замовлень.

Зростаючий інтерес до підвищення ефективності всього логістичного ланцюга також призвів до підвищення вимог до систем оцінювання, і в цьому випадку логістичні процеси повинні оцінюватися комплексно.

Основним критерієм такої ефективності зазвичай вважається мінімізація логістичних витрат. Мінімізація витрат, безумовно, важлива, але лише за умови досягнення необхідного рівня логістичних послуг. Тому все більш поширеною стає оцінка ефективності логістичних систем на багатокритеріальній основі.

Сьогодні багато організацій та підприємств перебувають у кризових або передкризових ситуаціях. Тому гострою проблемою сьогодення є вивчення особливостей сучасної бізнес-ситуації та досвіду зарубіжних організацій усіх форм власності щодо успішного функціонування в цих умовах. Однією з особливостей є те, що організації та підприємства стикаються з проблемами управління постачанням, виробництвом і збутом, які повинні бути побудовані таким чином, щоб досягти максимального задоволення потреб клієнтів при мінімальних витратах.

Вирішити цю проблему можна за допомогою нових методів і прийомів управління, заснованих на логістичній концепції здійснення логістичної діяльності. Для того, щоб вміло управляти логістичною діяльністю, спочатку бажано об'єктивно діагностувати її стан успішності [5].

Таким чином, вартість, задоволеність клієнтів якістю, час і активи часто використовуються як критерії для оцінки ефективності логістики. Витрати характеризуються загальною сумою, сумою на одиницю продукції або у відсотках від обсягу продажів.

Задоволеність якістю клієнтів вимірюється тривалістю функціонального циклу, виконанням замовлень і реакцією компанії на скарги клієнтів. Час є показником здатності компанії швидко реагувати на скарги клієнтів. Ключові показники використання активів включають точність прогнозів, застарілість запасів і завантаження виробничих потужностей.

Крім того, багато досліджень, пропонуючи показники та методи оцінки ефективності логістичної діяльності, орієнтуються на компанії відповідної галузі, що не забезпечує універсальності розроблених пропозицій.

Наприклад, пропонується інтегральна оцінка ефективності логістичного менеджменту компанії шляхом розрахунку коефіцієнта ефективності, який є функцією сили впливу факторів логістичних потоків і функціональних складових логістичного ланцюга та чутливості внутрішнього стану компанії до впливу цих факторів у певний момент часу. Ці пропозиції розроблені для торговельних підприємств і не містять підходу до оцінки виробничих факторів логістичної діяльності.

Тому в цій роботі пропонується система критеріїв оцінки для визначення рівня логістики та ефективності застосування логістичних концепцій і технологій. Запропонована система критеріїв оцінки включає такі показники, як задоволеність споживачів, виконання виробничого планування, точність прогнозування, оборотність запасів та логістичні витрати, але ці показники не можуть бути інтегровані в єдиний інтегрований показник ефективності.

Для оцінювання узагальненого ступеня розвитку управління логістичними процесами товариства застосовують наступні методи розрахунку, наприклад, оцінка ступеня розвитку управління логістичними процесами на підприємстві за функціональною сферою, оцінка ступеня формування кадрового потенціалу та організаційної структури в логістиці.

За першим методом розраховуються показники логістики за функціональними напрямками, але його ступінь логістичної інтеграції не дозволяє оцінити рівень логістики окремих логістичних операцій при виконанні певної функції.

За другим методом рівень розвитку логістичної діяльності оцінюється на основі визначення питомої ваги персоналу логістичної служби підприємства в загальній чисельності персоналу.

Основним позитивним аспектом другої методики є те, що проведено ретельний аналіз розміщення та використання фахівців з логістики. Недоліками є те, що не враховується розподіл логістичних функцій між структурними підрозділами підприємства, а також те, що логістичні працівники можуть виконувати інші завдання, непов'язані безпосередньо з логістичною діяльністю.

Запропоновані методи дозволяють ідентифікувати та визначити ступінь доцільності використання логістичних методів на промислових підприємствах, не потребує значних коштів та часу і дає загальну оцінку логістичної діяльності підприємства. Серед недоліків - відсутність можливості визначення раціональності та ефективності логістичної діяльності та її результативності. Тому необхідно удосконалити методику оцінки логістичної діяльності підприємств на основі показників результативності її складових.

Також бажано розробити комплекс моделей для оцінки та аналізу ефективності логістичної діяльності виробничо-економічної системи, відповідно до існуючих підсистем і ланцюгів логістичної системи підприємства, а також всього фінансово-економічного та виробничого процесу, з метою розробки та обґрунтування шляхів удосконалення існуючої логістичної системи.

Набір запропонованих моделей на основі SWOT-аналізу може бути використаний у поточній управлінській діяльності компанії, наприклад, для мінімізації логістичних витрат, оптимізації розміру замовлень та вибору постачальників, управління транспортом.

Узагальнюючи погляди сучасних науковців, метод збалансованої системи показників Balanced Scorecard (BSC) може бути застосований для комплексного аналізу логістичної системи компанії. Він дає можливість за допомогою ключових показників ефективності оцінити досягнення цілей, ефективність логістичних потоків і роботу логістичного відділу та кожного співробітника, задіяного в логістичній системі.

Застосування запропонованого методу у сфері корпоративної логістики охоплює чотири аспекти: рівень реалізації логістичних стратегій, оцінка логістичної діяльності акціонерами та керівництвом, оцінка внутрішніми працівниками та споживачами, способи оптимізації функціонування системи в процесі розробки та застосування інновацій, а також підвищення кваліфікації працівників.

Система збалансованих показників Balanced Scorecard для логістичного сектору має дві групи показників: одна - для оцінки взаємодії із зовнішніми гравцями ринку, а інша - для оцінки внутрішніх операцій компанії [11].

Оцінка ефективності логістики дозволяє діагностувати, чи відповідає результативність логістичної діяльності умовам її ефективності. Оцінку слід проводити на щомісячній основі. Якщо це можливо в системі обліку компанії, оцінка на щотижневій основі дозволить своєчасно виявляти слабкі місця у здійсненні логістичної діяльності в компанії.

Ефективність логістичної діяльності компанії - це здатність організації, що приймає рішення, забезпечувати відповідність стандартам, встановленим зовнішнім середовищем, і досягати поставлених цілей.

Логістичну діяльність слід визначати як сукупність процесів, інтегрованих у загальну бізнес-систему у компанії. Це створює основу для розширення меж предметної області та використання інструментів відповідних управлінських практик і методів управління, заснованих на збалансованій системі показників (ССП), вартісно-орієнтованому управлінні та загальному управлінні якістю (Total Quality Management, TQM).

Для оцінки ефективності логістичної діяльності пропонується використовувати методи TQM та принципи процесного підходу (тобто розглядати всю діяльність як сукупність постійних бізнес-процесів, процесів, які перетворюють постійні входи у виходи або результати).

Розробка та стандартизація логістичних процедур дозволяє оцінювати отримані результати не лише після реалізації логістичних заходів, але й в оперативному режимі, тобто на кожному етапі реалізації.

Сьогодні існують різні думки щодо того, як мають формуватися показники ефективності логістичної діяльності компанії. Так, дуже часто підприємці оцінюють стан своєї логістичної інфраструктури з точки зору складських площ та кількості перевезених вантажів, тобто орієнтуються переважно на кількісні показники і мало уваги приділяють економії використання існуючої внутрішньої логістичної системи компанії.

Водночас показники, що мають значення для оцінки впливу логістичних систем на ефективність діяльності підприємств, можна поділити на показники, що характеризують саму логістичну систему, такі як площа, потужність, пропуск на спроможність та обсяг, та показники, що характеризують функціонування логістичної системи, такі як ефективність, продуктивність, надійність та гнучкість.

Під час проведення оцінювання результативності управління логістичними процесами на підприємстві слід використовувати показники, які описують систему в логістиці та показники, що описують роботу даної логістичної системи.

Отже, з вище указанного можна зробити висновок, що поліпшення аналізу управління логістичними процесами на підприємстві - це початковий фактор у покращенні основної результативності будь-якого товариства. Наступним кроком проводитимуться дослідження, основною задачею якого є відокремлення результативних засобів контролінгу у логістиці та показників, які характеризують діяльність управлінської системи у логістиці. [5].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Керамейя»

Сьогодні ТОВ «Керамейя» - успішне підприємство, яке процвітає і стає лідером українського ринку будівельних керамічних матеріалів, розширює експортні ринки, набуває все більшої популярності та визнання.

ТОВ «Керамейя» демонструє приклади небувалого зростання від дня створення до сьогодні. За рекордні 3 роки компанія пройшла шлях від «нуля» до провідного вітчизняного виробника та експортера клінкеру. За 4 роки асортимент виріс до 100 видів продукції і з кожним роком продовжує зростати. Зараз ТОВ «Керамейя» виробляє і реалізує 80% українського клінкеру.

ТОВ «Керамейя» здійснює продажі в Україні, Казахстані, Росії, Білорусі, Молдові, Монголії, Литві, Польщі, Німеччині. За кілька років, з моменту виходу продукції на ринок, ТОВ «Керамейя» не тільки витіснило імпорتنу продукцію на внутрішньому ринку, а й перейшло на експорт. Експорт склав 40% продажів компанії, і є тенденція до подальшого зростання.

Місцезнаходження підприємства: Україна, м. Суми, вул. Прикордонна, 47, індекс 40012.

Підприємство стає юридичною особою з дня його державної реєстрації. ТОВ «Керамейя» має власні баланси, чеки, валютні та інші рахунки в установах банків, скріплені своїм найменуванням і печаткою, знаками товарів і послуг. Підприємство володіє, користується та розпоряджається своїм майном, а також самостійно визначає структуру, штатний розпис, оплату праці та стимулювання праці працівників підприємства.

Головною метою корпоративної діяльності є отримання прибутку з метою досягнення економічних і соціальних результатів для власників і

працівників компанії, максимізація добробуту у вигляді збільшення ринкової вартості компанії.

ТОВ «Керамейя» є підприємством з приватною формою власності. Діяльність підприємства відповідає статуту, який є основним організаційно-нормативним документом.

Виробничі потужності ТОВ «Керамейя» розташовані в місті Суми.

Сьогодні ТОВ «Керамейя» виробляє понад 18 найменувань клінкерної продукції різних кольорів, розмірів і фактур. Клінкерна керамічна цегла КЛІНКЕРАМ відрізняється високою якістю і довговічністю, крім того, це широке дизайнерське рішення, що відрізняє даний вид продукції від інших виробів українських виробників фасадної обробки.

Клінкерна керамічна цегла для оздоблення фасадів випускається для 2 сегментів ринку - багатоповерхових будинків і квартирних будинків. У 2010 році освоєно виробництво нової цегли «КлинКерам» з порожнистістю 48% і зменшеною вагою відповідно до потреб великих будівельних компаній для багатоповерхових будинків. Продукт характеризується конкурентоспроможною ціною, що відповідає панельній цеглі при збереженні показників якості клінкеру М350, що вкрай важливо для недорогого будівництва.

Розглянемо особливості організаційної та управлінської структури ТОВ «Керамейя».



Рисунок 2.1 - Управлінська структура ТОВ «Керамейя»

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Керамейя»

Спочатку розглянемо управлінську структуру досліджуваного підприємства (рисунок 2.1). Управління ТОВ «Керамейя» здійснюють загальні збори учасників, генеральний директор та ревізійна комісія.

Вищим органом товариства є Загальні збори учасників. Головує на Загальних зборах учасників Голова Товариства, який обирається Загальними зборами учасників. Загальні збори відповідають за організацію та проведення засідань.

Генеральний директор відповідає за поточну діяльність підприємства, застосовує всі потрібні методи для вирішення проблем, які мають тісний зв'язок з господарською діяльністю товариства та реалізації рішень, що мають оперативне значення для досягнення поставлених цілей згідно стратегічного плану на підприємстві. Питання та вирішення проблем, за які відповідають загальні збори учасників, генеральний директор не бере відповідальності. Іншими словами, він не може приймати рішення які є в компетенції учасників товариства. Рішення, що затвердженні загальними зборами учасників реалізується генеральним директором.

Генеральний директор дослідженого підприємства керує діяльності компанії в межах річного бюджету, який ухвалюється загальними зборами учасників.

Що стосується ревізійної комісії вибраного товариства для дослідження, то вона контролює фінансову та господарську діяльність товариства. До складу ревізійної комісії обираються посадові особи на загальних зборах. До складу комісії входять три члена, включаючи голову. Генеральний директор не має права бути членом ревізійної комісії, так як є зацікавленою особою. Скільки осіб буде у ревізійної комісії затверджується загальними зборами учасниками.

Ревізійна комісія також перевіряє діяльність Генерального директора за дорученням Загальних зборів або за власною ініціативою Загальних зборів. Комітет має право вимагати від відповідних осіб надання необхідних документів, різноманітних довідок та особистих пояснень. Діяльність виконавчих органів товариства може перевірятися іншими учасниками

товариства, оскільки належне документальне забезпечення перевірки має важливе значення.

Ревізійна комісія доповідає про свої висновки Загальним зборам.

Комітет зобов'язаний подавати висновки стосовно звітності за поточний рік та балансу по руху фінансових потоків під час господарської діяльності. Звіт за виконану роботу по перевірці фінансової діяльності є важливою складовою при визначенні відхилення річної звітності товариства.

Якщо голова та члени ревізійної комісії матимуть підозру про фінансові шахрайства або значні помилки працівників, мають право подати звернення про скликання позачергових загальних зборів учасників товариства.

Підставою для проведення таких зборів є виявлення зловживання повноваженнями посадовою особою товариства та виникнення серйозної загрози інтересам товариства. У разі скликання позачергових загальних зборів учасників, Комісія повідомляє про це довірену особу директора товариства з обмеженою відповідальністю «Керамейя».

Відзначимо, що організаційна структура компанії чітко і повністю відповідає виробничому процесу. Організаційна структура компанії представлена таким чином (рисунок 2.2):

Відділ маркетингу, відділ з продажу та логістичний відділ виконують наступні функції:

- комплексне дослідження ринку та розробка довго-, середньо- та короткострокових прогнозів попиту на основі отриманих результатів;
- сталість продукції для реалізації, ринкова орієнтацію виробництва;
- розробка та впровадження загально корпоративних політик щодо продуктів, ціноутворення та продажів;
- розробляти та впроваджувати заходи зі стимулювання попиту та просування збуту продукції;
- задоволення потреби підприємства в сировині, матеріалах та технічних ресурсах;

- своєчасну підготовку контрактів на постачання готової продукції та ресурсів;
- збір, обробку та аналіз організаційної, технічної та фінансової інформації про діяльність українських та іноземних організацій, що діють в інтересах підприємства;
- планувати, організовувати, контролювати та управляти матеріальними та нематеріальними операціями, що виконуються в процесі доставки сировини та готової продукції клієнтам.

