

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «**Управління логістичними процесами на підприємстві**»  
(на матеріалах ТОВ«Гілея»)

**Виконав:** студентмагістратури за  
спеціальністю

073 Менеджмент

Рибачок І. О.

---

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** Доцент кафедри, кандидат  
економічних наук

Кудельський В. Е.

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Рецензент:** Фасолько Тетяна

Миколаївна, кандидат

економічних наук

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

## Анотація

Робота має загальний обсяг 66 сторінок друкованого тексту. Дана робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних літературних джерел, які містять 61 найменування. В роботі міститься 4 рисунка, 22 таблиці.

У вступі подано обґрунтування актуальності і практичної значущості управління логістичними процесами, особливостей постановки і вирішення питань щодо конкретних умов дослідження. У цій частині також визначена мета та завдання роботи.

У першому розділі роботи розглянуті теоретичні основи управління логістичними процесами на підприємстві. У ньому представлена сутність логістичного процесу, управління логістичними процесами, методи оцінки стану управління логістичними процесами.

У другому розділі роботи виконано аналіз управління логістичними процесами на вітчизняному підприємстві ТОВ «Гілея». Тут представлена загальна характеристика підприємства, проаналізовано основні економічні показники діяльності, його фінансовий стан, з'ясована система управління логістичними процесами та її недоліки.

В третьому розділі роботи розглянуто шляхи вдосконалення управління логістичними процесами досліджуваного підприємства. Тут розроблено проект з удосконалення управління логістичними процесами підприємства, сформульовано пропозиції щодо поліпшення роботи служби логістики, підвищення ефективності управління логістичними процесами.

У висновках наведено короткий виклад підсумків проведеного дослідження.

Ключові слова: логістика, логістичний процес, система, аналіз, ефективність, витрати.

## **Annotation**

The work has a total volume of 66 pages of printed text. This work consists of an introduction, three chapters, conclusion and list of used literature sources, contains 61 items.

In the first section the theoretical foundations of logistics management in the enterprise.

In the second section the analysis of logistics management in the domestic enterprise of LTD «Gileya».

In the third section of the book reviews ways of improving logistics management in the company.

Keywords: logistic, management, system, analysis, efficiency, |increase, suggestions.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність управління логістичними процесами підприємства.....	8
1.2. Методичні підходи до оцінювання управління логістичними процесами на підприємстві.....	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «ГІЛЕЯ».....	17
1.1. Дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.....	17
2.2. Аналіз та оцінка логістичних процесів на підприємстві.....	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ГІЛЕЯ».....	38
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення механізму ефективного управління логістичними процесами підприємства.....	38
3.2. Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення ефективності управління логістичними процесами на підприємстві.....	45
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	65

## ВСТУП

**Актуальність теми** обумовлена постійним розвитком логістичних процесів та можливістю підвищення конкурентних позицій підприємства внаслідок вдосконалення логістичної діяльності. Логістичні процеси завдяки своїй багатовекторності чинять різносторонній ефект на фінансовий потенціал підприємства, формуючи його економічну ефективність, що в результаті істотно впливає на його місце на міжнародній арені вантажних перевезень. Тому актуальним є проблема характеру управління логістичними процесами на підприємстві, що вимагає детальнішого аналізу й дослідження.

Актуальність даної проблеми дослідження зумовлена необхідністю застосування комплексного підходу до формування ефективної системи управління логістичною діяльністю підприємства шляхом використання сучасних методів, коли логістика займає провідне становище, а інші процеси, включаючи й виробництво, покликані лише підтримувати основний процес – логістичний потік доставлення вантажів від вантажовласників до вантажоодержувачів.

Питанням управління логістичними процесами в різні моменти розглядали як вітчизняні так іноземні вчені. До іноземних авторів, що розглядали концепції управління логістичними процесами, слід віднести наступних: Н. Абдікеев, А. Смахов, Р. Акофф, Д. Бауерсокс, В. Щербаков, В. Дибская, Б. Анікін. Вітчизняні автори взагалом звертають увагу на логістичні процеси тільки виробничих підприємств, сюди слід віднести публікації Є. Крикавського, Т. Лепейко, О. Тридіда; проблемі логістичного управління транспортних підприємств присвячені наукові дослідження Л.В. Фролової. Проте, проблема характеру управління логістичними процесами на транспортних підприємствах, що здійснюють вантажні перевезення вимагає ще детальнішого дослідження і аналізу.

**Мета та завдання.** Метою даної магістерської роботи є: удосконалення теоретико-методичних положень і надання практичних рекомендацій щодо

удосконалення управління логістичними процесами підприємства. Відповідно до мети поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити сутність логістичних процесів;
- дослідити методичні підходи до оцінювання управління логістичними процесами на підприємстві;
- визначити ефективність системи управління логістичними процесами підприємства;
- проаналізувати систему управління логістичними процесами підприємства;
- провести оцінку системи управління логістичними процесами на підприємстві;
- удосконалити напрями управління логістичними процесами підприємства.

Для виконання поставленої мети були розв'язано ряд проблем, визначених індивідуальним завданням. На основі індивідуального завдання було проаналізовано основні техніко - економічні показники ТОВ «Гілея» за 2014-2018р.; досліджено систему управління логістичними процесами та її ефективність; розглянуто стан системи управління логістичними процесами і запропоновано напрями їх удосконалення.

**Об'єктом дослідження** є процес управління логістичними процесами на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо удосконалення управління логістичними процесами ТОВ «Гілея».

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою магістерської роботи виступають наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених з вивчення організаційних засад і науково-методичних підходів до проблематики управління логістичними процесами. Для досягнення визначеної мети й поставлених завдань використано систему загальнонаукових і спеціальних методів, а саме: методи системно-функціональних підходів

для теоретичного поглиблення теми дослідження; методи аналізу та синтезу; графічний і табличний, використовувався для наочного зображення показників діяльності підприємства, економіко-статистичний, який дозволив проаналізувати виробничо-комерційну діяльність підприємства для виявлення ступеня впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на логістичні процеси; використовуючи метод експертних і бальних оцінок здійснили оцінювання ефективності управління логістичними процесами.

**Інформаційно-теоретичною базою** магістерської роботи є статистична та фінансова звітність ТОВ «Гілея», що містить дані про його виробничо-господарську діяльність, законодавчо-нормативна база України, публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, сайти інформаційно-комунікаційної мережі Інтернет, результати науково-дослідних розробок і науково-практичних конференцій.

Практична значущість полягає в тому, що запропоновані наукові розробки створюють теоретичне та методичне підґрунтя для удосконалення управління логістичними процесами їх оптимізації та підвищення рівня ефективності.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність управління логістичними процесами підприємства

У сучасному світі в умовах високої конкуренції світової економіки значна увага приділяється формуванню якісної системи управління логістичними процесами, яка була б орієнтована на максимальне можливе задоволення потреб споживачів та зменшення логістичних витрат. Суб'єктом дослідження даної проблематики являються логістичні процеси на мікрорівні (підприємство), об'єктом – управління логістичними процесами.

Логістичний процес – взаємопов'язаний, планомірний потік необхідних ресурсів та їх перетворення у процесі забезпечення прийнятної попиту на готовий продукт [5, с.28]. Він становить собою сукупність логістичних функцій і операцій.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000:2000 - процес розглядається як сукупність систематичних дій з залученням засобів потрібних для трансформації об'єктів на вході з отриманням відповідних результатів на виході, тобто це будь-які дії протягом деякого відрізка часу, які повинні трактуватись як процес. Процес – являє собою стійку, цілеспрямовану сукупність дій, які за допомогою певних технологій перетворюють наявні ресурси на вході у відповідні результати [43]. Виходячи з даного визначення слова процес можна зазначити, що логістичний процес має свій «вхід» і «вихід». При здійсненні логістичного процесу залучаються всі необхідні засоби і методи для його виконання тобто це інформаційні чи матеріальні об'єкти, що постійно супроводжують логістичні процеси.

Логістична операція – це відокремлений елемент логістичного процесу, що є сукупністю дій, направлених на формування, трансформацію або

поглинання інформаційного, матеріального чи фінансового логістичного потоку.

Логістична функція – становить сукупність логістичних операцій, направлених на виконання цілей, що постають перед логістичними системами або їх ланками (елементами).

В загальному виді до логістичних функцій відносять: вантажоперевезення, вантажопереробка, зберігання, сервісне обслуговування, управління замовленнями та інше

Поєднавши вищезазначені поняття можна сформувати загальну характеристику логістичного процесу, що являє собою сукупність послідовних робіт, які виконуються різними логістичними підрозділами та службами підприємства, відповідними працівниками та супроводжуються необхідними документами тощо.

Виходячи з цього необхідною умовою успішного виконання процесу є наявність в нього власника.

Суб'єктом логістичного управління (власником логістичного процесу) виступає посадова особа чи колегіальний орган до розпорядження якого входить програмне та інформаційне забезпечення процесу, інформація про логістичний процес, персонал, інфраструктуру, а також можливість здійснювати всі необхідні дії для контролю за ходом його виконання та відповідає за отримані результати й ефективність логістичного процесу.