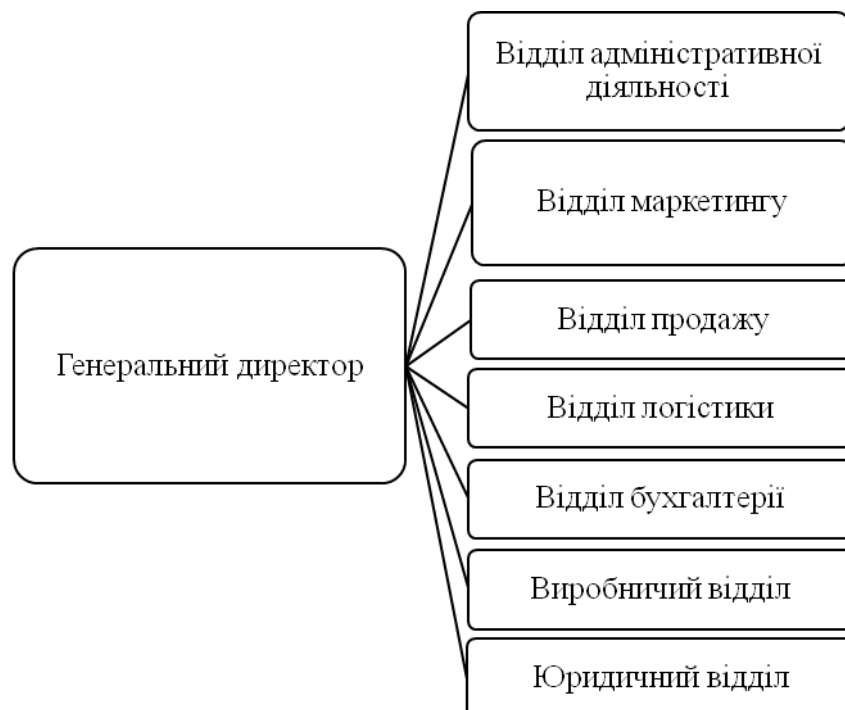


Рисунок 2.2 - Організаційна структура ТОВ «Керамейя»

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Керамейя»

Основними цілями відділу бухгалтерії є організація та ведення бухгалтерського обліку, а також підготовка та подання фінансової та податкової звітності. Отже, основними задачами діяльності бухгалтерії є:

- ведення бухгалтерського обліку, підготовка податкової, бухгалтерської та статистичної звітності, а також звітності до фондів обов'язкового соціального страхування;
- забезпечити своєчасну оплату бюджетних та позабюджетних коштів, а також отриманих послуг та товарно-матеріальних цінностей;

- нарахування та виплата заробітної плати.

Виробничий відділ є чи не основним відділом в організаційній структурі досліджуваного підприємства. Цей відділ відображає розподіл праці між підрозділами, відповідальними за виробничий процес, та зв'язки між цими підрозділами. Основним завданням виробничого відділу є виготовлення продукції відповідно до замовлень, планів, термінів і стандартів.

Юридичний відділ - це особливий структурний підрозділ компанії, який виконує специфічні функції у сфері внутрішніх і зовнішніх правовідносин. Він укладає численні договори, бере участь як сторона в арбітражних процесах, вирішує адміністративні та інші спори в правовій сфері. Працівники юридичного відділу повинні мати вищу юридичну освіту, знати трудове законодавство та правила ведення трудових книжок.

Відділ адміністративної діяльності:

- координує та передає адміністративні питання та інформацію всередині компанії, а також керує роботою по забезпеченню діяльності компанії;
- формує інформаційно-комунікативну інфраструктуру підприємства;
- у межах наданих повноважень бере участь у розробці заходів щодо визначення стратегії управління компанією та контролює їх виконання;
- вживає заходів для забезпечення належних умов праці на робочому місці, дотримуючись посадових інструкцій та правил внутрішнього трудового розпорядку;
- бере участь у формуванні кадрової політики товариства та контролює дієздатність персоналу.

Отже, з наведеної вище інформації про досліджуване підприємство ТОВ «Керамейя», тобто його управлінську та організаційну структуру, можна зробити висновок, що функціонування підприємства залежить від правильної організації та розподілу праці та обов'язків між працівниками. Правильний розподіл функцій, завдань і справ між відділами є важливим фактором для успішної роботи підприємства.

Після консультацій з фахівцями в офісі заводу з'ясувалося, що виготовлений продукт служить двом цілям: продажу та власному виробництву компанії. Що стосується реалізації, то є два напрямки: експорт і внутрішній ринок.

У поєднанні з наданими компанією даними розглянемо показники збуту продукції - чистого доходу (реалізаційної виручки), та проаналізуємо його динаміку в середньому за 3 роки. Оскільки чистий дохід є загальним показником розміру операцій компанії, особливо цікаво дослідити чистий дохід за видами продукції.

Як видно із представленої таблиці 2.1 цегла «КлінКЕРАМ Класика» на кожен рік дослідження має найбільшу питому вагу у структурі реалізаційної виручки (в межах 53,3%-56,1%). Однак, якщо питома вага у загальному реалізованому обсязі є відносно стабільною, то стосовно грошових обсягів має місце нестала динаміка, яка виражається у стрибках та падіннях протягом певних років.

Таблиця 2.1 - Чистий дохід в ТОВ «Керамейя» за 2019-2021 рр.

Види продукції	2019 р.		2020 р.		2021 р.		В середньому за 2019 -2021 рр.	
	Виручка млн. грн.	Питома вага, %	Виручка млн. грн.	Питома вага, %	Виручка млн. грн.	Питома вага, %	Виручка млн. грн.	Питома вага, %
КлінКЕРАМ Класика	147,9	56,1	168,5	53,3	271,9	55,9	196,1	55,1
КлінКЕРАМ Магма	34,4	13,0	50,7	16,0	68,1	14,0	51,1	14,3
КлінКЕРАМ Рустика	51,3	19,5	68,1	21,6	91,9	18,9	70,4	20,0
БрукКерам Класика	7,0	2,7	4,3	1,4	14,1	2,9	8,5	2,3
БрукКерам Магма	6,5	2,5	4,3	1,4	10,2	2,1	7,0	2,0
Керамічний блок	16,7	6,3	20,3	6,4	30,2	6,2	22,4	6,3
Всього	263,9	100	316,2	100	486,4	100	355,5	100

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Керамейя»

На другому і третьому місцях по вартості реалізаційних обсягів в середньому за 2019 - 2021 р.р. йдуть такі види клінкерної цегли як

«КлінКЕРАМ Магма» та «КлінКЕРАМ Рустіка». Хоча динаміка реалізаційної виручки, як і у попередньому випадку, має стрибкоподібний характер.

Через відсутність виготовлення керамічних блоків до 2019 року, від цього виду продукції виручку компанія не отримувала. У перший (2019) рік було реалізовано керамічних блоків на 16,7 млн. грн.; в наступні роки (2020 та 2021) виручка утримувалася на рівні 6,4 та 6,2 відсотків відповідно.

Загалом, можна констатувати, що реалізаційна виручка протягом трьох років дослідження зростає більше ніж у двічі, що досягалося не тільки підвищенням відпускних цін, а й нарощенням натуральних обсягів виробленої продукції.

Отже, з вище розрахованих даних, можна зробити висновок, що ТОВ «Керамейя» - це виключно підприємство промисловості будівельних матеріалів. Зараз активно розвивається виробництво цегли «КлінКЕРАМ Класика», відбувається пошук нових технологій та розширення бази покупців, так як цей напрямок є найбільш вигідний для досліджуваного підприємства.

Основні виробничі фонди (їх стан та ефективність використання) та наявність технічної допомоги є важливими факторами, що впливають на показники конкурентоспроможності.

Таблиця 2.2 - Забезпеченість ОВФ і ефективність їх використання в ТОВ «Керамейя» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2019 р.
Середньорічна вартість ОЗ, млн. грн.	211,4	264,8	460,0	217,6
Реалізовано продукції (послуг), млн. грн.	263,9	316,2	486,4	184,3
Фондоозброєність, тис. грн.	1041,4	1255	2875,0	276,1
Фондовіддача, грн.	1,25	1,19	1,06	84,6
Фондоємність, грн.	0,80	0,84	0,95	118,2
Рентабельність ОЗ	24,76	24,19	16,33	-8,4 п.п.

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Керамейя»

Для забезпечення відтворення основних виробничих фондів важливо дослідити їх стан та використання. Стан і використання основних виробничих фондів є важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємств.

Отже, звернемо увагу на показники, які характеризують стан основних засобів компанії. Адже саме ця економічна категорія формує матеріально-технічну базу підприємства та є важливим компонентом його капіталу. Їх збільшення та поліпшення сприяють безперервному поліпшенню технічної оснащеності та продуктивності роботи виробничого персоналу.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів ТОВ «Керамейя» у 2019 - 2021 роках зросла на 117,6% (248,6 млн грн). Це означає, що компанія здійснила дуже важливе кількісне та вартісне оновлення своєї технологічної бази, і це явище слугує основою для інших досліджуваних показників стану та руху основних засобів компанії слугує основою для позитивної динаміки показника.

За даними таблиці 2.2 можна спостерігати зростання коефіцієнта фондоозброєності. Її абсолютний приріст склав 1 833,6 грн., а відносний приріст -176,1%. Рівень фондоозброєності праці значно впливає на ефективність господарювання підприємства. Цей показник має постійно зростати, адже характеризує технічну озброєність працівників, а отже, визначає продуктивність їхньої праці.

Ознайомимось зі вказаними показниками на аналізованому підприємстві. За даними таблиці 2.2 можна спостерігати незначне зниження коефіцієнта фондівіддачі. В порівнянні із 2019 роком, цей показник знизився на 15,4%. Таким чином, можна сказати, що у 2021 році на 1 гривню основних засобів припадало 1,06 грн реалізованої продукції, що лише на 19 копійок менше, ніж у базовому 2019 р. Фактичне значення коефіцієнта фондівіддачі у 2021 році, попри те, що воно є нижчим, ніж у 2019 році, є достатнім для підтвердження ефективного використання основних засобів.

Фондоємність має незначну динаміку. Невелике коливання коефіцієнту фондоємності не має значного впливу ефективності використання фондів підприємства.

Таким чином, зростання середньорічної вартості основних виробничих фондів та задовільний рівень інших відповідних показників свідчать про те, що

матеріально-технічні ресурси компанії використовуються дуже ефективно і спостерігається їх кількісне та вартісне оновлення. Це також підтверджується стабільною рентабельністю основних засобів підприємства, яка, незважаючи на незначне зниження, залишається на високому рівні - понад 16% протягом аналізованого періоду, а це означає, що не тільки ефективне використання основних засобів, а й управління ними знаходиться на належному рівні.

Далі аналізуються трудові ресурси - найважливіший фактор будь-якого виробничого процесу (таблиця 2.3).

Розрахунки даної таблиці доводять те, що середньорічна чисельність працівників в 2021 році стала меншою, ніж була у 2019 році й налічувалось 160 осіб.

Таблиця 2.3 - Динаміка середньорічної чисельності працівників і ефективність використання їх робочої сили в ТОВ «Керамейя» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2019 р.
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб.	203	211	160	78,8
Відпрацьовано 1 робітником в середньому по підприємству, днів	246	249	248	100,8
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,984	0,996	0,984	100,0
Реалізовано (продукції) послуг на 1-ого середньорічного працівника в тис. грн. (продуктивність праці)	1300	1499	3040	233,8
Річний фонд заробітної плати, тис. грн.	30202	34459	34144	113,1
Середня заробітна плата, грн./міс.	12398	13609	17783	143,4

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Керамейя»

У 2019 - 2021 роках середня кількість працівників на рік зменшилася на основі рішення керівництва оптимізувати чисельність персоналу відповідно до зростання автоматизації технічних процесів. Таким чином, можна сказати, що кадрова політика ТОВ «Керамейя» характеризується гнучкістю, що означає швидку адаптацію до реалій ринкового та технологічного середовища, а також частими наймами та звільненнями.

Середня кількість робочих днів на одного працівника залишається майже незмінною протягом останніх трьох років, а річний коефіцієнт використання

фонду заробітної плати суттєво не змінився. Це означає стабільний робочий процес без простоїв, вимушених виходів на роботу чи не виправданих скорочень робочого часу.

Відмітимо, що заробітна плата на ТОВ «Керамейя» зростала у 2019 -2020 роках, а у 2021 році, навпаки, зменшилася, тоді як середня заробітна плата по компанії зросла. Середні зарплати не були дуже високими, але на 5 - 10% перевищували середню по Сумській області. Це свідчить про недостатню активність керівництва підприємству підвищенні соціальних стандартів. З іншого боку, продуктивність праці показала значно вищі темпи зростання (+133,8%), ніж заробітна плата (+43,4%), що також свідчить про ефективне використання робочої сили та наявність резервів для її розумного підвищення.

Розглянемо ситуацію, що склалася на підприємстві із фінансовими результатами (таблиця 2.4).

З таблиці 2.4 видно, що динаміка 2019 -2021 фінансового року була загалом стабільною, хоча мали місце як позитивні, так і негативні тенденції. Зокрема, чистий прибуток збільшився на 84,3% (222,5 млн. грн). Водночас собівартість клінкерної продукції зросла на 86,1% (132,1 млн. грн); у 2019 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 52,4 млн. грн, а у 2021 році - вже 105 млн. грн, але без жодного позитивного впливу на рентабельність.

Зауважимо, що рентабельність є найвищою у 2019 році - 34,14%, дещо знижується до 34,04% у 2020 році і далі знижується до 27,53% у 2021 році. Незважаючи на незначне зниження, високий рівень рентабельності пояснюється ефективним управлінням продажами та виробництвом, низькою конкуренцією на українському ринку та великим експортним потенціалом, який, на нашу думку, на разі не використовується повною мірою.

Таблиця 2.4 - Динаміка основних економічних показників діяльності в ТОВ «Керамейя» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2019 р.
Чистий дохід, всього, млн. грн.	263,9	316,2	486,4	184,3
В т.ч. в розрахунку на:				
- 100 грн. вартості ОВФ, тис. грн.;	124,8	119,4	105,7	84,7

- 1-го середньорічного робітника, тис. грн.	1300	1498,6	3040,0	233,8
Собівартість реалізації продукції, робіт, послуг, млн. грн.	153,5	188	285,6	186,1
Валовий прибуток/збиток, +(-) всього, млн. грн. В т.ч. в розрахунку на:	110,4	128,2	200,9	182,0
- 100 грн. вартості ОВФ, тис. грн.;	52,2	48,4	43,7	83,7
- 1-го середньорічного робітника, тис. грн.	543,8	607,6	1255,6	230,9
Чистий прибуток/збиток, +(-) всього, млн. грн. В т.ч. в розрахунку на:	52,4	64	105	200,4
- 100 грн. вартості ОВФ, тис. грн.;	24,8	24,2	22,8	92,0
- 1-го середньорічного робітника, тис. грн.	258,1	303,3	656,3	254,3
Рівень рентабельності/збитковості, +(-) %	34,14	34,04	27,53	-6,6 п.п.

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Керамейя»

Незначне зниження прибутковості також пояснюється значним зростанням цін на енергоносії, які використовуються у дуже великих кількостях у цьому виробничому процесі. Тому це заслуга всіх співробітників компанії, особливо середнього та вищого керівництва, що компанія зберегла рентабельність на рівні понад 27% у минулому фінансовому році.

Отже, досліджувана компанія є ефективною у своїй діяльності, а її продукція користується значним попитом на внутрішньому та міжнародному ринках. Єдиним недоліком є невідповідність між зростанням продуктивності праці та зростанням заробітної плати. Заробітна плата фактично зростає швидше, ніж продуктивність праці, хоча перша повинна зростати вищими темпами.

2.2. Діагностика існуючого рівня управління логістичними процесами організації

Логістична діяльність компанії здійснюється через організацію та функціонування логістичної системи. Організаційну роль відіграє відділ координації логістики, який виконує управлінську функцію.

Отже, необхідно розглянути сектор логістики в компаніях більш детально (рисунок 2.3). Коротко розглянемо обов'язки кожного учасника відділу логістичного сектору.

Керівник відділу логістики є ключовим співробітником департаменту. Він розробляє ланцюги поставок та стратегії, організовує та керує логістичною діяльністю у визначених регіонах, контролює транспортні витрати, складські послуги та пакування товарів. Керівник відділу логістики підпорядковується та працює з менеджером з логістики ЗЕД, менеджером з експедирування, менеджером з ланцюгів постачання, менеджером з логістики та завідувачем складу, який має помічника - комірника.



Рисунок 2.3 - Організаційна структура відділу логістики на ТОВ «Керамейя»

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Керамейя»

Менеджер з логістики ЗЕД організовує міжнародні перевезення, координує та ефективно взаємодіє з усіма сторонами, що беруть участь у доставці товарів. Він планує та розробляє оптимальні маршрути для переміщення товарів, забезпечує управління вантажопотоками, контролює документообіг та взаєморозрахунки за кожним міжнародним рейсом.

Менеджер з експедирування відповідає за планування, організацію, підтримку та управління автомобільними перевезеннями, контроль за

достовірністю та реєстрацією заявок і супровідної документації. Він здійснює моніторинг ринкових тарифів на транспортні послуги, аналізує ціноутворення та керує розрахунками з постачальниками. Спеціаліст відповідає за розширення бази клієнтів і транспортних компаній, ведення звітності та документообігу.

Менеджер з логістики спеціалізується на внутрішньому ринку. Він відповідає за телефонне спілкування з брокерами та водіями, підготовку пропозицій щодо експедирування вантажів, моніторинг супровідної документації та обробку замовлень.

Завідувач складу організовує та координує отримання та розміщення продукції на складі. Він забезпечує безперебійну роботу складу та керує завантаженням замовлень. Фахівець керує документообігом (накладні, рахунки-фактури, повернення), складськими залишками та всіма складськими процесами. У підпорядкуванні завідувача складу є комірник, який є помічником.

Комірник відповідає за організацію, отримання, зберігання та видачу різних матеріальних цінностей на складі. Він також веде постійний облік руху товарів і стежить за правильністю оформлення заявок на імпорт та експорт товарів.

Сучасна логістична діяльність ТОВ «Керамейя» включає в себе комплекс операцій та послуг з доставки та транспортування вантажів і товарів зі складів компанії до споживачів. Щодо транспортно–експедиторської діяльності, то вона поділяється на дві складові:

- транспортні послуги або транспортна логістика (включаючи доставку товарів, надання транспортних засобів та повне технічне обслуговування транспортних засобів);
- документальний супровід вантажних перевезень, оформлення страхових і торгових декларацій, розміщення замовлень, забезпечення безпеки вантажу, тобто експедиторські послуги, а також управління виконанням поставок, завантаженням і відвантаженням.

Створення такого поділу дозволить оцінити ефективність логістичної діяльності, запровадити належний облік та ефективний контроль за управлінням запасами та відправкою замовлень, а також упорядкувати товарообіг. Це також дозволить більш ефективно використовувати складські площі і, як очікується, призведе до збільшення оборотності товарів на складі, тим самим забезпечуючи необхідні умови зберігання.

Розглянемо логістичний ланцюг доведення продукції підприємства ТОВ «Керамейя».

З нижче указаної інформації можна описати наступну ситуацію по доведення продукції до споживача.

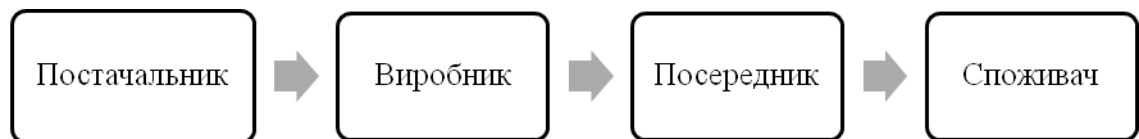


Рис. 2.4 - Логістичний ланцюг доведення продукції ТОВ «Керамейя» до споживача

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Керамейя»

Від постачальника через менеджера з постачання закупуються допоміжні ресурси та матеріали для виготовлення кожного виду продукції на підприємстві. Від постачальника до виробника направлений не тільки матеріальні потоки, а і супроводжувальний інформаційний потік у вигляді допоміжних документів та гарантій. У відповідь на це від виробника направляється зворотній інформаційний та фінансовий потік (оплата та супроводжуючі документи).

Наступною третьою ланкою є посередник. Від виробника готова продукція потрапляє до посередника. Це можуть бути як дистриб'ютори, так і оптові перекупники. Відповідно виробник отримує зворотний фінансовий потік та супроводжувальний інформаційний потік (оплата та супроводжуючі документи). Посередник в свою чергу - готову продукцію разом із допоміжними документами та гарантіями.

Останньою ланкою в логістичному ланцюзі є споживач. Від посередника отримує готову продукцію із допоміжними документами та гарантіями, що надав виробник. Посередник отримує оплату за товар.

Особливим є те, що споживач пливає на імідж та репутацію як посередника, у якого купив товар, так і виробника ТОВ «Керамейя».

Проаналізуємо витрати відділу логістики ТОВ «Керамейя». Для аналізу використаємо витрати на збут за три роки.

Згідно даних із фінансової звітності (додаток А), що були надані підприємством, відомо, що витрати на збут за 2019 рік становлять 21407 тис. грн., за 2020 рік - 21758 тис. грн., за 2021 рік - 28228 тис. грн.

Проаналізувавши, видно, що витрати постійно зростають. За останній рік витрати в цілому зросли на 6821 тис. грн., у відсотках - 31,9%. Це спричинено модернізацією логістичної системи як в середині підприємства так і зовні, оскільки було закуплено нове устаткування для виробництва та транспортування в технологічному процесі, а також докорінно змінено систему замовлення та прогнозування попиту споживачів. Спираючись на загальний розвиток підприємства, можна сказати, що збільшення витрат спричинено збільшенням обсягів реалізованої продукції.

Таким чином, дослідження показали, що система управління логістичними процесами організації на ТОВ «Керамейя» складається з механізму управління діяльністю підприємства, як елементу, що поєднує в собі всі складові логістичного управління та всебічно впливає на стан виробничої системи.

2.3 Оцінка ефективності управління логістичними процесами організації

Логістична діяльність ТОВ «Керамейя» складається з трьох основних етапів: постачання, виробництво та збут. Кожен із цих етапів контролюється логістикою, реалізація якої дає змогу зробити кожен етап економічно ефективним.

Діяльність у сфері логістики включає управління складським господарством, запасами, персоналом, транспортом, організацію інформаційних систем, комерційну діяльність тощо.

Основою формування логістичної системи підприємства слід вважати окремий структурний підрозділ - діяльність відділу логістики.

Метою відділу логістики підприємства є якісна організація логістичної діяльності підприємства, підвищення конкурентоспроможності підприємства, врахування індивідуальних потреб споживачів, забезпечення споживачів необхідною кількістю якісних товарів в конкретних місцях.

Завдання відділу матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Керамейя» зводилися до:

- формувати перспективні та поточні плани матеріально-технічної діяльності підприємства, брати участь і координувати виконання цих планів;
- врахування як матеріально-економічного, фінансового менеджменту, так і управління;
- забезпечення виконання зобов'язань щодо постачання товарів споживачам згідно з укладеними договорами;
- надати пропозиції щодо оптимізації підрозділів компанії, які займаються управлінням процесами;
- аналіз та оцінка ефективності логістичної діяльності підприємства;
- раціональне використання та управління ресурсами підприємства;
- зберегти якість продукції в процесі складування та зберігання;
- якісне документування всіх логістичних процесів;
- перевірка матеріально-технічного обладнання;
- надати достовірну інформацію клієнтам і споживачам своєчасно і в повному обсязі.

Функції відділу логістики ТОВ «Керамейя»:

- розробка логістичної стратегії компанії;

- брати участь у підготовці та підписанні договорів з партнерами (постачальниками та споживачами);
- розробляти плани з рештою компанії та співпрацювати з партнерами;
- збирати, накопичувати та аналізувати інформацію для вирішення завдань;
- організація внутрішніх процесів (фасування, завантаження, розвантаження, зберігання, управління запасами, постачання ресурсів і матеріалів, переміщення цехів, переміщення);
- організація матеріально-технічного обслуговування та бюджетування логістичних процесів;
- організація, планування та управління потоковими процесами у виробництві продукції;
- організація та контроль процесу управління запасами;
- організація, планування та контроль руху товарів;
- організація, планування та управління транспортними потоками ЗЕД;
- система приймання з цеху, зберігання, складання та ін;
- пакування та відвантаження товарів, оформлення відправлень;
- дослідження передового вітчизняного та зарубіжного досвіду в галузі логістика та її впровадження на підприємстві.

Розглянемо особливості управління логістичними процесами ТОВ «Керамейя».

Система управління процесом логістичного дослідження складається з механізмів управління діяльністю підприємства, які поєднують усі складові логістичного менеджменту та комплексно впливають на стан виробничої системи. Основними завданнями механізму в контексті логістичної системи є: аналіз конкурентного середовища, розробка оптимальної конфігурації логістичної системи, визначення загальних і логістичних завдань підприємства, його основних цілей, визначення оптимального організаційна структура підприємства, діагностика існуючої стратегії підприємства, аналіз, щоб забезпечити виконання плану

Одним із елементів системи управління логістичними процесами є інтегрована інформаційна система, яка за своєю природою забезпечує всі інші елементи управління та інформацію, необхідну для системи в цілому. Вона координує діяльність ланок по всій довжині логістичного ланцюга.

Використання інформаційних технологій для розрахунку як сировини і матеріалів, так і готової продукції та складських запасів значно спрощує процес збору та обробки інформації. Так швидше й точніше контролювати рівень запасів на складі та потреби в запасах з боку виробництва. Це дозволяє замовити мінімальну кількість необхідної сировини за менший час.

Наступним важливим елементом системи є підсистема постачання сировини. Цей елемент загального логістичного процесу відіграє важливу роль у своєчасній координації виробничого процесу підприємства та визначенні потреб виробництва у забезпеченні сировиною. Це сприяє зниженню витрат на формування і розподіл запасів, а також витрат на складування. Для управління системою постачання слід приділити увагу управлінню запасами, тобто вибору моделі управління.

При цьому слід враховувати особливості виробничого процесу: тип підприємства, сезонність, обсяг партії, тривалість виробничого циклу, характер виробництва, стабільність попиту на продукцію, умови постачання, різноманітні ризики, пов'язані із сировиною, обсягами та ритмами виробництва, перебоями в постачанні. Від правильного вибору моделі управління запасами залежить ефективність управління запасами підприємства.

Невід'ємним елементом системи управління логістичними процесами досліджуваного підприємства є транспортна система. Це ланка, яка координує і зв'язує логістичні процеси компанії в єдине ціле з її складовими, а також інформаційними системами. Формування унікальної транспортної системи в організації в основному залежить від географічної віддаленості постачальників сировини від виробничих зон і віддаленості каналів збуту продукції. Одним із завдань, які виконуються в рамках системи управління перевезеннями, є вибір постачальників, типів транспортних засобів і контроль перевезень вантажів.

Наступним фактором є контроль та організація зберігання та пакування продукції. При побудові системи управління процесом зберігання на складі слід приділити увагу вибору складського приміщення. Організація роботи на складі вимагає підбору необхідного обладнання. Вибір залежить від обсягу виробництва та його потужності, сировини, матеріалів і характеристик продукції (розмірів, конкретних умов зберігання, особливостей упаковки тощо).

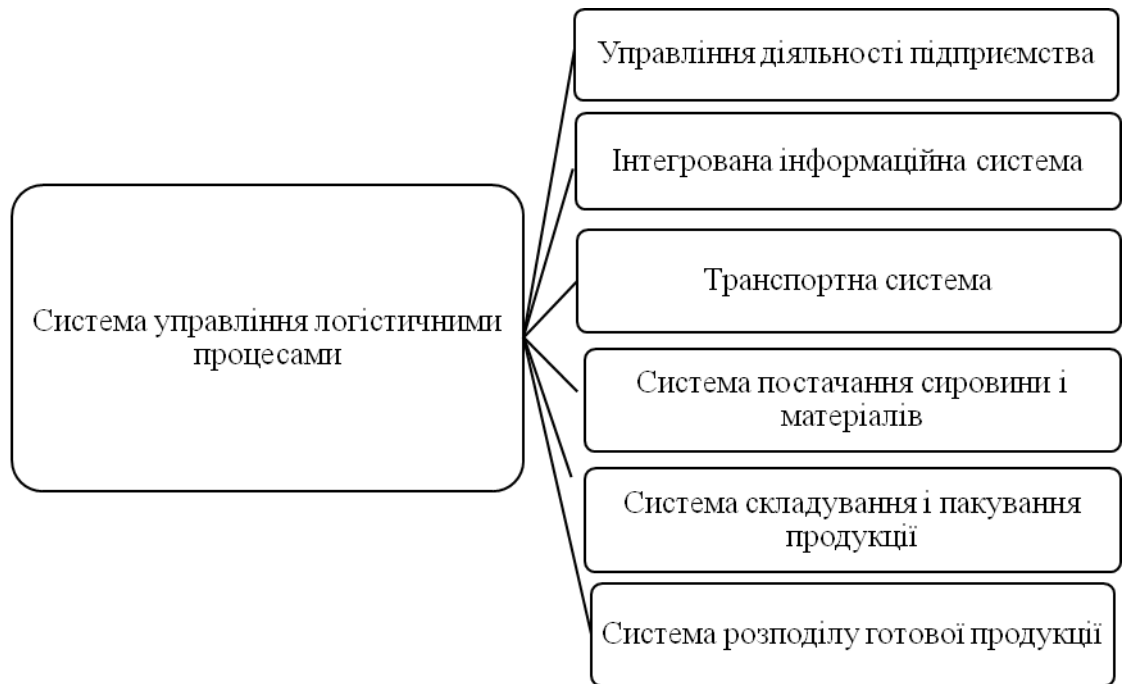


Рисунок 2.5 - Елементи управління логістичними процесами ТОВ «Керамейя»

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Керамейя»

Управління розподілом готової продукції як елемента загальної системи логістичного менеджменту здійснюється шляхом формування каналів збуту продукції. Система управління процесом дистрибуції здійснює аналіз характеристик сфери споживання продукції та встановлює зв'язок з кінцевою. Вона дозволяє дослідити цінову політику споживачів, ринків, організацій і конкурентів, оцінити рівень роботи систем логістичного обслуговування, сформувати оптимальні схеми розподілу продукції, оптимізувати діяльність транспортно-складських систем збуту. Управління розповсюдженням продукції також включає розробку маркетингових стратегій для просування

продукції на ринку та аналіз шляхів підвищення ефективності рекламних зусиль.