Іншими словами саме власник відповідає за управління логістичним процесом. Він здатний розпоряджатись всіма наявними ресурсами для виконання заданого процесу. Зазвичай, на цю посаду рекомендують назначати ініціативного та творчого працівника. До основних обов'язків цієї людини відносять налагодження зв'язків між відділами, покращення здійснених у ході процесу робіт тощо. На ділі, ресурсами необхідними для виконання логістичного процесу, розпоряджаються керівники функціональних підрозділів служб логістики підприємства, але не слід забувати, що при визначенні логістичного процесу та його суб'єкта потрібно визначити способи

взаємодії суб'єкта з керівниками інших функціональних підрозділів [13, с. 325].

Важливою умовою ефективного управління логістичними процесами є дотримання вищезгаданих елементів, якщо ж знехтувати навіть одним, то це може стати причиною того, що логістична система стане неефективною і некерованою.

До прикладу, коли підприємство не використовує системи контролю та аналізу за ходом здійснення логістичних процесів, а також не приймаються оперативні й стратегічні рішення щодо них, то навіть при наявній системі обліку, у цілому даний процес буде неефективний.

Базою, завдяки якій можливо визначити зміст логістичного процесу є діяльність, що безпосередньо здійснюється працівниками служби логістики. Необхідно зрозуміти, що логістичний процес - це об'єктивно щодо якого здійснюється управління, а його можливе представлення визначається перш за все новою бізнес-культурою: розробляються та впроваджуються документи, що регламентують поділ повноважень та обов'язків керівників логістичних підрозділів і виконавців; положення про ці підрозділи, посадові інструкції, внутрішні стандарти тощо.

Як висновок, логістичний процес – це взаємозалежна сукупність різних типів логістичної діяльності підприємства (логістичних функцій і процесів), та їх поступове виконання, що спрямоване на перетворення "Входів" у "Виходи" з метою одержання результату, який складає цінність для споживача.

## **1.2. Методичні підходи до оцінювання управління логістичними процесами на підприємстві.**

Стрімка трансформація України в ринкових умовах та висока конкуренція на ринку міжнародних вантажних змушують українські підприємства шукати нові методи управління господарською діяльністю. З огляду на це, стрімкого розповсюдження нині набуло логістичне управління, суть якого полягає у планомірній координації в просторі та часі

інформаційних, матеріальних, фінансових та сервісних потоків з метою покращення результатів функціонування підприємства. В сучасній економічній літературі велика доля уваги приділяється функціям, принципам, типам управління логістичними процесами, тоді як проблема оцінки його ефективності досліджується частково. З огляду на це, здійснення аналізу та узагальнення існуючих методик дослідження ефективності логістичного управління процесами вантажних перевезень видається нам своєчасним та актуальним. Досліджуючи новітні праці і публікації, можна зробити висновок, що проблеми оцінювання логістичного управління розглядають такі вчені: Є. В. Крикавський, Я. В. Колодка, В. С. Пономаренко, Н. І. Чухрай, В. С. Пономаренко, Л. В. Фролова, О. М. Сумець та ін. Але, попри значну кількість досліджень, на даний момент єдиної методики, яка б могла застосовуватись для оцінки ефективності логістичного управління на підприємствах відсутня.

В умовах ринкової економіки і переходу до світового економічного простору, українським підприємствам стає все складніше пристосовуватись до нових форм відносин між підприємствами, державою. У відповідь на стрімкі зміни ринкової інфраструктури підприємства залучають фахівців нової формації і змінюють саму концепцію управління підприємством.

Завдяки використанню логістичних підходів в управлінні матеріальними, інформаційним потоками скорочуються витрати на обслуговування логістичних процесів

Логістичне управління – являє собою конкретну сукупність дій підприємства пов'язану з плануванням, реалізацією та контролем за послугами наданими споживачеві з метою задоволення його попиту і одержанням прибутку.

До першочергових завдань логістичного управління відносять дослідження та оцінку оперативних та стратегічних елементів організації логістичної діяльності на підприємстві [29, с. 96].

При дослідженні стратегічних елементів організації логістики потрібно

використовувати насамперед класичні інструменти аналізу [53, с. 124]:

- SWOT-аналіз логістичних процесів підприємства;
- матриця BCG;
- логістичний профіль підприємства;
- концепція ланцюга вартості;
- діаграма 4М (риби) та інше.

Основою організації логістичного управління виступає інтеграція окремих логістичних систем та оптимізації їх взаємодії для визначення потенціалу наявних у підприємства ресурсів та максимізації рівня його розвитку. При цьому при інтеграції логістичних систем ланки обираються початково в межах одного суб'єкта господарювання, а тоді – за його межі, тому було б доцільно однією зі складових ефективності логістичного управління на підприємстві взяти оцінку логістичних процесів, які проходять в межах підприємства [20, с. 89].

До показників, що дозволяють оцінити ефективність управління логістичними процесами відносять:

Коефіцієнт рентабельності активів.

$$K_{pa} = \frac{ЧП}{\bar{A}} \quad (1.1)$$

де ЧП – чистий прибуток від реалізації робіт (послуг);

$\bar{A}$  – середньорічна сума активів.

Коефіцієнт оборотності активів.

$$K_{oa} = \frac{ЧД}{\bar{A}} \quad (1.2)$$

де ЧД – чистий дохід.

Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат.

$$\mathcal{C} = \frac{\text{ЛВ}}{\text{ЗВ}} \times 100\% \quad (1.3)$$

де ЛВ– логістичні витрати підприємства;

ЗВ–загальні витрати підприємства.

Коефіцієнт завантаженості потужностей логістичних об'єктів.

$$K_{\text{з.п.}} = \frac{Z_{\text{ф}}}{Z_{\text{н}}} \quad (1.4)$$

де  $Z_{\text{ф}}$ – фактичне завантаження потужностей;

$Z_{\text{н}}$ – нормативне завантаження потужностей.

Слід зазначити, що на даний час не існує єдиного методу дослідження ефективності управління логістичними процесами. Більшість науковців пропонують визначати ефективність такого управління через рівень логістичних витрат. Звичайно, зменшення витрат - це важливий аспект діяльності будь-якого підприємства, але слід зазначити про відсутність такого обліку в бухгалтерських стандартах. Фактична величина витрат, пов'язаних з виконанням певних логістичних операцій, повною мірою відбиває результати логістичної діяльності.

Встановлення вартісного значення для кожної конкретної логістичної функції підприємства дозволяє застосувати методику аналізу логістичних витрат. Порівнюючи витрати за окремими напрямками діяльності з сукупними витратами маємо змогу визначити міру розходження за кінцевими результатами. При значних відхиленнях слід застосовувати необхідні зміни та доповнення у роботі служби логістики. Складності в оцінці ефективності логістики пов'язані, насамперед, з наявними методиками обліку витрат на підприємствах, які не дозволяють виокремлювати й контролювати логістичні витрати, а як результат, здійснити оцінку результативності відповідних процесів, що здійснюються підприємством.

Встановлення часових меж при розрахунку логістичних витрат за видами діяльності є доволі складним і неоднозначним. Наприклад, певні логістичні операції можуть здійснюватись з розрахунку на виконання таких дій в майбутньому, що нерідко виходить за межі даного періоду.

Бажання керувати ефективністю витрати та їх оптимізації вимагає інтегрального підходу до пошуку та зменшення логістичних витрат. Коротко зупинимося на головних моментах по визначенню логістичних витрат (а саме витрат пов'язаних з відхиленням техніко-економічних факторів від прийнятих при складанні планів).

Склад логістичних витрат розвинених країн має такий вигляд: витрати на управління запасами (20-40%), транспортні витрати (15-35%), витрати на адміністративно-управлінські функції (9-14%) [55, с. 177].

На сучасних підприємствах протягом останніх років спостерігається підвищення рівня логістичних витрат на обслуговування замовлень, інформаційно - комп'ютерну підтримку, логістичне адміністрування, забезпечення автоматизації процесів та підвищення рівня сервісу.

Метод визначення рівня логістичного сервісу. За даним методом у якості оціночного критерію виступає аналіз рівня логістичного обслуговування підприємства за такими параметрами [19, с. 348]:

- надійність постачання;
- повний час від отримання замовлення до поставки;
- гнучкість (можливість зміни чи коригування об'єму та часу замовлення);
- наявність запасів;
- можливість надання кредитування;
- компетентність працівників.

Значення кожного показника зіставляють з його еталонним значенням. Досить часто на підприємствах користуються логістичним аудитом для дослідження оцінки та стану логістичної системи, який може бути зовнішнім чи внутрішнім.

Зовнішній логістичний аудит – через свою специфіку здійснює аналіз зовнішнього щодо підприємства логістичного середовища (тобто аудит споживачів, конкурентів, ринку, постачальників, ланцюгів розподілу тощо).

Внутрішній логістичний аудит – здійснює аналіз логістичних функцій та операцій, що безпосередньо здійснюються на підприємстві (тобто аудит фінансово-економічної діяльності, виробничих потужностей, товарно-транспортної документації, запасів, логістичного менеджменту, логістичного сервісу тощо) [56, с.188].

Ефективно організована логістична діяльність підприємства містить в собі ряд факторів, що безпосередньо стосуються характеру зовнішнього і внутрішнього середовища, персоналу і керівників, а також якості управління логістичними процесами.