На рисунку 2.6 наведено географічну мережу дилерів компанії з експортного співробітництва. ТОВ «Керамейя» має 55 представництв на внутрішньому ринку та 50 представництв за кордоном.

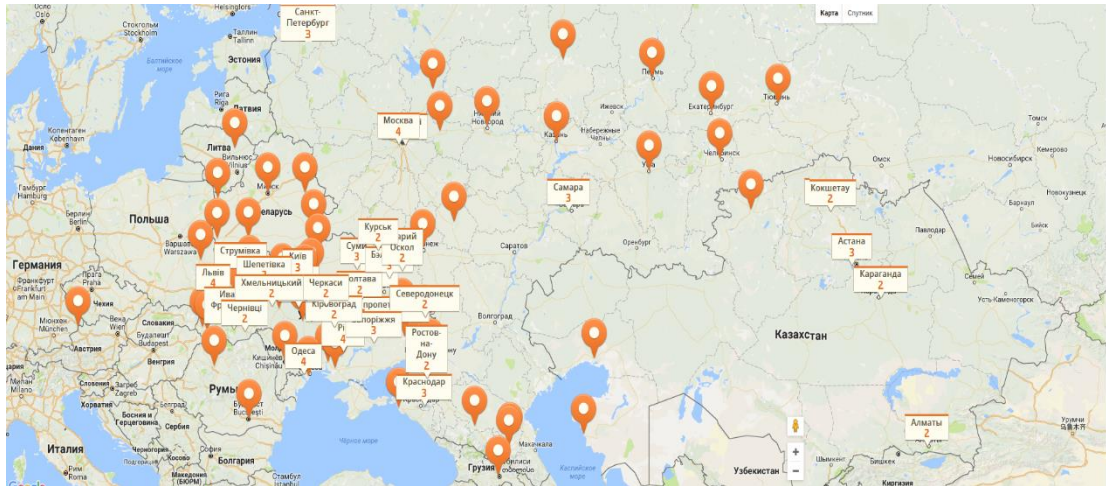


Рисунок 2.6 - Мережа дилерів ТОВ «Керамейя»

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Керамейя»

Окрім співпраці з роздрібними торговцями, товариство продає продукцію напряму. Наявність прямих продажів ставить компанію в більш стабільне становище з точки зору майбутніх доходів від продажів, тому якщо навіть досить розгалужена дилерська мережа зазнає невдачі, і в цьому випадку підприємство намагається продавати продукцію через власну клієнтську базу. Крім того, пряме постачання може бути більш вигідним, ніж посередництво дилера.

ТОВ «Керамейя» має взаємовигідні партнерські відносини з представниками будівельної та девелоперської індустрії по всьому світу, а для більш ефективної співпраці з покупцями та дилерами впроваджена система знижок та бонусів.

Зокрема, постійні клієнти компаній, які замовляють значні партії продукції, мають право скористатися відстрочкою платежу на певний період часу, тобто здійснюється короткостроковий кредит. Компанія здійснює

експортні поставки в більшості випадків на комерційних міжнародних умовах DDP і EXW.

На досліджуваному підприємстві використовують різні методи прогнозування своєї діяльності. Але кожен метод має свої переваги та недоліки. Розглянемо ті методи прогнозування збуту продукції, які використовує дослідне підприємство ТОВ «Керамейя» та проаналізуємо їх переваги та недоліки (таблиця 2.5).

Як бачимо з таблиці, кожен метод має свої недоліки, тому можемо зробити висновок про те, що для більш точного прогнозування та планування збуту продукції необхідно використовувати не один метод, а декілька одразу.

Відповідно до неї на підприємстві здійснюється планування створення продукції. Процес планування створення продукції - це діяльність по визначенню та документальному оформленні вимог до процесів, які необхідні для досягнення відповідності продукції вимогам до її якості.

При плануванні створення продукції визначається наступне:

- допустимість усіх характеристик та вимог до створюваної продукції;
- необхідність коректування запланованих або встановлення нових цілей в області якості, забезпечуючи виконання конкретних вимог до продукції;
- необхідність перевірки, планування та впровадження змін діючих процесів, розробки нових процесів;
- необхідність у придбанні або розробці нового технологічного обладнання, техніки, комп'ютерної техніки та інших технічних ресурсів;
- необхідність у підборі та навчанні персоналу;
- необхідність забезпечення відповідності процесів виробництва, контролю та випробувань продукції діючій документації;
- необхідність методики перевірки та контролю на відповідних етапах виробництва продукції;
- необхідність складання нових форм та ведення протоколів якості.

Головний конструктор підприємства керує взаємодіями між різними групами, залученими в проектування та розробку, для того щоб забезпечити ефективний зв'язок та чітке розподілення обов'язків.

Таблиця 2.5 - Сутність, переваги та недоліки методів прогнозування збуту

Метод прогнозування збуту	Сутність методу	Переваги	Недоліки
Метод споживчих очікувань	Прогноз, заснований на результатах опитування клієнтів підприємства.	1. Прогнози складають самі споживачі. 2. Інформація про призначення виробу може бути дуже детальною. 3. Враховуйте думку споживачів при плануванні маркетингових інструментів.	1. Залежить від точності оцінок споживачів. 2. Високозатратний, займає багато часу, трудомісткий.
Метод Дельфі	Це метод експертного прогнозування, при якому проводиться індивідуальне опитування групи експертів відносно пропозиції про майбутнє споживання продукції.	1. Звести до мінімуму вплив суб'єктивності оцінювання. 2. Можна використовувати статистику	1. Може бути дорогим і тривалим.
Аналіз часових тенденцій	Прогноз збуту засновується на виявленні за допомогою аналізу ринку можливих тенденцій та статистично значущих факторів, що лежать в їх основі.	1. Використовує дані минулих років. 2. Об'єктивний та недорогий.	1. Не можна використовувати для нових продуктів. 2. Потребує спеціальних знань і навичок, а також обґрунтованої оцінки. 3. Маркетингові кампанії не вважаються запланованими

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Керамейя»

На основі аналізу пакетів замовлень на поставку продукції, об'єму робіт за минулі періоди, виходячи з виробничих потужностей та їх загрузки, розробляються плани виробництва.

Видача добових планів відповідальним особам виробничих дільниць здійснюється в цеху на основі щотижневих виробничих планів. Змінні завдання

доводяться до працівників старшими робітниками (бригадами) на ділянках. Безпосередньо на підприємстві також складаються плани реалізації продукції. І на основі цих планів на підприємстві складаються прогнози.

Залежно від виду діяльності, географічного розташування, величини підприємства та інших характеристик, підприємство ТОВ «Керамейя» певну частину своїх витрат відносить до групи «логістичних».

Логістичні витрати - це витрати, пов'язані з виконанням логістичних операцій. При цьому загальна логістична вартість також враховує втрату прибутку через заморожування (імобілізацію) фізичних ресурсів з метою прийняття обґрунтованих рішень під час управління логістичною системою, а також втрати через незавершене виробництво, запаси готової продукції та неналежний рівень постачання, виробництва, розподілу готової продукції споживачам та матеріально-технічного обслуговування. Ця шкода зазвичай оцінюється як зменшення обсягу продажів, зменшення частки ринку, втрачених прибутків або втрати клієнтів. Таким чином, витрати на логістику включають вартість втрачених можливостей на додаток до фактичної вартості (орієнтовної).

Класифікація логістичних затрат

- затрати на обробку замовлень;
- затрати на купівлю матеріальних ресурсів;
- загальні затрати на збереження запасів;
- затрати на фінансування логістики та менеджменту інформаційними системами;
- виробничі затрати на робочу силу, накладні затрати на управління запасами.

Ефективно керуючи логістичним процесом, можна значно скоротити затрати на нього.

Дослідження ефективності управління логістичними затратами та якості логістичних послуг є важливим інструментом потенційного підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Визначення ступеня ефективності цього виду управління затратами дозволяє виявити недоліки в

організації ланцюга поставок і плануванні логістичних операцій, а також виявити резерви для зниження затрат і подальшого підвищення ефективності логістики на підприємстві, покращуючи таким чином кінцеві показники діяльності. Результати можуть бути використані для покращення кінцевих показників діяльності.

Зобов'язання за угодами мають виконуватися за термінами постачань продукції, за кількістю та якістю продукції (а також інших вимог, які підлягають обумовленому виконанню). Отже, вважаємо доцільним включити в аналіз наступні показники, які характеризують ступінь виконання наприклад експортних контрактів:

- коефіцієнт виконання контрактів за загальною кількістю - відображує частку виконаних контрактів в загальній кількості укладених.

$$\text{Квк} = \text{Кількість виконаних контрактів} / \text{Загальна кількість укладених контрактів (1)}$$

За 2021 рік ТОВ «Керамейя» підписала 2043 угод, з яких повністю виконано 1951.

$$\text{Квк}_{2021} = 1951 / 2041 = 0,95$$

Аналогічний показник за попередні роки:

$$\text{Квк}_{2020} = 1832 / 1971 = 0,93$$

$$\text{Квк}_{2019} = 1655 / 1825 = 0,91$$

Отже, 95% контрактів, укладених компанією у 2021 році було повністю виконано, є це є позитивним результатом; невиконані 5% - сталися через людський фактор або форс-мажорні обставини.

- коефіцієнт виконання експортних контрактів - характеризує вартісну частку виконаних контрактів, у загальній вартості усіх контрактів.

$$\text{Кез} = \text{Експортна вартість товарів, отримана від виконання укладених контрактів} / \text{Сума усіх контрактів по експорту, що підлягають виконанню протягом звітного періоду (2)}$$

Як вже досліджено у таблиці 2.6 експортна вартість, отримана від виконання укладених контрактів у 2021 році 268,3 млн. грн. З облікових

документів фірми ми дізналися, що сума усіх експортних контрактів, які підлягали виконанню у 2021 році 363,8 млн. грн., тому:

$$Кез2021 = 363,8 / 395,4 = 0,92$$

Коефіцієнт експортних зобов'язань є меншим за коефіцієнт виконання контрактів, отже, це означає, що певна кількість більш цінніших контрактів не були укладені. Порівняємо даний показник з минулими роками:

$$Кез2020 = 247,9 / 269,5 = 0,92$$

$$Кез2019 = 173,4 / 192,7 = 0,90$$

Навіть враховуючи низький показник експортної виручки у 2020 році, за кожен рік дослідження коефіцієнт експортних зобов'язань не падав нижче 90%.

Для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності також доцільно використовувати наступні показники. Абсолютний показник економічного ефекту експорту - це прибуток (збиток) від виконання експортних операцій.

Пекс = Виручка від експорту - Витрати організації по експорту (3)

У таблиці 2.6 виручка від експорту у 2021 році 363,8 млн. грн., а витрати на організацію експорту склали 25,7 млн. грн., отже, абсолютний показник економічного ефекту експорту у 2021 році склав:

$$Пекс2021 = 363,8 - 25,7 = 338,1 \text{ млн. грн.}$$

За попередні два роки:

$$Пекс2020 = 247,9 - 12,6 = 235,3 \text{ млн. грн.}$$

$$Пекс2019 = 173,4 - 10,4 = 163,0 \text{ млн. грн.}$$

На додачу до абсолютного показника економічної ефективності експорту, розраховують ще й 2 коефіцієнти ефективності експорту.

Перший коефіцієнт економічної ефективності експорту розраховується за формулою:

Кекс1 = Чистий дохід від експорту / Витрати організації по експорту (4)

$$Кекс\ 1\ 2021 = 363,8 / 25,7 = 14,2$$

$$Кекс\ 1\ 2020 = 247,9 / 12,6 = 19,7$$

$$Кекс\ 1\ 2019 = 173,4 / 10,4 = 16,7$$

Це співвідношення показує, скільки гривень виручки отримала компанія, з кожної гривні затрат на експорт.

Другий коефіцієнт ефективності відображує співвідношення між кількістю експорту і собівартістю виробництва експортованої продукції. Коефіцієнт характеризує обсяг виручки, яку компанія отримала від експорту продукції на 1 грн. витрат на виробництво і продаж експортної продукції.

У табл. 2.6 згрупуємо усі перелічені показники та коефіцієнти для визначення динаміки розрахуємо відхилення базисного та звітного років.

Отже, показники ефективності логістики експорту у ТОВ «Керамейя» мають позитивні тренди.

Другий коефіцієнт економічної ефективності розраховується за формулою:

Кекс2 = Сума експорту у внутрішніх середньорічних цінах / Собівартість товарів, що експортуються (5)

$$\text{Кекс 2 2021} = 363,8 / 279,3 = 1,30$$

$$\text{Кекс 2 2020} = 247,9 / 197,0 = 1,26$$

$$\text{Кекс 2 2019} = 173,4 / 141,7 = 1,22$$

Методика оцінки ефективності ЗЕД може застосовується як при аналізі даних про діяльність за певний проміжок часу, так й для економічного обґрунтування пропозицій щодо продажу та купівлі товарів у плануванні зовнішньоекономічної діяльності в майбутньому періоді. Виконання контрактів за загальною кількістю щороку зростає та, у порівнянні 2021 року із 2019.

Коефіцієнт виконання експортних зобов'язань мусить бути близьким до 100%, але загальний його тренд за останні роки в цілому позитивний, що добре характеризує роботу відділу логістики ЗЕД.

Коефіцієнти економічної ефективності експорту мають дещо негативну динаміку, яка з нашого боку це може виправитись у наступні роки шляхом оптимізації організації логістичних зв'язків підприємства з іноземними партнерами.

Таблиця 2.6 - Показники надійності логістичної системи ЗЕД у ТОВ «Керамейя»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
				+/-	%
Коефіцієнт виконання угод (контрактів) за загальною кількістю	0,91	0,93	0,95	0,04	4,4
Коефіцієнт виконання експортних зобов'язань	0,9	0,92	0,92	0,02	2,2
Абсолютний показник економічного ефекту експорту	163	235,3	338,1	175,1	107,4
Перший коефіцієнт економічної ефективності експорту	16,7	19,7	14,2	-2,50	-15,0
Другий коефіцієнт економічної ефективності експорту	1,22	1,26	1,3	0,08	6,6

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Керамейя»

Було виявлено під час аналізу управління логістикою ТОВ «Керамейя» такі вузькі місця:

- графік роботи керівника погано організований, а важливість завдань, які перед ним стоять, не оцінюється належним чином. Через незначність цього завдання можлива затримка доставки матеріальних ресурсів або невикористання потрібних для виробництва матеріалів та складових.
- високі транспортні витрати в структурі логістичних витрат компанії

Таким чином, особливий інтерес в логістичному менеджменті становлять логістичні витрати (витрати на логістичні операції/функції, втрати через логістичні ризики, витрати на логістичне управління) і показники складської логістики, які характеризують інтенсивність роботи складу та ефективність використання складу. Площа, рівень складських запасів і фінансові показники діяльності, якість складу, обслуговування та задоволеність клієнтів.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Впровадження ризик-менеджменту в управлінні логістичною діяльністю ТОВ «Керамейя»

Кожній ланці логістичного ланцюга притаманні різні ризики: від забезпечення постачальниками матеріальними ресурсами до поставки готової продукції споживачеві. Їх поява в логістиці пов'язана з помилками або неточними судженнями в управлінні матеріалами і пов'язаними з ними потоками, неврахуванням певних ринкових умов (затримки доставки сировини, незавершені замовлення, неправильно розраховані суми закупівлі тощо)

У сучасних економічних умовах питання управління ризиками є особливо актуальним для управління будь-яким бізнесом, оскільки компанії стикаються з багатьма негативними факторами, які впливають на кінцевий результат їх діяльності.

Дослідження сутності терміну «логістичний ризик» дозволяє виявити різні підходи до визначення центральних факторів, що призводять до його виникнення. До них належать такі фактори ризику, як затримки в ланцюжку постачання, перерва в доставці, обставини, пов'язані з можливістю переривання потоку різних ресурсів через кілька ланок ланцюга, порушення навколишнього середовища і внутрішні фактори, несподівані і небажані події або причини цієї події.

Ризик менеджмент можна трактувати найпоширенішим обґрунтуванням. Це система контролінгу ризику при економічних, а саме фінансових, відносинах які формуються під час керування. Менеджмент ризиків - це багатоетапний процес, спрямований на пом'якшення або компенсацію втрати об'єктів, коли відбувається несприятлива подія.

Отже, слід відзначити, що ризик-менеджмент це поєднання принципів, методик та видів керування господарською діяльністю та її реакцією в навколишньому середовищу у ситуації невизначеності та конфлікту.

У рамках ризик-менеджмент вирішуються три основні завдання: запобігання виникненню ризиків, мінімізація збитків, заподіяних ризиком, максимізація додаткового прибутку, отриманого компанією в результаті управління ризиками.

Головною метою ризик-менеджмент є зменшення або усунення можливих втрат, що є результатом ризику. Таким чином, визначення принципів і функцій ризик-менеджменту є важливим для застосування управління ризиками на підприємствах.

Завдання ризик-менеджменту - зменшити вплив небажаних факторів на логістичну систему компанії для досягнення бажаних результатів. Варіанти управління ризиками дуже різноманітні. До них належать запобігання ризику, уникнення ризику, свідомо і несвідомо готовність ризикувати, дублювання операцій, коштів або ресурсів, зменшення потенційних і фактичних збитків, диверсифікація ризиків, агрегація ризиків і просторова диверсифікація. виявлення, тривалість, відокремлення ризикових синергічних факторів один від одного, передача застрахованих і незастрахованих ризиків іншим агентам тощо.

Методи підтримки прийняття рішень і трирівнева модель інформаційної системи управління ланцюгом поставок у невизначеному багатовимірному середовищі можуть бути реалізовані як система управління ризиками ланцюга поставок, а її загальна структура показана на рисунку 3.1.

Розглянемо більш детально призначення основних елементів представленої структури системи управління логістичними ризиками.

Перша складова - інформаційна підсистема. Вона включає в себе інтерфейс «Системи інцидентів», де автори можуть ідентифікувати можливі ситуації (умови середовища), бажані результати рішень, умови, накладені рішеннями, критерії для оцінки результатів, а їхня система може отримувати інформацію про критерії ефективності. Для забезпечення гнучкості системи в

систему можуть бути введені додаткові алгоритми, методи та моделі, а також відома статистика на основі рішень.

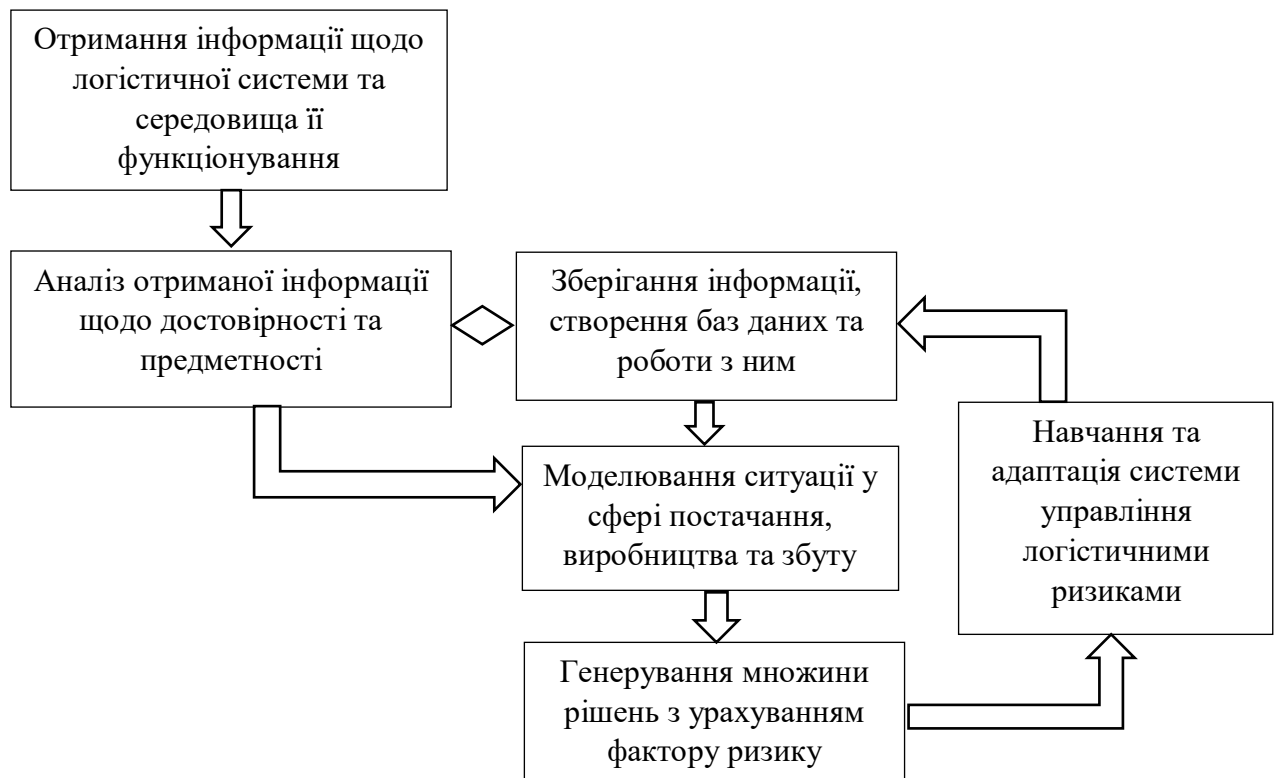


Рисунок 3.1 - Система управління логістичними ризиками

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Керамейя»

Друга підсистема відповідає за аналіз інформації. Цей елемент структури використовується для оцінки достовірності інформації, її важливості та вибору моделей для технічних, економічних, фінансових чи інших завдань. Вибір моделей здійснюється на основі вхідної інформації та конкретної постановки задачі моделювання.

Підсистема моделювання ситуації використовується для створення типів, розмірів і діапазонів значень параметрів, що характеризують поточний стан як зовнішнього середовища, так і логістичної системи. Певні значення всіх або деяких параметрів генеруються за певними законами (формування параметрів) або відповідають реальним ситуаціям або певним ситуаціям (введення певних параметрів). Це скорочує пошук усіх можливих варіантів.

Цей блок запускає тестове моделювання вибраної моделі в повному діапазоні значень параметрів. Ефективність обраної моделі та відповідність

результатів заданим параметрам також оцінюється за інформацією про відповідні значення критеріїв.

Підсистема зберігання інформації складається з баз даних, баз даних моделей і баз даних знань і використовується для зберігання, класифікації та класифікації всієї інформації, що вводиться в зовнішнє середовище, суб'єкти (організації, компанії), логістичні системи тощо.

База знань містить ряд процедур, які реалізують різні алгоритми та процеси прийняття рішень, а також ряд процедур, пов'язаних з кожним методом для характеристики їх ефективності. Кожен метод рішення має власний набір алгоритмів адаптації або навчання (вибір ваги).

Підсистема прийняття рішень призначена для вибору необхідного алгоритму прийняття рішень, вибору з набору всіх доступних рішень того, що відповідає введеним вагам і перевагам бенефіціарів, і подання остаточного рішення.

Відділ навчання та адаптації обирає метод вибору шкали, що характеризує відносну важливість критеріїв кожного алгоритму рішення в конкретній ситуації, і набір відповідних процедур для визначення характеристик ефективності методу.

У сучасному ринковому середовищі гостро постає проблема ефективного управління логістичною діяльністю в умовах невизначеності зовнішнього середовища та пов'язаних з цими бізнес-ризиками. Управління логістичними ризиками є ключовим елементом для ефективного здійснення логістичної діяльності та належного функціонування бізнесу в цілому.

Ефективність управлінських дій у цій сфері значною мірою залежить від цілісного та комплексного підходу до проблеми. З метою мінімізації логістичних ризиків на всіх рівнях ланцюга поставок необхідно здійснювати постійний моніторинг процесів та доповнювати їх інструментами реалізації управлінських дій.

Однією з важливих складових можливостей керування ризику в логістичному ланцюгу можна назвати рішення по скороченню ризиків, що

стають в поміч підприємствам зменшити ризики, запобігти негативним наслідкам в період їх виникнення та ліквідація ризиків в цілому.

Таблиця 3.1 - Заходи щодо мінімізації основних логістичних ризиків ТОВ «Керамейя»

Фактори ризику	Заходи мінімізації
Перебої в закупівлях	Суттєва відповідальність постачальника за прострочення, штрафи за порушення умов договору за погодженням сторін
Проблеми з якістю сировини Зростання цін на сировину	Постійний лабораторний контроль якості сировини, штрафи за недотримання протоколів і стандартів якості Хеджування враховує в умовах контракту допустиму межу коливання ціни протягом терміну його дії
Непередбачувані торгові бар'єри	Дослідження ринку, створення резервів для подолання непередбачених перешкод
Перебої в транспорті Несправність обладнання	Документальне підтвердження термінів поставки та відповідальності за переривання Регулярна діагностика обладнання, самостійна заміна швидкозношуваних деталей, капітальний ремонт обладнання, гарантійне обслуговування
Неполадки в ІТ-системі	Резервне та аварійне живлення від мережі, доступність для системних адміністраторів
Непередбачувані обставини Несподівані коливання попиту	Створюйте резерви на непередбачені обставини Створення запасів GR для покриття коливань, моніторингу ринку та планування виробництва з урахуванням прогнозованого попиту
Дефіцит запасів	Контролінг, регулярний облік ТМЦ, встановлення камер спостереження, відповідальність персоналу за матеріальні нестачі
Припинення постачання	Штрафи за незаконне постачання посередників, співпраця з перевіреними компаніями
Зниження ринкових цін	Прогноз коливання цін, моніторинг ринку, хеджування

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Керамейя»

Для того, щоб управляти логістичними ризиками в ТОВ «Керамейя», необхідно також розробити засоби їх мінімізації. У таблиці 3.1 наведено найважливіші логістичні ризики та запропоновано заходи щодо їх мінімізації.

Ефективні заходи можуть мінімізувати негативний вплив логістичних ризиків на компанію або частково запобігти їх реалізації. Характеристики сучасного зовнішнього світу - мінливість, багатофакторність та інформаційні технології - ставлять нові виклики перед логістикою. Рациональне керування ризиками в логістиці стає надійним джерелом отримання та укріплення переваг конкурентоспроможності на майбутнє.

3.2 Напрями оптимізації логістичної системи підприємства ТОВ «Керамейя»

Оптимізація логістики полягає в першу чергу в зниженні витрат. Вся система управління ланцюгом поставок повинна забезпечити споживачів продукцією особливо високої якості, тобто продукцією з найменшим погіршенням якості. Це означає, що на шляху від виробництва до покупця якість продукту фактично неухильно погіршується, і завдання управління ланцюгом поставок полягає в тому, щоб мінімально змінити атрибути продукту.

Складовими ефективного управління логістичними витратами є організація ефективних систем їх контролю. Ось кілька рекомендацій щодо контролю витрат на логістику:

- зусилля керівництва мають бути зосереджені там, де виникають витрати;
- дані про різні види витрат потрібно обробляти по-різному;
- ефективним способом мінімізації витрат є скорочення невідповідних видів діяльності (процедур, завдань, операцій), хоча спроби знизити рівень додаткових витрат рідко мають ефект;
- ефективний контроль витрат вимагає таких заходів, що оцінюють компанію в цілому, але необхідно знати результати її діяльності по всіх функціональних напрямках логістики.

Продумане управління логістичними процесами може суттєво знизити затрати. Однак це вимагає використання інноваційних рішень, які ще не набули широкого розповсюдження у виробничому секторі.

Оптимізація затрат пов'язана з вибором сприятливих умов для досліджуваного підприємства. В принципі, ТОВ «Керамейя» прагне виробляти великі обсяги продукції, тому що це окупає витрати на сировину та інші витрати, що призводить до прибутку та високого чистого прибутку. Як тільки пропозиція скорочується, товариство змушене шукати нові ринки збуту, тому що відсутність торгових точок і подальших продажів може призвести

підприємство до стагнації. Менеджерів цікавить, як оптимізувати коефіцієнт витрат на логістику, щоб мінімізувати витрати на кожну з цих позицій.