На наш погляд, при формуванні логістичної системи слід враховувати структуру та динаміку функціонального циклу (циклу виконання замовлення) як важливого фактора ефективного управління при аналізі, плануванні та контролі логістичної діяльності підприємства. Взаємодія логістичної системи зі споживачами та постачальниками формує єдиний функціональний цикл, так званий спільний логістичний ланцюг.

Згідно з таким твердженням перед менеджерами з логістики стоїть основне завдання з проектування і розробки такої структури функціонального циклу, яка дозволила б виконувати завдання логістики рівномірно, швидко, без затримок.

Під ефективністю логістичної системи на підприємстві розуміється ступінь розвитку логістичної інфраструктури, завдяки якій створюються всі необхідні логістичні процеси та операції щодо матеріального та інших супутніх йому потоків. Проблема створення логістичної інфраструктури та її ефективне управління розцінюється як важливий актив, що дозволяє зменшити всі непотрібні додаткові витрати.

Інфраструктура підприємства - це система, що включає в себе ряд методів і засобів за допомогою яких здійснюється перетворення логістичних потоків в

умовах їх організації відповідно до економічних умов і завдань, які стоять перед підприємством.

Велику роль в якості та вартості виконаних завдань логістики займають технічні умови, в середовищі яких здійснюються логістичні процеси, а саме: кількість, розмір та географічне розташування складових інфраструктури підприємства. Розробка та формування логістичної інфраструктури у структурі логістичної системи підприємства – важливе завдання менеджерів з логістики.

Як результат, логістична система підприємства - це особлива інфраструктура, що регламентує та регулює склад і переміщення матеріальних потоків враховуючи необхідні критерії ефективності роботи підприємства. Основи організації ефективної логістичної інфраструктури повинні бути направлені на використання планових підходів, які включають сучасний стан інфраструктури та наявні проблеми, створюють логістичну інфраструктуру за методикою оптимізації сукупних витрат на одиницю її пропускної здатності.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «ГІЛЕЯ»

#### **2.1 Дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства**

Об'єктом дослідження магістерської роботи є система управління логістичними процесами підприємства ТОВ «Гілея».

Це компанія, що здійснює свою діяльність у сфері міжнародних перевезень вантажів власним автомобільним транспортом з країн Фінляндії та Скандинавії в країни СНД, Європи, Кавказу та Середньої Азії.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Гілея» створене 28.12.1999 року шляхом реорганізації товариства з обмеженою діяльністю "Деймос" (виділення зі складу товариства В. Й, Ядухи, С. Й. Ядухи) та є його правонаступником усіх його майнових та немайнових прав та обов'язків, згідно з розподільчим балансом.

Для забезпечення діяльності сформований статутний капітал товариства, який складає 50 000,00 грн.

Форма власності - товариство з обмеженою відповідальністю. Знаходиться у м. Хмельницький, вул. Курчатова 54/Б. Директором є Ядуха Віктор Йосипович.

Органами управління Товариством є Загальні Збори Учасників Товариства та Директор Товариства.

Управління Товариством здійснює Директор.

Робота, щовиконується на підприємстві, розподілена між відділами. Це дозволяє економити час та трудові ресурси. За кожним працівником стоять свої функції і завдання, цілеспрямоване виконання яких кожним окремо приведе до конкурентоспроможного функціонування всього підприємства. Поділ на відділи відбувається відповідно до цілей і стратегії організації. Кожен підрозділ

має мати чітко визначені завдання і функції. Загалом на підприємстві функціонує 6 підрозділів:

- адміністрація (директор, фін. директор, заступник);
- бухгалтерія (бухгалтери);
- менеджери (логісти, менеджери ЗЕД);
- охорона (охоронці);
- ремонтно-сервісний центр(механіки,слюсарі);
- транспортний (водії далекобійники, медсестра, прибиральниця).

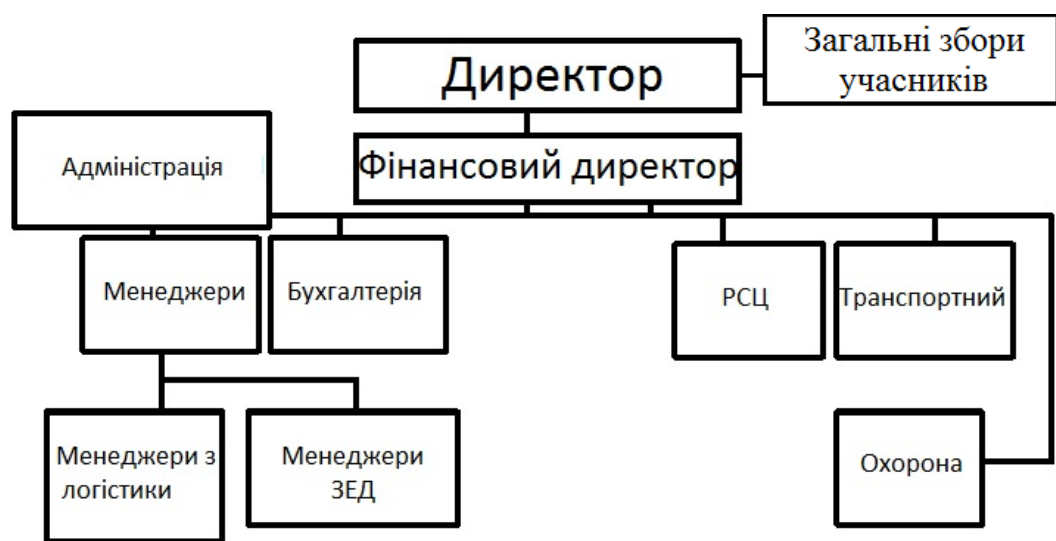


Рисунок2.1. Організаційна структура ТОВ «Гілея».

Примітка: Складено автором на основі даних ТОВ «Гілея».

Логістична система ТОВ «Гілея» – це сукупність об'єктів і суб'єктів транспортної та логістичної інфраструктури разом з матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками між ними, що виконує функції транспортування вантажів від вантажовласника до вантажоодержувача.

Управлінням логістичною діяльністю на підприємстві займаються 3 людей, а саме: фінансовий директор і 2 менеджерів з логістики. Їх діяльність регламентується їх посадовими інструкціями. Також сюди слід віднести транспортний відділ, який займається логістичним обслуговуванням вантажних перевезень і менеджерів з обробки замовлень.

Всі відділи тісно пов'язані між собою та між всіма іншими підрозділами підприємства, тому що вони є головною ланкою в процесі здійснення реалізації послуг ТОВ «Гілея».

У числі основних напрямків їх діяльності, слід віднести:

- створення оптимальних маршрутів переміщення вантажів. Йдеться про постачання і доставку. Ці операції повинні займати як можна менше часу і приводити до найкращого використання ресурсів;
- скорочення витрат. Використання наявних обігових коштів має бути ефективним. Отже, це призведе до зменшення витрат. Наприклад, збірні перевезення, це вигідний варіант доставки;
- безпечне збереження вантажу.

Через специфіку своєї діяльності на підприємстві впровадженні передові логістичні системи. Застосовується найкраще програмно-технічне забезпечення:

- програми - TransTrade, TecDoc;
- Онлайн - сервіси <https://mapon.com> (для відстеження машин), <https://e100.eu> (заправки, оплата доріг).

В компанії розроблена та впроваджена сертифікація за стандартами ISO 9001:2008 системи менеджменту якості логістичних перевезень. Кожен автомобіль обладнаний системою GPS Tracking для стеження за автотранспортом. Для отримання актуальної інформації про стан вантажу в будь-який момент часу.

Компанія налічує 65 одиниць техніки:

- 50 напівпричепів авто
- 10 рефрижераторів
- 5 дабл-Деккер (double decker trucks).

Вибір транспорту здійснюється в залежності від кількості замовлень і їхніх обсягів. Але крім цього ще враховують специфіку маршруту і вантажу.

Витрати на транспортування контролюються менеджерами з логістики по кожному рейсу на основі шляхового листа, після чого передають цю

інформацію в бухгалтерію.

Все це є частиною логістичної системи компанії. Сприяє оптимально корисному використанню всіх наявних ресурсів їх перерозподіл, що забезпечується через ефективне логістичне управління.

Проведемо аналіз впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на логістичну систему підприємства ТОВ «Гілея» за допомогою SWOT-аналіза логістичних процесів.

Таблиця 2.1

## Аналіз слабких та сильних сторін логістичних процесів ТОВ «Гілея»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Є керівник – лідер	Відсутність системи виміру показників ефективності логістичних процесів
Наявність кваліфікованих кадрів	Відсутність обліку логістичних витрат
Добре знання ринку міжнародних вантажних перевезень	Відсутні посадові інструкції на окремих працівників
Наявність складів для зберігання великої номенклатури вантажів	Часткове дублювання функцій логістичного управління
Використання сучасних логістичних і ІТ технологій	Відсутність стратегії логістичного планування.
Можливість транспортно-логістичного обслуговування свіжих продуктів (наявні рефрижератори)	Відсутність логістичного відділу в організаційній структурі підприємства.
Сертифікація ISO 9001:2008	
Технічний стан рухомого складу відповідає міжнародним стандартам безпеки автомобілів: EURO 4, EURO 5.	
На підприємстві створений технічний комплекс по ремонту и обслуговуванню транспортного рухомого складу.	