Раціональний менеджмент матеріальними запасами вважається чи не основною складовою оптимізації логістичної діяльності. Питання оптимізації матеріальних запасів на товаристві та раціонального керування логістичними процесами на підприємстві мають спільну характеристику, яка відображає кількість запасів, які впливають на конкурентність, фінансовий стан та фінансові результати досліджуваного підприємства.

Без оптимального запасу готової продукції, сировини, незавершеного виробництва та інших ресурсів, необхідних для виробництва, неможливо забезпечити високий рівень якості продукції та надійність поставок клієнтам. Низькі запаси сировини та готової продукції можуть призвести до збитків через простої, незадоволеного попиту і, зрештою, до втрати прибутку та потенційних клієнтів.

Щоб оптимізувати роботу складу - наприклад, коли склад заповнюється надлишками товарів, які не продаються, а популярних товарів, які генерують основний прибуток, не вистачає - слід використати ABC XYZ аналіз. Це метод аналізу, який допомагає виділити 9 груп товарів та сформулювати тактику роботи з ними.

ABC XYZ аналіз складається з двох частин:

- ABC-аналіз показує, який товар є прибутковим, які клієнти приносять дохід.
- XYZ-аналіз - вказує на регулярність продажу: як часто клієнти купують продукт.

Важливо, аналіз зручно проводити в Excel або в іншому сервісі, де можна намалювати таблицю. Перевага Excel у цьому, що можна автоматизувати підрахунок з допомогою формул.

ABC XYZ починається з ABC-аналізу. Ми вивчаємо попит на готову продукцію за методом Парето ділимо всі товари на 3 групи:

1. А - лідери. Це 20% товарів, що генерують 80% прибутку.

2. В - середняки. Це 30% товарів. Вони дають 15% прибутку.

3. С - відстаючі. Решта 50% товарів, які дають 5% прибутку.

Таблиця 3.2 - ABC аналіз готової продукції ТОВ «Керамейя»

Вид продукції	Виручка від реалізації, млн. грн.			Виручка за 2019 - 2021 рр., млн. грн.	Питома вага, %	Питома вага наростаючим чином, %	Група
	2019 р.	2020 р.	2021 р.				
КлінКЕРАМ Класика	147,9	168,5	271,9	588,3	55,2	55,2	А
КлінКЕРАМ Рустика	51,3	68,1	91,9	211,3	19,7	74,9	А
КлінКЕРАМ Магма	34,4	50,7	68,1	153,2	14,4	89,3	В
Керамічний блок	16,7	20,3	30,2	67,2	6,3	95,6	С
БрукКерам Класика	7,0	4,3	14,1	25,4	2,4	98	С
БрукКерам Магма	6,5	4,3	10,2	21	2	100	С
Всього	263,8	316,2	486,4	1066,4	100		

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Керамейя»

Визначаємо групи для кожного товару (таблиця 3.2) - за часткою загального прибутку. Товари, продаж яких принесли більше 15% прибутку, відносимо до групи А, від 5 до 15% - до групи В, від 0 до 5% - до групи С.

Оцінюємо групи:

- А - найходовіші та найприбутковіші товари, на них тримається бізнес. Такі товари потрібно виробляти та рекламувати насамперед, їх дефіцит призведе до зменшення виручки. В нашому випадку це КлінКЕРАМ Класика та КлінКЕРАМ Рустика;
- В - ці товари генерують невеликий прибуток. Потенційно можна збільшити виручку, якщо посилити рекламу цих продуктів, змінити вартість, продумати пропозиції щодо апсейлу та крос-сейлу з їх використанням. На підприємстві це КлінКЕРАМ Магма;
- С - товари, які майже не приносять прибутку. Можливо, на них не варто витрачати рекламний бюджет та тримати надлишок на складі. До них віднесем БрукКерам Класика, БрукКерам Магма, та Керамічний блок.

Далі проводимо XYZ-аналіз. Мета - з'ясувати стабільність попиту на різні товари та знайти відхилення від показників за місяць. Визначити їх допоможе коефіцієнт варіації - статистична величина, яка потрібна, щоб визначити, наскільки число, що розглядається, відрізняється від прийнятого за стандартне. Коефіцієнт варіації - у відсотках.

Для нашого прикладу візьмемо дані за 3 роки. Стосовно XYZ аналізу продажів товарів коефіцієнт варіації допомагає зрозуміти, які товари продаються стабільно - коефіцієнт варіації близький до нуля, а в яких бувають піки та спади у продажах - коефіцієнт дуже великий. Для підрахунку коефіцієнта варіації зручно використовувати Excel.

Таблиця 3.3 - XYZ аналіз готової продукції за 2019 - 2021 р.

Вид продукції	Виручка від реалізації, млн. грн.			Коефіцієнт кореляції, %	Група
	2019 р.	2020 р.	2021 р.		
КлінКЕРАМ Класика	147,9	168,5	271,9	27,7	Z
КлінКЕРАМ Рустика	51,3	68,1	91,9	23,6	Y
КлінКЕРАМ Магма	34,4	50,7	68,1	26,9	Z
Керамічний блок	16,7	20,3	30,2	25,5	Z
БрукКерам Класика	7,0	4,3	14,1	48,8	Z
БрукКерам Магма	6,5	4,3	10,2	34,8	Z
Всього	263,9	316,2	486,4		

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Керамейя»

Визначаємо групу для кожного товару:

- X - стабільний попит (коефіцієнт варіації - до 10%);
- Y - попит із коливаннями (10-25%);
- Z - випадковий попит (понад 25%).

Що нижче коефіцієнт, то стабільніше продаються товари. А що вище, то складніше визначити способи вплинути попит. Немає можливості зрозуміти, чи товар користуватиметься популярністю і в який період часу.

Оцінюємо групи згідно отриманих даних таблиці 3.4:

- X - це найстабільніші та найприбутковіші товари, які завжди повинні бути на складі. Таких на підприємстві не має, так як виробництво в основному здійснюється через попередні замовлення;
- Y - товари з невеликим, але прогнозованим попитом. Не треба робити великих запасів таких товарів. До них можна віднести КлінКЕРАМ Рустика;
- Z - товари, які зараз продаються випадковим чином, час від часу. Вони не повинні займати місце на складі, для постачання таких товарів простіше організувати попереднє замовлення. Всі, крім КлінКЕРАМ Рустика.

Останній етап - складаємо матрицю ABC XYZ, щоб визначити, які товари приносять високий дохід і які варто активніше закуповувати і просувати за допомогою реклами.

Таблиця 3.4 - Результати ABC та XYZ аналізів на ТОВ «Керамейя»

Групи	X	Y	Z
A		КлінКЕРАМ Рустика	КлінКЕРАМ Класика
B			КлінКЕРАМ Магма
C			Керамічний блок БрукКерам Класика БрукКерам Магма

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Керамейя»

Згідно проведеного дослідження (таблиця 3.4) можна зробити висновок, що КлінКЕРАМ Рустика має найкращий результат. Цей вид потрібно виробляти та рекламувати насамперед, дефіцит призведе до зменшення виручки, але з прогнозованим попитом. Що стосується КлінКЕРАМ Класика, то цей вид готової продукції впливає на ріст доходу, але слід виробляти за попередні замовленням. КлінКЕРАМ Магма генерують невеликий прибуток і продається випадковим чином. Керамічний блок, БрукКерам Класика, БрукКерам Магма мають найгірші показники. Вони майже не приносять прибутку та повинні вироблятися виключно за замовлення.

Специфіка формування та використання матеріальних запасів визначається їх призначенням: по-перше, для забезпечення безперервності та регулярності процесів виробництва та реалізації продукції, по-друге, для мобілізації внутрішньовиробничих запасів.

Основні шляхи поліпшення забезпеченості матеріальними ресурсами наведені на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 - Основні шляхи поліпшення забезпеченості матеріальними ресурсами

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Керамейя»

Формування результативної системи у логістиці, що базується на менеджменті запасів, являється передумовою до ефективного існування за умов обмежень в економіці. Її реалізація вимагає впровадження систем, які контролюють використання запасів у виробничому процесі та оптимізують витрати на транспортування, зберігання і підготовку до запуску виробництва. Для підвищення інтенсивності запасу використовують прискорення обертання.

Сьогодні транспорт є найперспективнішим напрямком у діяльності будь-якого підприємства та невід'ємною складовою економічного розвитку підприємства. У сучасному бізнесі важливо налагодити процес для всього, від вибору постачальника до доставки товарів клієнтам. При цьому одним з найважливіших і витратних напрямків є транспортна логістика. Її можливості варіюються від доставки матеріалів для виробництва до доставки готової продукції кінцевим клієнтам. Оптимізація автомобільних перевезень - це використання методів і прийомів, які дозволяють максимально точно розрахувати час управління маршрутом і транспортні витрати. При цьому об'єктом оптимізації має стати шлях проїзду оптових партій товару від підприємства-виробника до точки продажу, відповідно до деталей завдань управління логістикою на стратегічному рівні.

Серед існуючих методів оптимізації транспортних витрат при доставці продукції запропоновано використовувати метод Кларка-Райта. Він враховує багато додаткових факторів, які впливають на остаточне вирішення поставленого завдання. Етапи застосування пропонованого методичного підходу представлені на рисунку 3.3.

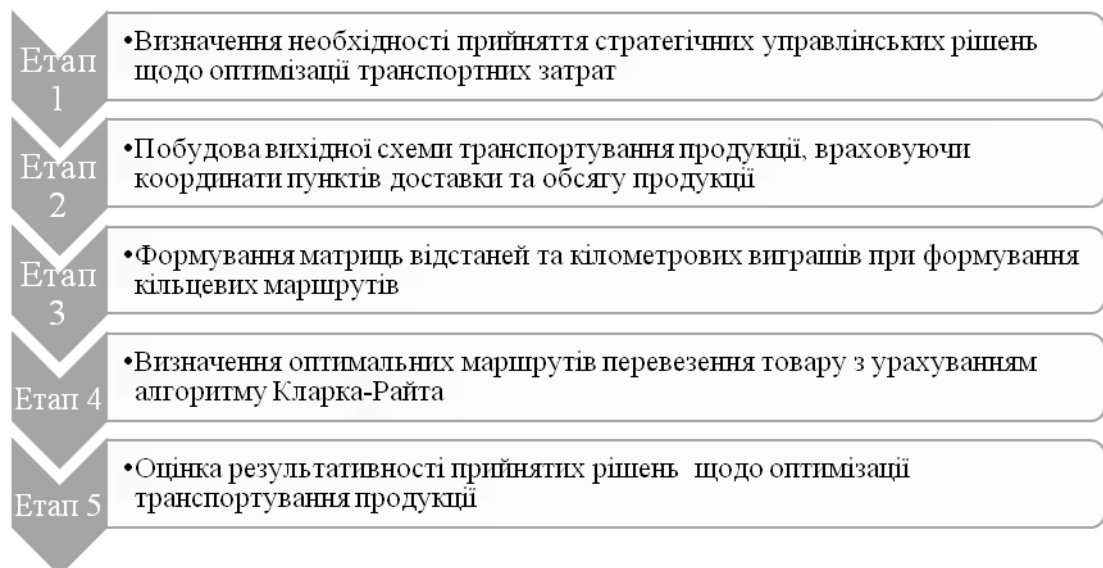


Рисунок 3.3 - Послідовність процедури оптимізації логістичного розподілу в збутових каналах

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Керамейя»

Суть методу Кларка-Райта полягає в тому, щоб починати з першої схеми доставки і поступово переходити до оптимальної схеми доставки з кільцевими маршрутами. З цією метою введено поняття, як «виграш у кілометрах».

За запропонованим методичним підходом можна судити про економічну ефективність процедури оптимізації. Це представлено виграшом у транспортуванні, потенційним скороченням шляху транспортування продукту порівняно з першою схемою транспортування.

Після проведених досліджень можна зробити висновок, що побудова ефективних систем у логістиці вважається ускладненим процесом і має величезну залежність від деяких факторів. Враховуючи залежність від зовнішніх та внутрішніх аспектів та їх динамічність, слід вирішувати проблеми оптимізації в системі логістики.

У термінах логістичних систем оптимізація описує процес пошуку екстремальної поведінки системи та оцінки її як найкращого варіанту з багатьох можливих варіантів.

3.3 Обґрунтування напрямів вдосконалення управління логістичними процесами організації на ТОВ «Керамейя»

Важливою функцією логістичної служби є доставка сировини і комплектуючих до цехів, особливо до робочих місць, і переміщення готової продукції до місць зберігання. Логістика передбачає використання різноманітних логістичних засобів на ринку товарів і послуг у процесі створення та реалізації логістичних ланцюгів. Проміжні логістичні операції -це тенденція, що постійно розвивається в сучасній економіці.

Транспортна інфраструктура служить предметом вивчення транспортної логістики. Велика увага приділяється безперервності поставок під час вантажних перевезень, які характеризуються невідповідністю транзитного часу.

Безперервність відображає залежність багатьох факторів, наприклад, у разі низької безперервності транспортування необхідно створити страховий запас, який зможе захистити компанію від збоїв у обслуговуванні.

Для удосконалення транспортної системи, як одного з елементів логістичної системи, пропонується вжити заходів щодо зниження собівартості перевезень для зменшення транспортних витрат.

Для управління компанією варто використовувати сучасні комп'ютерні програми для управління транспортними організаціями. Однак вона не включає можливість відстежувати положення автомобіля на дорозі. Тому для вирішення цієї проблеми рекомендується придбати програмний продукт Глонасс. Контроль руху здійснюється за допомогою обладнання, встановленого на автобусах і вантажівках. Цей продукт має багато переваг, а саме контроль палива - злив і заправка.

Кожен комплект обладнання Глонасс/GPS-спостереження є якісним та надійним. Всі прилади Глонасс проходять попереднє тестування та калібрування за допомогою спеціальних приладів. За допомогою цього обладнання підприємство завжди буде знати точне місце знаходження автомобіля.

Традиційні методи зниження логістичних затрат:

- аналіз і перегляд ланцюга поставок з метою виявлення і скорочення видів діяльності (процедур, завдань і операцій), які не створюють доданої вартості;
- проведення переговорів з постачальниками та покупцями щодо зниження відпускних та роздрібних цін і націнок;
- допомагати постачальникам і клієнтам досягати економії затрат (програми розвитку бізнесу клієнтів, семінари для торгових посередників);
- пряма та зворотна інтеграція для забезпечення загального контролю затрат;
- пошук дешевших альтернативних ресурсів;

- покращення координації діяльності з постачальниками та споживачами в логістичному ланцюгу, наприклад, у сфері своєчасної доставки продукції, скорочення затрат на управління запасами, зберігання, складування та доставку;
- компенсація зростання затрат в одній ланці логістичного ланцюга за рахунок зниження затрат в іншій;
- використання передових методів роботи для підвищення продуктивності співробітників;
- покращення використання ресурсів компанії та ефективне управління факторами, що впливають на рівень загальних затрат.