Примітка: Розроблено автором на основі спостережень під час практики.

Таблиця 2.2

## Аналіз можливостей та загроз логістичних процесів ТОВ «Гілея»

Можливості	Загрози
1	2
Довгострокове партнерство і співробітництво з клієнтами	Підвищення цін на паливо
Покращення показників якості обслуговування	Зменшення попиту на перевезення
Розширення географії перевезень	Зростання вартості мит та податків

Примітка: Розроблено автором на основі спостережень під час практики.

На основі даних про організацію, можна побудувати наступну SWOT-таблицю (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## SWOT-аналіз логістичних процесів ТОВ "Гілея"

	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення географії перевезень</li> <li>2. Впровадження системи обліку постійних клієнтів з можливістю накопичення знижок</li> </ol>	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання цін на нафтопродукти</li> <li>2. Зменшення попиту</li> <li>3. Несприятлива політика уряду</li> </ol>
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кваліфікований персонал</li> <li>2. Високий рівень якості перевезень</li> <li>3. Використання сучасних логістичних і ІТ технологій</li> </ol>	<p>Поле "СiМ"</p> <p>Високий рівень якості перевезень</p> <p>Розширення географії перевезень</p>	<p>Поле "СiЗ"</p> <p>Кваліфікований персонал</p> <p>Зменшення попиту</p>
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність системи виміру показників ефективності логістичних процесів та обліку логістичних витрат</li> <li>2. Слабка логістична стратегія</li> <li>3. Відсутність логістичного відділу</li> </ol>	<p>Поле "СлМ"</p> <p>Відсутність системи виміру показників ефективності логістичних процесів та обліку логістичних витрат</p> <p>Впровадження системи обліку постійних клієнтів з можливістю накопичення знижок</p>	<p>Поле "СлЗ"</p> <p>Слабка логістична стратегія</p> <p>Несприятлива політика уряду</p>

Примітка: Розроблено автором на основі даних таблиць 2.1 і 2.2.

Місія компанії:

Надання послуг для клієнтів і партнерів в сфері автомобільних перевезень комплектних та збірних вантажів на Скандинавському ринку логістичних послуг.

Цінності компанії:

- намагаємося підтримувати високі стандарти якості наданих послуг.
- Наша основна задача - створення цінності для споживача, суспільства.
- відповідаємо за те, що робимо, підтримуємо й удосконалюємо свої навички.
  - намагаємося правильно організувати процес, адже тільки правильно організований процес дає правильні результати.
  - поважаємо своїх партнерів і клієнтів
  - стимулюємо безперервний розвиток і вдосконалення.
  - невинно аналізуємо, навчаємося і вдосконалюємо весь процес, починаючи від прийняття рішення і до втілення рішення в результат.

Таким чином, провівши SWOT – аналіз, можна зробити висновки, що є ряд факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які гостро впливають на логістичні процеси ТОВ «Гілея».

Головними конкурентами на ринку міжнародних вантажних перевезень в Хмельницькій області є: ПП«Транстрейд», ТОВ«Трансавтод».

Розглянемо дані про вантажооборот цих 3 компаній та визначимо їхню частку на цьому ринку в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Частка ТОВ «Гілея» за обсягами вантажообороту в Хмельницькій області за 2018 рік

Підприємство	Вантажооборот тис. ткм	Частка ринку, %
1	2	3
ТОВ"Гілея"	67642,3	88,6
ПП «Транстрейд»	2348,2	3,1

## Продовження таблиці 2.4

1	2	3
ТОВ «Трансавтод»	6398,7	8,3
Всього	76389,2	100

Примітка: розроблено автором на основі звіту про роботу автотранспорту форма-2 ТОВ"Гілея".

Зобразимо дані таблиці графічним способом на рисунку 2.2 (див. Додаток А)

Виходячи з таблиці 1.6 та з рис. 2.2. ТОВ «Гілея» утримує лідируючу частку ринку відповідно - 88,6 %. Відрив від конкурентів (ПП«Транстрейд»- 3,1%, ТОВ«Трансавтод» - 8,3%.) досить відчутний.

Логістична діяльність ТОВ «Гілея» з кожним роком зазнає динамічних змін, як і будь-який інший вид діяльності, а тому потребує постійного вдосконалення з метою збереження конкурентних позицій підприємства. Макроекономічні ринкові умови, уподобання споживачів, логістичні технології та комунікаційні процеси змушують підприємства систематично оцінювати свої дії, переглядати та змінювати стратегії і плани, вимірювати результати своєї діяльності.

## 2.2 Аналіз та оцінка логістичних процесів на підприємстві

Основою логістичної діяльності є матеріальний потік, до якого здійснюються логістичні операції (процеси). В діяльності ТОВ «Гілея» матеріальний потік перевезення вантажів становить собою переміщення, до яких застосовуються логістичні процеси або функції пов'язані з фізичним переміщенням в просторі й часі[33].

Оцінка ефективності управління логістичними процесами дозволяє визначити стан логістичної системи підприємства. До показників, які дозволяють оцінити ефективність логістичних процесів та характеризують

логістичну систему, можна віднести показники оцінки логістичних активів (основних засобів, оборотного капіталу) – швидкість обертання запасів, показники інвестиційної діяльності, обсяг реалізованої продукції, операційні витрати.[24, с. 133].

Для оцінки ефективності управління логістичними процесами проведемо дослідження динаміки показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Гілея» за 2014-2018 рр. (табл. 2.5) на основі фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2014-2018 роки

№ з/п	Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, +/-	Темп приросту, %
							2018-2014	2018/2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	47801	69462	83158	87466	101646	53845	112,6
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	47740	56685	74172	82811	92977	45237	94,8
3.	Валовий прибуток, тис. грн.	7456	12597	8986	4655	8669	1213	16,3
4.	Операційні витрати, тис. грн.	2023	10906	4521	4301	7293	5270	260,5
5.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	3585	8146	6771	4586	6783	3198	89,2
6.	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	11777	14391	21017	26432	25376,5	13599,5	115,5

## Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7.	Запаси підприємства, тис. грн.	2710	3554	4185	5216	3638	928	34,2
8.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	6208	8423	11992	10789	14018	7810	125,8
9.	Власний капітал, тис. грн.	24425	32375	37912	42555	49238	24813	101,6
10.	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	5653	8217	9556	10786	6887	1234	21,8

Примітка: Розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Гілея».

У 2014 році загальний обсяг чистого доходу ТОВ «Гілея» склав 47801 тис.грн. В 2016 році цей показник становить 83158 тис. грн. У 2018 році сумарний обсяг чистого доходу збільшується на 112,6 % у порівнянні з 2014 роком. Збільшення обсягу наданих товарів та послуг позитивно впливає на фінансове становище підприємства, збільшує його частку ринку. На кінець 2018 року сумарний обсяг чистого доходу ТОВ «Гілея» становив 101646 тис.грн.

У 2018 році приріст виручки перевищує собівартості продукції. Загалом це позитивна тенденція, яка вказує на те, що в ТОВ «Гілея залишається більше коштів для здійснення інших витрат.

У 2014 році сума валового прибутку ТОВ «Гілея» становила 7456 тис.грн., що свідчить про ефективний контроль за собівартістю продукції. В 2015 році сума валового прибутку склала 12597 тис.грн., а в 2018 році склала 8669 тис.грн., а приріст склав 16,3 %.

Підприємство також почало нарощувати свої основні засоби. З 2014-2018 роки, коли темпи приросту показали 115,5 %, частка основних засобів зростає з

11777 тис. грн. до 25376,5 тис. грн.

Також з наведених вище показників можемо побачити негативну тенденцію збільшення операційних витрат, темп приросту яких в 2018 році у порівнянні з 2014 роком склав 260,5 %.

У результаті розглянутих вище факторів ТОВ «Гілея» створило позитивний чистий фінансовий результат в 2014 році, який склав 3585 тис.грн. Сума чистого прибутку в 2015 році становить 8146 тис.грн. Це є позитивним явищем, що свідчить про здатність ТОВ «Гілея» діяти ефективно і створювати прибуток для своїх власників. У кінці розглянутого періоду підприємство так само сформувало чистий прибуток, що підтверджує висновок про ефективну діяльність. За 2018 рік сума чистого фінансового результату від діяльності підприємства склала 6783 тис.грн., що на 3198 тис. грн. більше ніж 2014 року.

Проведемо аналіз ефективності управління логістичними активами ТОВ «Гілея» за 2014-2018 рр. (табл. 2.6). Типовими показниками ефективності управління логістичними активами є: тривалість операційного циклу, обертання запасів, активів, витрати на підтримку запасів, рівень застарілих запасів, рентабельність сукупних активів, рентабельність обігового капіталу, рентабельність основного капіталу, рентабельність інвестицій, їх ліквідності і т.д.[6, с. 148].

Таблиця 2.6

Динаміка показників ефективності управління логістичними активами  
ТОВ «Гілея» за 2014-2018 рр.