Отже, слід зробити висновок, що підвищення ефективності управління логістичною діяльністю в більшості випадків залежить від керівництва підприємства. Керівництво підприємства має дотримуватися простих правил, визначених вище, та слідкувати за позиціями та інноваціями конкурентів. У цілому слід відмітити про велике значення розвитку людських ресурсів і ефективного використання неліквідних активів компанії.

Налаштування логістичної системи є дуже складним і залежить від багатьох факторів. Враховуючи вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, їх динамічність, необхідно вирішувати задачу оптимізації логістичної системи.

У термінах логістичних систем оптимізація описує процес пошуку екстремальної поведінки системи та оцінки її якнайкращої можливої альтернативи.

У процесі оптимізації з'ясовується, який стан логістичної системи буде найкращим задля реалізації логістичних завдань. Це показано на рисунку 3.4.

1. контроль запасів. Ця функція логістики характеризується такими оптимізаційними завданнями: вибір технічних засобів і процесів прийому, обробки та комплектації замовлень; організація документообігу при оформленні замовлення та використання електронного документообігу; оптимізація вимірювання якості логістичного обслуговування; оптимізація розміру та характеру трансакційних витрат:

оптимізація стандартів після продажного обслуговування, пов'язаних з виконанням замовлення.

2. управління постачанням і закупівлями. Оптимізації потребують такі завдання: вирішення основних економічних завдань виробництва або купівлі, вибір способу постачання підприємства, вибір постачальників, визначення потреб у матеріальних ресурсах і нормування, мінімізація втрат продукції під час доставки від постачальників, оптимізація операційних логістичних затрат, структуризація логістичних маршрутів доставки, оптимізація проміжних структур. Доставка продукції від постачальників можлива великогабаритним транспортом при максимальній вантажопідйомності транспортних засобів.

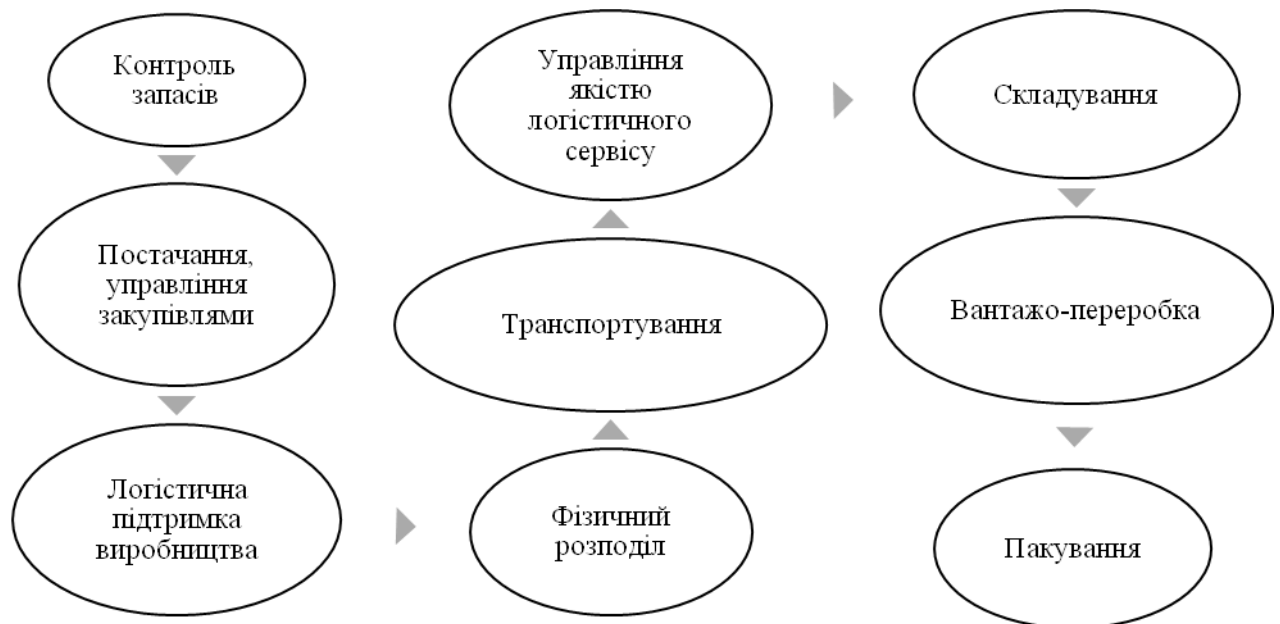


Рисунок 3.4 - Ланцюг логістичних рішень

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Керамейя»

3. логістична підтримка виробництва. Оскільки виробництво є механізмом виконання всього виробничого циклу. Оптимізація в цій функціональній області є найважливішим процесом: оптимізація всіх рівнів запасів матеріалів: ресурси, незавершене виробництво, готова продукція; оптимізація виробничо-технологічного циклу та складської системи компанії; вибір оптимального способу експлуатації транспортно-

складського комплексу; вибір оптимізованої інформаційної системи для виробничих ресурсів; оптимізація почасової структури виробничо-технологічного циклу; оптимізація операційних логістичних витрат при виробництві готової продукції.

4. фізичний розподіл. Оскільки ця функціональна зона є завершальною стадією виробництва, оптимізації цієї частини відводиться особлива роль. Слід провести: оптимізацію всієї мережі каналів і дистрибуції; розміщення регіональних розподільчих центрів; вибір логістичних посередників (оптимізація їх кількості та рівня компетенції); складування, зберігання та обробку готової продукції; організацію ланок дистрибуційної мережі; вибір, планування та контроль систем моніторингу та комп'ютерної підтримки прийняття рішень в логістичному управлінні; оптимізацію логістичного менеджменту управління; оптимізацію адміністративних витрат.
5. транспортування. У цій ланці оптимізація охоплює вибір способів перевезення вантажів, вибір транспортних засобів, вибір транспортних компаній і логістичних партнерів, встановлення транспортних маршрутів і розподіл залізничних транспортних засобів на маршрутах, визначення параметрів і методів оцінки транспортного обслуговування, диспетчеризація транспортних процесів, планування транспортних витрат і визначення транспортних тарифів, планування потреби в матеріальних ресурсах для забезпечення роботи транспорту.
6. керування якістю в логістичному сервісі. Значуща особливість підвищення в логістиці і розширення обсягу продукції для реалізації дає змогу приймати важливі рішення стосовно таких задач по оптимізації: управління якістю логістичних послуг на підприємстві, вибір комплексної моделі оцінки якості послуг в логістичній системі, вибір логістичних технологій, технічних засобів, систем і процедур для забезпечення високої якості логістичних послуг, вибір системи показників якості логістичних послуг, вибір методів і моделей оцінки

параметрів якості логістичних послуг, вибір логістичних посередників, що забезпечують необхідний рівень показників якості логістичних послуг.

7. складування. Високий ступінь організації технічних процесів у сфері управління складом може сформувати ефективну систему підтримки прийняття управлінських рішень у наступних завданнях на основі процесу оптимізації: вибір форми власності, типу, кількості та місткості складів, розміщення складів у регіональному аспекті, вибір системи управління складом у регіональному аспекті, вибір складських систем, визначення номенклатури та асортименту продукції, що підлягає зберіганню та переробці на складі, обґрунтування прийняття кількісного планування та проектних рішень складу, організація логістичних процесів на складі, вибір логістичних посередників на складі, організація логістичних послуг на складі та методи оцінки їх якості, інформатизація комп'ютерних систем, визначення підйомно-транспортного та технічного складського обладнання, обґрунтування кількості логістичних витрат на складах.
8. вантажопереробка. Оптимізаційні завдання, які необхідно вирішити, включають забезпечення максимальної операційної ефективності, визначення алгоритму обробки вантажів при інтеграції з іншими логістичними функціями, параметрів матеріального потоку і якості логістичних послуг з обробки вантажів, визначення операційних логістичних витрат, обґрунтування площ для зберігання і переміщення вантажів, обґрунтування кількості, розмірів і ваги партій вантажів, що обробляються, а також характеристик, визначення взаємозв'язку між цими характеристиками, уніфікація методів обробки вантажів та визначення використання стандартних методів обробки вантажів.
9. пакування. Включає в себе наступні завдання, які необхідно оптимізувати: стандартні діапазони розмірів упаковки з використанням технічних параметрів складського, вантажно- та розвантажувального

обладнання, вантажопідйомність транспортних засобів у різних функціональних сферах логістики, вибір пакувальних матеріалів для різних класів вантажів, вибір зовнішніх перевізників для пакування, транспортування та розвантаження, дизайн упаковки відповідно до вимог логістичного менеджменту в процесах транспортування, складування та розвантаження.

Отже, основними напрямками оптимізації логістичної системи є організація єдиної ефективної логістичної служби, що пов'язує всі завдання з оптимізації, оборотний капітал, інвестований у нормування товарних запасів і пов'язаних з ними запасів, організація систем управління закупівлями та управління якістю.

Якість, найважливіший елемент стратегічного управління витратами, повинна розглядатися як наскрізна функція, що охоплює весь ланцюжок створення вартості від постачальника до споживача.



Рисунок 3.5 - Етапи розробки логістичної стратегії

Джерело: побудовано автором за матеріалами ТОВ «Керамейя»

Раціоналізація транспортно-економічних зв'язків на перспективу, досягнення мінімальних загальних скорочень витрат на виробництво і переміщення продукції, підвищення рівня сервісу, в тому числі розширення асортименту продукції, використання сучасних систем управління складом.

Системи автоматизації складу дозволяють операторам автоматично генерувати завдання і розподіляти їх серед клерків, вантажників і водіїв навантажувачів. На складах, де відвантажуються посилки або окремі товари, зазвичай резервується зона випадкового відбору. З іншого боку, палетовані вантажі відправляються з резервної (оптової) зони складу.

Для ефективного управління логістикою на ТОВ «Керамейя» було запропоновано розробити логістичну стратегію, реалізація якої дозволить усунути всі вузькі місця. Передумовою вибору логістичної стратегії для компанії є вибір місії та цілей її логістичної діяльності.

Розробка логістичної стратегії є такою ж важливою складовою управління логістикою компанії, які її бізнес-стратегія, маркетингова стратегія, виробнича стратегія та формулювання місії.

Послідовність розробки запропонованої логістичної стратегії представлена на рисунку 3.5.

Логістичний аналіз ґрунтується на принципах науковості, системності, динаміки, виявлення спрямованості, повноти, досконалості та достовірності інформаційної бази. Методи та прийоми є типовими для загального техніко-економічного аналізу виробничо-господарської діяльності.

Після логістичного аналізу розробляється логістичний стратегічний план, що включає формулювання заходів для покращення логістики компанії. Серед заходів, запропонованих для покращення управління логістичними процесами, є:

- покращення організації логістичної діяльності;
- реструктуризація відділу логістики;

- введення нових штатних одиниць;
- провадження мотиваційних програм для працівників складу;
- удосконалення системи управління запасами на основі ABC та XYZ аналізу;
- оптимізація транспортних перевезень;
- застосування методів управління асортиментом і запасами.

Наступним кроком є оцінка ефективності запропонованих заходів. Якщо заходи виявляться корисними, їх слід впроваджувати.

Останній етап - моніторинг логістичної системи.

Підсумовуючи вищевикладений матеріал, слід зазначити, що для здійснення логістичного процесу використовуються ресурси (наприклад, людські ресурси, обладнання, інфраструктура та навколишнє середовище). Іншими словами, наявність логістичної концепції є необхідною і важливою умовою в розумінні природи представленої внутрішньої логістичної діяльності компанії.

Друге розуміння управління логістичною діяльністю підприємства - це наявність логістичних процесів на самому підприємстві. Без існування логістичних процесів підприємства часто стикаються з перебоями у виробництві, збільшенням бракованої продукції та фінансовими втратами. Оскільки логістика є важливим інструментом комунікації на підприємствах, рівень її розвитку необхідно враховувати для досягнення нових цілей організації.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних, методичних та організаційних засад удосконалення логістичними процесами організації.

1. Основним глобальним завданням логістичних систем вважається досягнення максимальної адаптивності підприємств до мінливих ринкових умов з найменшими витратами і збільшення їхнього прибутку за рахунок збільшення частки ринку і отримання переваги над конкурентами. Одним із загальних завдань логістичних систем є створення інтегрованої та ефективної системи регулювання і контролю над потоками матеріалів та інформації, що гарантує високу якість постачання продукції.

2. Встановлено, що загальними підходами до управління логістичними процесами є проектно-програмний, системний, комплексний та мережевий підходи. Загалом підходи до управління логістичними системами можна узагальнити як системний, процесний та функціональний підходи. Основні принципи управління логістичними процесами включають гнучкість, систематизацію, сталість, адаптивність і зворотний зв'язок.

3. Основними шляхами підвищення ефективності управління логістичними процесами на підприємствах визначено їх комплексне забезпечення, досягнення взаємозв'язку між видами логістичної діяльності та іншими видами діяльності підприємства, використання системного підходу до впровадження логістики в

господарську діяльність на основі оцінки комплексу функцій та забезпечуючих підсистем.

4. Об'єктом дослідження управління логістичними процесами обрано ТОВ «Керамейя». Це промислове підприємство є одним з виробників будівельних матеріалів як у м. Суми, так і в Україні. До безумовних переваг компанії ТОВ «Керамейя»: можна віднести швидкість виконання зобов'язань, високоякісний товар та доступні ціни. Кількість працівників досліджуваного підприємства зараз нараховує 160 осіб.

5. Аналіз засвідчив, зростання середньорічної вартості основних виробничих фондів та задовільний рівень інших відповідних показників свідчать про те, що матеріально-технічні ресурси компанії використовуються дуже ефективно і спостерігається їх кількісне та вартісне оновлення. Це також підтверджується стабільною рентабельністю основних засобів підприємства, яка, незважаючи на незначне зниження, залишається на високому рівні - понад 16% протягом аналізованого періоду, а це означає, що не тільки ефективне використання основних засобів, а й управління ними знаходиться на належному рівні.

6. Визначено, що логістична система ТОВ «Керамейя» - це сукупність основних ланок (виробничо-технологічних ланцюгів), які забезпечують виконання функцій постачання, виробництва та реалізації продукції основним споживачам. Організаційна структура логістичної системи як невід'ємна частина внутрішньої діяльності, відповідно до визначеного ланцюга логістичного забезпечення, визначається загальною стратегією підприємства, а також конкурентною стратегією ТОВ «Керамейя».