№	Показники	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Аналіз ліквідності підприємства						
1	Коефіцієнт покриття	2,53	2,59	2,37	2,41	3,02
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,85	3,39	1,95	2,09	2,73
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,08	2,56	0,94	1,13	1,57
4	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	10771	13880,5	14065,5	11803	20409,5

## Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства						
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,76	0,76	0,77	0,74	0,79
2	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,61	0,61	0,58	0,58	0,67
3	Коефіцієнт маневреності	0,46	0,49	0,40	0,36	0,51
Аналіз ділової активності підприємства						
1	Коефіцієнт оборотності активів	1,61	1,88	1,83	1,53	1,64
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	15,61	5,06	9,33	8,25	10,57
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,04	9,64	8,13	7,75	8,23
Аналіз рентабельності						
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,15	0,27	0,18	0,09	0,11
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,20	0,35	0,23	0,12	0,15
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,10	0,14	0,10	0,06	0,07
4	Коефіцієнт рентабельності продукції	0,10	0,17	0,11	0,05	0,07

Примітка: Складено автором на основі аналізу фінансової звітності ТОВ «Гілея».

З розрахунків можна побачити, що коефіцієнт покриття переважає 2, як висновок структура балансу є задовільною, підприємство платоспроможне, це свідчить, що підприємству взагалом вистачає ресурсів для покриття поточних зобов'язань, а на 1 грн. короткострокових зобов'язань у 2018 році припадає 3,02 грн. активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності – цей показник перевищує нормативне значення (1), крім 2014 року. Так у 2015 році цей показник зріс до 3,39, але у

2018різко впав до значення 2,09, тобто у підприємства ще залишається ліквідні оборотні кошти – грошові кошти та їх еквіваленти, фінансові інвестиції та кредиторська заборгованість.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – цей показник у 2015 зріс до 2,56 та у 2018 знову впав до 1,57, що свідчить про велику довгострокову дебіторську заборгованість, яка сформувалася підчас роботи підприємства у цей період.

Чистий оборотний капітал. З 2014 по 2018 цей показник зростає, що являється позитивним для підприємства.

Коефіцієнт платоспроможності. Фінансова автономія від зовнішніх джерел є дуже високою у 2014-2018 рр., показники за цей період перевищують нормативне значення (норматив  $> 0,5$ ), тобто підприємство є майже фінансово автономним, незалежним від зовнішнього фінансування у цей період.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу з 2014 по 2018 рр. зріс до 0,51, тобто збільшилась частина власного капіталу, яка використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби.

На початок 2014 року значення показника оборотності активів становило 1,61. За допомогою використання кожної гривні активів було вироблено продукції та надано послуг ТОВ «Гілея» на суму 1,61 гривень. В 2015 році значення показника підвищується і кожна вкладена в активи гривня дозволила отримати 1,88 гривень виручки. Тобто підвищується ефективність використання активів ТОВ «Гілея» загалом. Вже починаючи з 2016 по 2018 рік продовжується зниження показника і на кожну гривню вкладену в активи підприємство отримало 1,64 гривень чистого доходу. Це вказує на постійне зниження ефективності використання активів протягом усього періоду.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. За період 2014-2018 рр. цей коефіцієнт має тенденцію до зниження. Тобто підприємство досить швидко сплачує усі рахунки постачальників, що є доволі позитивною тенденцією на тлі сучасного стану економіки країни і ринку вантажних перевезень.

Коефіцієнт оборотності дебіторської. За 2015 рік цей показник підвищився до 8,23, тобто підприємство швидко отримує кошти від своїх боржників.

Коефіцієнт рентабельності активів з 2015 року має тенденцію до спадання, і становить 0,11.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує ефективність вкладення коштів до даного підприємства. Прибуток, отриманий підприємством з кожної гривні власного капіталу у 2014-2016 рр. збільшився на 0,03.

Коефіцієнт рентабельності діяльності показує наскільки ефективно підприємство провадить господарську діяльність. Коефіцієнт рентабельності діяльності зменшився до 0,07, хоча у 2015р. спостерігалось його збільшення до 0,14.

Коефіцієнт рентабельності продукції характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності. коефіцієнт рентабельності продукції за 2014-2018 рр. впав до 0,07.

За проведеним дослідженням фінансового стану ТОВ «Гілея» за 2014-2018 рр. можна зробити висновок про те, що аналіз ліквідності підприємства свідчить про те, що баланс підприємства є ліквідним; структура балансу є задовільною; підприємство платоспроможне, тобто підприємству цілком вистачає ресурсів для погашення поточних зобов'язань. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства показав, що підприємство стійке, стабільно працює, витрати покриваються отриманим прибутком повністю та вчасно. Аналіз ділової активності підприємства показав, що підприємство платоспроможне, конкурентоспроможне, зобов'язання виконуються вчасно та у повній мірі.

Майже всі особливості реєстрації, обліку та контролю логістичних витрат є досить складними. В обліковій системі, починаючи з документування, а потім і в системі синтетичних рахунків, логістичні витрати не виокремленні, що унеможлиблює їх аналіз та подальше ефективне управління.

Однак, враховуючи характер діяльності ТОВ «Гілея», основою якого є логістичне обслуговування як діяльність з надання послуг автоперевезення вантажів, що в свою чергу передбачає використання ресурсів (матеріально-технічних, трудових, інформаційних, фінансових та ін.) і, отже, пов'язане із здійсненням витрат на створення і забезпечення діяльності логістичних процесів, в тому числі: одноразових - витрат інвестиційного характеру; поточних - витрат операційного характеру.

Одноразові витрати співвідносяться з інвестиційною діяльністю і здійснюються у формі капітальних вкладень.

Поточні витрати пов'язуються з виконанням логістичних процесів (операцій) і визначаються як операційні витрати. Операційні витрати в логістиці іменуються логістичними витратами [60,с. 582].

З огляду на це, вважаємо за доцільне провести аналіз операційних витрат підприємства, що дозволить поліпшити управління логістичними витратами для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а відтак і збільшення його доходів.

Таблиця 2.7

Динаміка та структура витрат  
за економічними елементами за 2014 – 2018рр.

Елементи операційних витрат	2014р.		2015р.		2016р.		2017 р.		2018 р.	
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %
Матеріальні витрати	24771	45,8	33598	66,1	32041	41,3	35506	55,1	38625	48,3
Витрати на оплату праці	1564	2,9	1754	3,4	2129	2,7	3686	5,7	3786	4,7
Відрахування на соціальні заходи	530	0,9	709	1,4	458	0,6	845	1,3	867	1,2

## Продовження таблиці 2.7

Амортизація	3373	6,2	3864	7,6	2874	3,7	7298	11,3	7717	9,6
Інші витрати	23705	44,2	10912	21,5	40158	51,7	17126	26,5	28891	36,2
Разом	54043	100,	50837	100	77660	100	64461	100	79886	100

Примітка: Розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Гілея».

Дані табл. 2.7 дають можливість виявити динаміку витрат по кожному елементу. Так, операційні витрати за 2018 рік збільшились в порівнянні з витратами минулих періодів і становлять 79886 тис. грн. Витрати на оплату праці в 2018 році зросли і становлять 3786 тис. грн. в порівнянні з 2014 роком.

Автор монографії [48, с. 126] зазначає, що для вітчизняних підприємств найістотнішим є дослідження логістичних витрат в операційній діяльності, оскільки саме вона є визначальною для інших видів звичайної діяльності підприємств (фінансової, інвестиційної).

Також за проведеними дослідженнями вітчизняних і зарубіжних вчених щодо логістичних витрат підприємств у сфері міжнародних вантажних перевезень надали можливість встановити прямупропорційність операційних витрат з витратами на логістику.

Так за дослідженням Н. І. Чухрай, логістичні витрати складають 30% від витрат операційної діяльності підприємства [57, с. 61]. Цієї ж думки підтримуються Шевців Л. і Петецький І., наводячи цифру в 28,1 % [58, с. 244]. У свій час А. Смєхов установив, що для підприємства при здійсненні логістичної діяльності структура логістичних витрат складає 28-40% в загальній сумі операційних витрат [46, с. 44].

Враховуючи ґрунтовні дослідження з даної проблематики і відсутність обліку даних витрат, пропонуємо використати орієнтовний відсоток витрат на логістику. Зокрема, використаємо значення в 30 % від загальних витрат на операційну діяльність підприємства, що дозволить оцінити стан управління логістичними процесами.

Таблиця 2.8

## Динаміка логістичних витрат за 2014-2018рр.

Назва витрат	Роки					Відхилення 2018-2014, +/-
	2014	2015	2016	2017	2018	
Логістичні витрати	16212,9	15251,1	23298	19338,3	23965,8	7752,9

Примітка: Розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Гілея».

Як видно з таблиці 2.8 логістичні витрати ТОВ «Гілея» мають тенденцію до зростання. Також проведемо аналіз показників ефективності управління логістичними витратами ТОВ «Гілея» за 2014-2018 рр.

Таблиця 2.9

## Аналіз показників ефективності управління логістичними витратами ТОВ «Гілея» за 2014-2018 рр.

Показники	Роки					Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
	2014	2015	2016	2017	2018		
1	2	3	4	5		2018/2014	2018/2014
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.	47801	69462	83158	87466,0	101646	53845,0	212,6
Загальні витрати підприємства, тис.грн.	52106	77187	82420	90743	105189	53083,0	201,9
Матеріальні витрати підприємства, тис.грн.	24771	33598	32041	35506	41158	16387,0	166,2
Логістичні витрати підприємства, тис.грн.	16212,9	15251,1	23298	19338,3	23965,8	7752,9	147,8
Частка логістичних витрат у Сукупності повних витрат	31,1	19,8	28,3	21,3	22,8	-8,3	73,3

Продовження таблиці 2.9

Частка логістичних витрат та матеріальних витрат підприємства	65,5	45,4	72,7	54,5	58,2	-7,2	88,8
Частка логістичних витрат в обсягу реалізації послуг	33,9	22,0	28,0	22,1	23,6	-10,3	69,6

Примітка: Розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Гілея».

Згідно даних таблиці 2.9, протягом 2014-2018 рр. частки, які складають логістичні витрати від повних витрат ТОВ «Гілея» становлять 31,1%, 19,8%, 28,3%, 21,3% та 22,8% відповідно. Залежно від виду діяльності, географічного положення, масштабів підприємства та інших характеристик, їх сума може бути різною, коливаючись у межах 5-45 % і може зростати під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів [32,с. 13-16].

Водночас, логістичні витрати ТОВ «Гілея» становлять доволі велику частку в матеріальних витратах (до 65,5% у 2014 році), що для даної сфери діяльності підприємства задовільно.

ТОВ «Гілея», у 2014рр., витратило 0,65 грн. у складі всіх логістичних витрат на обслуговування однієї гривні матеріальних витрат.

У 2014 році з кожної гривні доходу ТОВ «Гілея» витрачається 0,34 грн. на компенсацію логістичних витрат, в 2015 році – 0,22 грн., в 2016 році – 0,28 грн. в 2017 році – 0,22 грн., а в 2018 році з кожної гривні доходу ТОВ «Гілея» витрачається 0,24 грн. на компенсацію логістичних витрат підприємства.

Оцінювання ефективності управління логістичними процесами ТОВ «Гілея», здійснимо також за допомогою визначення кількості балів від 1 до 5 експертним шляхом за визначеним переліком показників, що побудовані на аналізі складових логістичної діяльності (було залучено 2 експертів – менеджерів з логістики підприємства).

Кожен із цих показників оцінювали за п'ятибальною шкалою, залежно від відповідей на питання. Експертні оцінки формувалися за такою шкалою: «дуже

добре» - 5 балів, «добре» - 4, «частково» - 3, «погано» - 2, «дуже погано» - 1 (див. Додаток Б).

Дані табл. 2.10 з додатку Б свідчать, що у 2018 році середня оцінка ефективності управління логістичними процесами підприємства порівняно з попередніми роками підвищилася з 3,0 до 3,2 бала. Приріст загального показника ефективності управління логістичними процесами не дуже значний, але середні оцінки окремих аспектів логістичної діяльності вирівнялися, а по деяких позиціях навіть зросли.

Аналізуючи думку фахівців з логістики ТОВ «Гілея», що брали участь в анкетуванні, можна констатувати, що значних коливань не відбувалось по жодному показнику. Найнижчі значення отримали показники організаційної структури, наявності планів та планування логістичної діяльності ТОВ «Гілея». Це пояснюється в першу чергу тим, що на підприємстві не має відокремленого відділу з логістики, а його функції виконують 2 менеджерів з логістики і фінансовий директор який за сумісництвом являється ще директором з логістики.

Логістична діяльність досліджуваного підприємства організована на середньому рівні, а тому потребують удосконалення деякі напрями логістичної діяльності ТОВ «Гілея».

Проведений аналіз ефективності системи управління логістичними процесами на ТОВ «Гілея» дозволив встановити, що підприємство має достатньо ефективну систему управління логістичними процесами, та є ряд недоліків, що потребують виправлення у майбутньому для забезпечення ефективної діяльності досліджуваного підприємства в цілому.

Проведемо оцінку інформаційного забезпечення логістичних процесів ТОВ «Гілея». Оцінка інформаційного забезпечення логістичних процесів ТОВ «Гілея» представлена у таблиці 3.1.

Експертами оцінки виступали спеціалісти з логістики ТОВ «Гілея», які оцінювали критерії ефективності інформаційного забезпечення логістики підприємства за бальною системою: 1 бал – невикористовується; 2 бали –

частково використовується; 3 бали –використовується.

Таблиця 2.11.

## Оцінка інформаційного забезпечення логістичних процесів ТОВ «Гілея»

Критерії оцінки	Бали		
	1	2	3
1. Повнота інформаційного забезпечення логістичних процесів ТОВ «Гілея»			X
2. Ступінь використання методів аналізу і планування в логістичних процесах ТОВ «Гілея»		X	
3. Ступінь оснащення логістичних процесів ТОВ «Гілея» технічними засобами			X
4. СтупіньоснащеннялогістичнихпроцесівТОВ «Гілея» комп'ютерноютехнікою			X
5. Рівень кваліфікації та проф підготовки персоналу, який займається збиранням та обробкою інформації, щодо логістичних процесів ТОВ «Гілея»		X	
6. Наявність інформаційних зв'язків з іншими підприємствами		X	
7. Контроль з боку керівників над процесом збору, оцінки та обробки інформації, щодо логістичних процесів ТОВ «Гілея»		X	
8. Забезпечення комерційної таємниці інформації, щодо логістичних процесів ТОВ «Гілея»	X		
Разом:		18	

Джерело: складено автором

Отже, загальна оцінка складає 18 балів (з можливих 24), це дає нам зрозуміти, що на підприємстві ТОВ «Гілея» простежується середній рівень інформаційного забезпечення логістичних процесів ТОВ «Гілея», тобто недостатньо повно. Для того, щоб інформаційне забезпечення логістичних процесів ТОВ «Гілея» було ефективним необхідно, щоб всі критерії виконувалися на максимум.

На підставі аналізу вітчизняних та зарубіжних джерел потрібно зауважити, що наука ще не виробила комплексної системи оцінювання ефективності логістичних процесів на підприємстві. За нашим баченням алгоритм та шкала оцінки ефективності логістичних процесів ТОВ «Гілея»

повинна містити основні критерії результативності та ефективності з урахуванням різної ваги впливу цих критеріїв на кінцевий результат та бути доступною для практичного застосування службою логістики даного підприємства [2, с. 293].

Тому для оцінки ефективності логістичних процесів слід скористатись ABC-аналізом запропонованим Крикавським Є., який дозволить виявити значущість та цінність кожного з критеріїв результативності для підприємства, що аналізується [28, с. 91].

Таблиця 2.12.

Визначення ефективності логістичних процесів  
ТОВ «Гілея» за 2016-2018 рр.

Показники результативності	Вага	Частка, %	Відсоток відповідності, %	Коефіцієнт	Результат, %
1	2	3	4	5	6
Зрозумілість	B	10,53	90	0,9	9,48
Задоволення потреб	B	10,53	100	1,0	10,53
Інноваційність	A	21,05	100	1,0	21,05
Стратегічна креативність	B	10,53	60	0,8	6,32
Автентичність	C	5,25	50	0,5	2,63
Довіра клієнтів	B	10,53	90	0,75	9,48
Здатність до змін	A	21,05	100	1	21,05
Відповідність стратегічному баченню	B	10,53	65	1	6,84
Загальний показник		100	-	-	87,37

Джерело: розраховано автором на основі інформації зібраної шляхом проведення анкетування менеджерів з логістики ТОВ «Гілея».

Отже, виходячи з результатів табл. 2.12, ефективність логістичних процесів ТОВ «Гілея» знаходиться на досить високому рівні – 87,37% зі 100%.

Слід відзначити, що дана методика визначення результативності логістичних процесів може застосовуватись, як для окремих логістичних заходів так і для визначення результативності логістичної діяльності загалом по

підприємству.

Показники, що використані в табл. 2.12 в залежності від специфіки ринку, масштабів виробництва та інших зовнішніх і внутрішніх факторів можуть змінюватись, як і вага кожного з показників в залежності від місії, цілей підприємства і, навіть, філософії ведення бізнесу.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ГІЛЕЯ»

#### 3.1. Пропозиції щодо вдосконалення механізму ефективного управління логістичними процесами підприємства

В умовах ринкової економіки швидка зміна ситуації на ринку і гостра конкуренція вимагає від керівництва ТОВ «Гілея» постійного контролю за діяльністю компанії та всіх процесів, що на ньому відбуваються. Ефективність процесу управління знаходиться в прямій залежності від рівня обізнаності керівника про реальний стан справ, що, в свою чергу, дає можливість приймати зважені стратегічні й оперативні управлінські рішення.

В ході дослідження було виявлено ряд переваг і недоліків в логістичній діяльності підприємства, що дозволяє нами їх систематизувати табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Систематизація переваг та недоліків системи управління логістичними процесами ТОВ «Гілея»

Переваги системи управління логістичними процесами	Недоліки системи управління логістичними процесами
1. Ефективне використання інформаційних технологій, в тому числі сучасних програмних забезпечень 2. Ефективна взаємодія менеджерів з логістики із іншими підрозділами підприємства (ефективна міжособистісних комунікацій) система 3. Якість управління та організація логістики підприємства, в тому числі забезпечення узгодженого виконання всіх функцій логістики	1. Неефективне планування та організація логістичних процесів на підприємстві. 2. Відсутність стратегії логістичної діяльності, низька адаптивність до змін зовнішнього середовища функціонування підприємства, відсутність відділу логістики.