7. Управління логістичною діяльністю ТОВ «Керамейя» передбачає поєднання двох важливих функцій: постачання товарів від виробника та збут товарів визначеним контрагентам (суб'єктам ринку). Основою формування логістичної системи ТОВ «Керамейя» слід вважати діяльність окремого структурного підрозділу - відділу логістики. Відділ логістики є самостійним

структурним підрозділом ТОВ «Керамейя. Відділ логістики створюється й ліквідовується наказом генерального директора ТОВ «Керамейя».

8. У ході аналізу управління логістичними процесами досліджуваного підприємства було виявлено такі вузькі місця: погано організований графік роботи менеджерів та погана оцінка важливості своїх завдань; високі транспортні витрати у логістичній структурі витрат підприємства. Для ефективного управління логістикою у товариства було запропоновано розробити логістичну стратегію, реалізація якої має усунути усі вузькі місця. Значним недоліком є недостатнє технічне оснащення, відсутність інформаційних технологій забезпечення моніторингу руху власних транспортних засобів, побудова оптимальних схем розвезення та ін., все це, відіграє велику роль в управлінні логістичними процесами. Існуюча система документообігу не відповідає перспективам та можливостям підприємства.

9. Для оптимізації логістичного менеджменту було запропоновано використання ABC XYZ аналіз, щоб оптимізувати роботу складу - наприклад, коли склад заповнюється надлишками товарів, які не продаються, а популярних товарів, які генерують основний прибуток, не вистачає.

10. Кінцевою метою проведення дослідженням управління логістичних процесів була пошук шляхів удосконалення логістичної системи, серед яких головними напрямками є:

- оптимізація потоків матеріальних ресурсів, транспортування товарів та готової продукції;
- забезпечення відповідності між стратегією, тактикою та оперативними цілями логістичної стратегії та загальними цілями і стратегією підприємства;
- впровадження ризик-менеджменту логістичними процесами.

11. В результаті впровадження запропонованих заходів, ТОВ «Керамейя» матиме значні можливості в найближчій перспективі підвищення ефективності здійснення логістичної діяльності та подальшого зміцнення фінансово-економічного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ачкасова Л. М. Модель управління матеріальними потоками в логістичних системах. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 36-48. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%90%D1%87%D0%BA%D0%B0%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9B\\$](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%90%D1%87%D0%BA%D0%B0%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9B$) (Дата звернення: 25.11.22).
2. Битов В. П. Логістичний менеджмент в діяльності агропромислових підприємств. *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 208-214. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_2_32 (Дата звернення: 26.11.22).
3. Верескля М.Р. Поняття логістичного управління як інструмент системи управління підприємством. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2018. № 1. С. 156-164. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/896?mode=full> (Дата звернення 22.11.22).
4. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 48-60. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%92%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D0%B6%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%A2\\$](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%92%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D0%B6%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%A2$) (Дата звернення 24.11.22).
5. Догадайло Я.В., Левченко О.П., Бодра Ю.А. Діагностика економічної результативності логістичної діяльності організації. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 76-94. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/234023> (Дата звернення 12.11.22).
6. Євграфов О.О., Довжик О.О. Проблеми контролю в системі управління логістичними процесами організації. *Стратегічні пріоритети*

розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації: Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Суми, 22 листопада 2022 р.) / за ред. проф. Назаренка О.В. Суми: СНАУ, 2022. С.84-87

7. Євграфов О.О., Довжик О.О. Управління логістичними процесами організації. *Облік і оподаткування і контроль в управлінні*: Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і учнівської молоді. 24 листопада 2022. Кропивницький, 2022. С. 153-157.

8. Іванишин О.В. Інноваційні бізнес-моделі логістичного забезпечення розвитку підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 80–87. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/678/767> (Дата звернення 27.12.22).

9. Каламан О. Б. Напрями впровадження інновацій у логістиці. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 4. С. 72-79. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/108> (Дата звернення 20.11.22).

10. Костюченко Л. В. Методологія стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7872> (Дата звернення 27.11.22).

11. Криворучко О. М. Модель аналізу результативності логістичної діяльності. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 36. С. 129-140. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/handle/123456789/3466> (Дата звернення 27.11.22).

12. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В., Репін А.О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 2. С. 136-149. URL: http://journals.uran.ua/vsed_one/article/view/219955 (Дата звернення 25.11.22).

13. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г., Савенко О. А., Нечипоренко К. В. Удосконалення логістичних систем для забезпечення принципів стійкого

розвитку підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 7-8. С. 60–66. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/7-8_2021/10.pdf (Дата звернення 7.11.22).

14. Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Логістика та інновації: концепція, стратегія управління та взаємодія. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 89-96. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_1_0_89_96 (Дата звернення 17.01.23).

15. Луценко І.С., Коновалова І.В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 430-435. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_11_0_430_435 (Дата звернення 12.01.23).

16. Макаренко Н.О., Данько Ю.І. Теоретико-методологічний базис управління логістичною діяльністю підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4(1). С. 75-86. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/2178> (Дата звернення 27.11.22).

17. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична система підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 41. С. 108-111. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/20.pdf (Дата звернення 14.11.22).

18. Матвієнко-Біляєва Г.Л., Ляпіна, Н.С., Котельникова Ю.М. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 24. Ч. 2. С. 119-124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29_25 (Дата звернення 10.11.22).

19. Нестеренко Р.В. Методичні аспекти забезпечення логістичної діяльності підприємств як напрям їх ефективного функціонування та розвитку. *БізнесІнформ*. 2019. №2. С.266-270. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019_2_0_266_270 (Дата звернення 15.11.22).

20. Нікішина О. В. Теоретичний базис механізмів формування ефективної логістики товарних ринків. *Економіка харчової промисловості*. - 2021. - Т. 13, Вип. 1. - С. 12-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2021_13_1_3 (Дата звернення 21.11.22).

21. Пухальська Я. П. Вибір економіко-математичних моделей для логістичної діяльності промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 114-117. URL: <http://elar.khmnpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9229> (Дата звернення 27.12.22).

22. Рудківський О.А., Рудківська А.Ю. Актуалізація логістики у діяльності підприємств в умовах карантинних обмежень. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 44. С. 120-125 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_2_32 (Дата звернення 3.12.22).

23. Сагайдак М.П., Шевчук І.Р. Управління логістичними ланцюгами бізнесорганізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 189-193. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=3529> (Дата звернення 8.12.22).

24. Сохецька А. В. Концептуальні проблеми логістичного управління в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 288-292. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_53 (Дата звернення 17.12.22).

25. Федькович В.І. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_1_24 (Дата звернення 14.12.22).

26. Dovhan Yu. Marketing Management of Enterprises and its Tools. Actual Problems of Modern Science. Monograph: edited by Matiukh S., Skyba M., Musial J., Polishchuk O. Poland, Bydgoszcz, 2021. P. 246 - 254. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/card.php?lang=en&id=27584> (Дата звернення 24.12.22).

27. Kangkang Yu. Supply chain information integration, flexibility, and operational performance. Kangkang Yu, Ben Nanfeng Luo, Xue Feng, Jianing Liu. *The International Journal of Logistics Management*. - 2018. - Vol. 29, issue 1. - P.

340-364 URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLM-08-2016-0185/full/html> (Дата звернення 22.12.22).

28. Polishchuk I.I., Dovhan Yu. V., Korol I. V. Logistics and marketing support improvement in the export supply chain. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5 -6 (88). С. 99 - 104. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27368.pdf> (Дата звернення 21.12.22).

29. Savin, S., Kravchyk, Y., Dzhereliuk, Y., Dyagileva O., & Naboka, R. (2021). Management of the Processes on the Quality Provision of the Logistic Activity in the Context of Socio-Economic Interaction of Their Participants. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 2021(12), 45-52. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202112/20211207.pdf (Дата звернення 9.12.22).

30. Sharko V., Marshuk L., Sirenko S. Marketing and logistics in the activity of an enterprise: comparative characteristics and their relationship. *European journal of economics and management*. Volume 6 Issue 2 - 2020. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/card.php?lang=en&id=25545> (Дата звернення 13.12.22).

Додатки

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Керамейя» за 2021 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КЕРАМЕІЯ"	Дата (рік, місяць, число)	2022	01	01
Територія	СУМСЬКА	за ЄДРПОУ	34327895		
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КАТОТТГ	UA59080270010036634		
Вид економічної діяльності	Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини	за КОПФГ	120		
Середня кількість працівників	160	за КВЕД	23.32		
Адреса, телефон	вулиця Курська, буд. 18, м. СУМИ, СУМСЬКА обл., 40020		683494		
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	93	70
первісна вартість	1001	350	350
накопичена амортизація	1002	257	280
Незавершені капітальні інвестиції	1005	22 134	21 577
Основні засоби	1010	412 392	507 692
первісна вартість	1011	642 927	777 187
знос	1012	230 535	269 495
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	434 619	529 339
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	109 344	94 767
виробничі запаси	1101	18 182	28 307
незавершене виробництво	1102	2 688	1 084
готова продукція	1103	88 474	65 376
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрашування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	36 067	15 416
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	3 029	3 032
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 912	1 658
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 774	33 962
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	10 774	33 962
Витрати майбутніх періодів	1170	2 569	2 746
Частка перестраховика у страхових резервах:	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження Додатку А

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 428	13 841
Усього за розділом II	1195	166 123	165 422
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	600 742	694 761

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	74 088	500
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	257 537	338 541
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	12 131	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	154 535	26 910
Неоплачений капітал	1425	(584)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	497 707	365 951
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	56 113	73 837
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	130 131
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	2 327	2 327
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	58 440	206 295
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	15 759	10 569
розрахунками з бюджетом	1620	6 350	12 317
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 859	5 920
розрахунками зі страхування	1625	554	675
розрахунками з оплати праці	1630	1 083	2 391
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	15 140	78 694
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	2 883	2 232
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 826	15 637
Усього за розділом III	1695	44 595	122 515
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групи вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	600 742	694 761

Керівник

Тедищенко Іван Федорович

Головний бухгалтер

Халещька Тетяна Віталіївна

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"КЕРАМЕЙЯ"**

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2022	01	01
34327895		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2021 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	486 443	316 231
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(285 553)	(188 007)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	200 890	128 224
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	83 173	61 589
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(19 347)	(19 954)
Витрати на збут	2150	(28 228)	(21 758)
Інші операційні витрати	2180	(89 456)	(62 680)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	147 032	85 421
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	374	259
Інші доходи	2240	965	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(19 599)	(7 557)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(843)	(19)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження Додатку А

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	127 929	78 104
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(22 969)	(14 059)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	104 960	64 045
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	123 160	314 069
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	123 160	314 069
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	22 169	56 532
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	100 991	257 537
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	205 951	321 582

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	195 823	116 585
Витрати на оплату праці	2505	34 144	34 459
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 992	7 104
Амортизація	2515	38 983	21 936
Інші операційні витрати	2520	41 268	28 032
Разом	2550	318 210	208 116

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Телюшенко Іван Федорович

Головний бухгалтер

Халецька Тетяна Віталіївна

Докази про участь у двох наукових конференціях

«Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації» (22 листопада 2022 р., м. Суми)

Мацак Т. Р.	43
КОНТРОЛЬ ОБЛІКОВОГО ВІДОБРАЖЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА	
Мироновська М. О.	45
ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДИЧНОЇ КОМПОНЕНТИ АУДИТУВЛАСНОГО КАПІТАЛУ	
Назаренко І. М.	50
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ АУДИТУ: НОРМАТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА РЕАЛІЇ СЬОГОДЕННЯ	
АКАДЕМІЧНА ПЛАТФОРМА № 3	
Актуальні питання оподаткування в системі управління підприємством	
Єрмолаєва М. В.	52
ПОДАТОК НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ: ВИНИКНЕННЯ ТА РОЛЬ У ФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ	
Кобрин Т. А., Найда А. В.	55
ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ БІЗНЕС СУБ'ЄКТІВ ЄДИНИМ ПОДАТКОМ У ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ	
Кравченко К. О.	58
ВІДНОВЛЕНО ОБОВ'ЯЗОК СПЛАТИ ЄДИНОГО ПОДАТКУ	
Черних Д. С.	61
ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ РОЗРАХУНКІВ З ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ	
АКАДЕМІЧНА ПЛАТФОРМА № 4	
Напрями модернізації системи управління підприємством в умовах глобалізації	
Арістова О. О.	64
ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ КАПІТАЛОМ	
Гаврилюк В. М.	67
ПРОГРАМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	
Гордієнко М. І.	70
ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ДОКУМЕНТООБІГУ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
Губарик О. М., Чернецька О. В.	72
ПРОФЕСІЙНЕ СУДЖЕННЯ БУХГАЛТЕРА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	
Євграфов О. О.	75
ПРОБЛЕМИ КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ	
Єгорова О. В.	78
МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ ДЛЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	
Кравченко М. В.	80
ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	

Витяг зі змісту Збірника публікацій II Міжнародної науково-практичної
інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і учнівської молоді
24 листопада 2022 р., м. Кропивницький

Яремчук Ігор	Перспективи використання інформаційних технологій в обліку	139
СЕКЦІЯ 6. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АНАЛІЗУ ТА КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ		
Артеменко Марина	Методи аналізу пропорційності соціально-економічного розвитку господарського об'єкта	142
Бізбіз Віктор	Зміст податкового контролю	144
Богдан Святослав	Адаптація методів бізнес-аналізу в цілях управління ризиками в системі економічної безпеки бізнесу	146
Ганжа Вікторія	Основи здійснення аудиту ефективності в Україні	149
Гончаренко Юлія	Оцінка ризиків при перевірці операцій із запасами	151
Євграфов Олексій	Управління логістичними процесами організації	153
Задорожна Марія	Податковий контроль в економічних галузях	157
Зайць Дарина	Особливості проведення фінансового аудиту підприємства	160
Занєвич Анна	Виявлення мікро- та макроекономічних факторів впливу на діяльність підприємства SUPERBET Kempisty spółka j.	162
Іванова Анастасія	Основні вимоги до управлінського контролю в умовах змін	165
Кіндрат Андрій	Моделювання будівельного проєкту методами мережевого аналізу	167
Коломісць Ангеліна	Методичні підходи до факторного аналізу продуктивності праці та оцінки резервів її зростання	169
Кучерук Зоряна	Нормативне та інформаційно-аналітичне забезпечення податкового контролю	172
Лимаренко Оксана Таровик Роман	Прийоми та методи оцінки фінансового стану підприємства	174
Перевертайло Юлія	Оптимізація перевезення продукції з урахуванням логістичних центрів	177
Скрипка Карина	Місце та роль внутрішньогосподарського контролю в системі управління сільськогосподарським підприємством	179
Смірнова Єлизавета	Порівняння страхового ринку Німеччини та України	182
Яремчук Ігор	Методологія аналізу фінансових результатів підприємства	184
Яценко Юлія	Принципи економічного аналізу діяльності об'єднаних територіальних громад	187