Примітка: складено автором на основі дослідження.

Було встановлено, що на підприємстві практично не використовуються логістичні системи. Переважно виконання логістичних функцій виконується різними відділами. Таким чином, логістичні функції розпорошені, немає чіткого, єдиного, організованого механізму. Даний розподіл обов'язків у фінальному підсумку відбивається на рівні логістичних витрат підприємства. У процесі об'єднання функцій логістичного координування і інформаційного супроводу в одному відділі, як правило, забезпечується зниження рівня цих витрат.

Практика логістики показує, що найвищих результатів у бізнесі досягають ті підприємства, які використовують концепцію інтеграції в логістиці, що дозволяє об'єднати зусилля управлінського персоналу підприємства і логістичного контролю в наскрізному управлінні матеріальними та інформаційними потоками підприємства. Тому вважаємо за доцільне здійснити реорганізацію логістичної діяльності в компанії. Реорганізація логістики має на увазі виведення логістики в окрему структурну одиницю с впровадження як нових штатних одиниць, так і залученням вже наявних кадрів.

Для реалізації задуманого, на нашу думку, поряд з вже наявними кадрами (2 менеджерів з логістики і директора з логістики) доцільними є впровадження посади менеджера з контролінгу. Основою діяльності якого стане створення і підтримка системи контролінгу з орієнтацією на управління логістикою підприємства, яка набагато підвищить ефективність управління логістичними процесами ТОВ «Гілея» і подбає про захист легітимних інтересів власників та керівництва підприємства у результатах діяльності [1, с. 251].

Що дасть нагоду: координувати управлінську діяльність з досягнення логістичних цілей підприємства; надавати інформаційну і дорадчу підтримку в прийнятті управлінських рішень щодо логістичних процесів на ТОВ «Гілея»; створювати і забезпечувати функціонування загальної інформаційної системи управління логістичною діяльністю; забезпечувати раціональність управлінського процесу; забезпечувати ефективне управління логістичними процесами на підприємстві.

Контролінг виступає засобом досягнення безперервного поточного контролю за всіма підрозділами та процесами підприємства, вирішує питання перевірки, спостереження, обстеження, звірки, управління, відбору, випробування та інспектування. Сучасний стан підприємств й умови формування стратегії їх розвитку характеризуються докорінними змінами в системі управління. Важливою проблемою управління є його стратегічна спрямованість.

У зв'язку з цим значну роль має зіграти застосування українськими компаніями передових концепцій і технологій. Попри об'єктивно сформовані причини відставання України в розвитку логістики в порівнянні з промислово розвиненими країнами, в останні декілька років виявляються явні тренди в значному збільшенні ролі логістики як в організаціях бізнесу, так і в загальнодержавному масштабі. За минулі 10 років логістика в Україні переформувалася з звичний функціонал менеджменту великої кількості вітчизняних компаній.

Розрахунок результатів ефективності управління логістичними процесами ТОВ «Гілея» в процесі контролінгу є незамінною умовою досягнення цілей логістичної стратегії, оскільки підтримує зворотний зв'язок, необхідний для ефективного менеджменту. В такому випадку контролінг логістики має два елементи: по-перше, встановлення певної системи заходів (кількісних і якісних показників – КРІ, критеріїв, шкал відносин і переваг); по-друге, безпосередньо вимір результату прийняття логістичних рішень.

Контролінг піднімає управління логістичними процесами підприємства на досить якісний рівень, об'єднуючи, координуючи і направляючи діяльність різних служб і відділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей. Основна мета діяльності будь-якого підприємства – одержання прибутку, завоювання частки ринку, усунення конкурентів. Незалежно від мети діяльності підприємства, контролінг є системою управління прибутком підприємства, орієнтує зусилля підприємства на досягнення поставлених цілей.

Механізм функціонування контролінгу з орієнтацією на управління

логістичними процесами зображено на рис. 3.1.

Розглянемо представлений механізм більш детально. Результатом прийнятого та впровадженого управлінського рішення є процес відстеження поточних результатів. Запроваджене управлінське рішення при цьому має бути релевантним цільовим критеріям, набору можливих альтернатив й наслідків їх прийняття. В процесі відстеження менеджер виконує нагляд за результатами, збирає аналітичну інформацію, здійснює моніторинг процесів підприємства.

Наступним кроком є складання звітів про результати роботи підприємства за періоди часу (доба, неділя, місяць, рік), дані яких порівнюються з цільовими запланованими результатами [7, с. 154]



Рисунок 3.1. Механізм здійснення контролінгу на підприємстві з орієнтацією на управління логістичними процесами

Джерело: складено автором

На основі такого порівняння роблять висновки, після яких менеджером з контролінгу проводиться аналіз відхилень, можливих загроз зовнішнього середовища, знаходяться сильні та слабкі сторони підприємства.

Такий аналіз дає змогу розробити прогнози щодо можливих змін потенціалі підприємства та його зовнішнього середовища, що є основою для нового управлінського рішення, більш адекватного даним обставинам, або створення рекомендацій по корегуванню раніше прийнятого рішення.

Підсумки проведеного менеджером дослідження представляються керівнику підприємства для вирішального рішення: прийняття до провадження нового чи скорегованого управлінського рішення, тобто коло замикається [10, с. 176].

На даному етапі ринкової української економіки суб'єкти економічної діяльності знаходяться під сильним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Проблема створення сприятливого клімату у підприємницькому середовищі в плані управління логістичними процесами підприємства набуває особливого значення, стає вирішальним чинником визначення перспективи розвитку підприємництва. Саме тому контролінгова діяльність має бути направлена на забезпечення ефективного управління логістичними процесами підприємства.

В загальному механізм здійснення контролінгу з орієнтацією на управління логістичними процесами спрямований на отримання підприємством бажаного результату. Результатами логістичної діяльності є певні блага, які задовольняють потреби.

Отже, для подолання цілого ряду негативних тенденцій в процесі управління логістичними процесами на ТОВ «Гілея», нами пропонується впровадження на підприємстві логістичного відділу з функціями логістичного контролінгу, яка надасть можливість:

- координувати управлінську діяльність з досягнення логістичних цілей підприємства ТОВ «Гілея»;
- надавати інформаційну і консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень щодо логістичних процесів на ТОВ«Гілея»;
- створювати і забезпечувати функціонування загальної інформаційної системи управління логістичною діяльністю ТОВ«Гілея»;
- забезпечувати раціональність управлінського процесу;

– забезпечувати ефективне управління логістичними процесами на підприємстві.

Головним завданням логістичного контролінгу є оперативний контроль за економічністю процесів складування і транспортування матеріальних ресурсів. Контролінг повинен забезпечити керівництво ТОВ «Гілея» інформацією, необхідної для раціонального прийняття рішень в логістичній системі, а також здійснити узгодження і найкраще використання матеріальних потоків з іншими процесами, що протікають в організації.

Необхідність впровадження у ТОВ «Гілея» логістичного контролінгу пояснюється такими причинами:

- збільшення негативного впливу зовнішнього середовища ставить додаткові вимоги до системи управління логістикою підприємствам;
- зміна уваги з контролю за минулі процеси на планування майбутніх;
- зростання швидкості реакцій на зміни зовнішнього середовища та підвищення гнучкості підприємства;
- необхідність контролю за змінами, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі;
- необхідність чіткої і спланованої системи заходів із забезпечення життєздатності підприємства та запобіганню можливих кризових ситуацій;
- необхідність механізму координації в системі управління підприємством;
- наявність великої кількості інформації, але відсутність релевантної інформації вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління логістикою;

Враховуючи складність управління логістичними процесами на ТОВ «Гілея», для ефективної логістичної діяльності й чіткого визначення відповідальності на підприємстві ТОВ «Гілея» необхідно створити повноцінний структурний підрозділ – відділ логістики з функціями контролінгу. На досліджуваному підприємстві найдоцільнішим бачиться при впровадженні логістичного відділу штабна організація управління, тобто безпосереднє

підпорядкування керівництву підприємства. Впровадження логістичного відділу має проходити поступово з чітким визначенням цілей, послідовності та важливості кожного з етапів (рис.3.2).



Рисунок 3.2. Етапи впровадження логістичного відділу на ТОВ «Гілея»

Джерело: складено автором

До новоствореного відділу буде входити 4 співробітники, наділені відповідними посадовими обов'язками. Двоє менеджерів і директор з логістики будуть переведені з інших структурних підрозділів. Також буде залучено ще одного працівника зовні на посаду менеджера з контролінгу [14, с. 132].

Отже, основні функції логістичної системи ТОВ «Гілея» мають бути спрямовані на:

- прийняття кваліфікаційних рішень для подолання можливих проблем в логістичній діяльності ТОВ«Гілея»;
- забезпечення виконання зобов'язань з перевезення вантажів відповідно до укладених угод;
- забезпечення взаємозв'язку відділу з логістикойіншими відділами компанії;
- контроль логістичних витрат підприємства;
- постійне проведення аналізу логістичних витрат;
- розроблення заходів і підготовку управлінських рішень, спрямованих на покращення логістичної діяльності ТОВ «Гілея».

Також відділ» буде виконувати роль аналітичної служби й забезпечувати керівників оперативною інформацією про стан логістичних витрат

підприємства, періодично складати розгорнуті аналітичні звіти про діяльність логістичного відділу підприємства, прогнозувати логістичні показники діяльності підприємства як у цілому, так і окремих структурних логістичних підрозділів ТОВ «Гілея» [13, с. 208].

Крім того, він проводить економічну експертизу управлінських рішень, пов'язаних з логістичними витратами й прибутком, визначає методіку планування логістичної діяльності підприємства.

### **3.2. Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення ефективності управління логістичними процесами на підприємстві.**

Проведемо економічне оцінювання запропонованого проекту з підвищенням ефективності управління логістичними процесами ТОВ «Гілея», який містить в собі організацію роботи логістичного відділу на підприємстві з вже наявними кадрами і залученням на нову посаду фахівця з логістичного контролінгу, що також буде входити в склад відділу. На нашу думку, це є необхідною умовою стабільного і ефективного функціонування підприємства на ринку міжнародних транспортних перевезень вантажів. Що базується на об'єктивній вимозі використання всього логістичного потенціалу підприємства.

Для відкриття нової додаткової служби – логістичного відділу ТОВ «Гілея» потрібно забезпечити працівників нового відділу необхідним обладнанням, як зазначено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

#### **Витрати (обладнання) на відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея»**

Найменування обладнання	Строк служби (в місяцях)	Амортизаційні відрахування (за квартал), %	Вартість, тис.грн.
1	2	3	4
Комп'ютер Artline Business S21 (1 од.)	36	15	7,77
Принтер Samsung JM3408 (1од.)	36	15	3,1

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Радіотелефон Phillips Si 5620 (1од.)	36	15	1,3
Меблі (стілці – 1 шт., письмові столи – 1 шт., шафи –1 шт.	60	10	5,7
Всього:	-	-	17,87

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 3.1 інвестиційні витрати (обладнання) на відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея» становлять 17,87 тис.грн. Вони необхідні для забезпечення роботи нового працівника відділу.

Загальні витрати на організацію роботи логістичного відділу і менеджера з контролінгу ТОВ «Гілея» зазначено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

## Необхідні витрати на відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея»

Заходи	Бюджет, грн.
1. Покупка та установка устаткування, комунікацій	17870
2. Пошук персоналу	600
Всього витрати на відкриття відділу	18470
1. Витрати на заробітну плату персоналу(1 чол.), 1 міс. = 7200 грн. На рік 7200*12	86400
2. Нарахування на заробітну плату ЄСВ (22%): 1 міс. = 1900,8 грн. На рік 1900,8*12	22809,6
Всього витрати на забезпечення поточної діяльності	109209,6
Витрати разом	127679,6

Джерело: складено автором

Необхідні витрати на відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея» складають 127,679 тис.грн. вони охоплюють витрати на відкриття відділу, а саме: покупка необхідного устаткування і комунікацій, пошук персоналу за

допомогою спеціалізованих сервісів. І витрати на забезпечення поточної діяльності, що включають витрати заробітну плату нового менеджера з контролінгу, оскільки інші вже працюють на даному підприємстві.

Проаналізуємо економічну ефективність від реалізації проекту впровадження логістичного відділу ТОВ «Гілея». Аналіз сценаріїв розвитку проекту дозволяє оцінити вплив на проект можливої одночасної зміни декількох змінних через ймовірність кожного сценарію. Прогноз для спрощення представлено обмеженою кількістю сценаріїв до трьох: оптимістичний, реалістичний, песимістичний.

Досвід використання контролінгу в логістичній діяльності вказує на те, що впровадження його механізму сприяє зростанню основних економічних та соціальних показників результативності, оптимізації прибутку (контролінг в певному аспекті є системою управління прибутком підприємства), підвищенню інноваційної активності.

Візьмемо за оптимістичний прогноз зростання чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «Гілея» – 1,4%, за реалістичний – 0,8%, за песимістичний прогноз – 0,2% (табл.3.4).

Таблиця 3.4.

Розрахунок річного ефекту від відкриття логістичного відділу ТОВ  
«Гілея»

Показник	Ефект від відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея»		
	Оптимістичний прогноз	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
1	2	3	4
% від абсолютного значення чистого доходу від реалізації	1,4	0,8	0,2
Всього, тис. грн.	$(101646 * 0,014) =$ 1423,04	$(101646 * 0,008) =$ 813,17	$(101646 * 0,002) = 203,29$

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 3.3, загальногосподарським ефектом від відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції за оптимістичним сценарієм розвитку – на 1,4%, або 1423,04 тис. грн., за реалістичним сценарієм на 0,8%, або 813,17 тис.грн., за песимістичним сценарієм – на 0,2%, чи 203,29 тис.грн.

Фінансові результати проекту відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея» за оптимістичним сценарієм розвитку наведено в табл.3.5.

Таблиця 3.5.

Фінансові результати проекту відкриття логістичного відділу ТОВ  
«Гілея» за оптимістичним сценарієм розвитку

Параметр	Роки					Разом
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.	1423,04	1442,96	1463,16	1483,65	1504,42	7317,23
Собівартість наданих послуг, тис.грн.	18,47	0,00	0,00	0,00	0,00	18,47
Валовий прибуток, тис.грн.	1404,57	1442,96	1463,16	1483,65	1504,42	7298,76
Адміністративні і збутові витрати	109,21	109,43	109,65	109,87	110,09	548,25
Прибуток від реалізації наданих послуг, тис.грн.	1295,36	1333,53	1353,51	1373,78	1394,33	6750,51
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	233,16	240,04	243,63	247,28	250,98	1215,09
Чистий прибуток, тис.грн.	1062,20	1093,50	1109,88	1126,50	1143,35	5535,42
Рентабельність, %	74,64	75,78	75,85	75,93	76,00	75,64

Джерело: складено автором

Згідно табл. 3.5, дохід від реалізації продукції після відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея» щорічно зростатиме на 1,4%. В загальному, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Гілея» після відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея» за перші 5 років зросте на 7317,23тис. грн.

Фінансові результати проекту відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея» за реалістичним сценарієм розвитку наведено в табл.3.6.

Таблиця 3.6.

Фінансові результати проекту відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея» за реалістичним сценарієм розвитку

Параметр	Роки					Разом
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.	813,17	819,67	826,23	832,84	839,51	4131,42
Собівартість наданих послуг, тис.грн.	18,47	0,00	0,00	0,00	0,00	18,47
Валовий прибуток, тис.грн.	794,70	819,67	826,23	832,84	839,51	4112,95
Адміністративні і збутові витрати	109,21	109,43	109,65	109,87	110,09	548,25
Прибуток від реалізації наданих послуг, тис.грн.	685,49	710,24	716,58	722,97	729,42	3564,70
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	123,39	127,84	128,98	130,13	131,30	641,65
Чистий прибуток, тис.грн.	562,10	582,40	587,60	592,84	598,12	2923,05
Рентабельність, %	69,12	71,05	71,12	71,18	71,25	70,74

Джерело: складено автором

Згідно табл. 3.6, дохід від реалізації продукції після відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея» щорічно зростатиме на 0,8%. В загальному, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Гілея» після відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея» за перші 5 років зросте на 4131,42тис. грн.

Фінансові результати проекту відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея» за песимістичним сценарієм розвитку наведено в табл. 3.7.

Згідно табл. 3.7, дохід від реалізації продукції після логістичного відділу ТОВ «Гілея» щорічно зростатиме на 0,2%. В загальному, чистий дохід від реалізації продукції підприємства після відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея» за перші 5 років зросте на 1020,42 тис. грн.

Таблиця 3.7.

Фінансові результати проекту відкриття логістичного відділу ТОВ  
«Гілея» за песимістичним сценарієм розвитку

Параметр	Роки					Разом
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.	203,29	203,69	204,01	204,51	204,92	1020,42
Собівартість наданих послуг, тис.грн.	18,47	0,00	0,00	0,00	0,00	18,47
Валовий прибуток, тис.грн.	184,82	203,69	204,01	204,51	204,92	1001,95
Адміністративні і збутові витрати	109,21	109,43	109,65	109,87	110,09	548,25
Прибуток від реалізації наданих послуг, тис.грн.	75,61	94,26	94,36	94,64	94,83	453,70
Податок на прибуток (18 %), тис.грн.	13,61	16,97	16,98	17,04	17,07	81,67
Чистий прибуток, тис.грн.	62,00	77,29	77,38	77,60	77,76	372,03
Рентабельність, %	30,50	37,95	37,93	37,95	37,95	36,45

Джерело: складено та розраховано автором

Отже, на підставі аналізу результативності запропонованого проекту відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея» можна зробити висновок, що даний проект є прибутковим як за реалістичним так і за песимістичним сценаріями розвитку.

Оцінка ефективності інвестицій є найвідповідальнішим етапом у процесі прийняття інвестиційних рішень. Від того наскільки об'єктивно й докладно проведена ця оцінка, залежать терміни повернення вкладеного капіталу й темпи розвитку підприємства [13, с. 303].

При проведенні розрахунку ефективності інвестицій в відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея» використаємо такі показники оцінки ефективності реальних інвестицій, як: чистий приведений дохід (NPV); період окупності інвестицій (PP); індекс рентабельності (PI); внутрішня ставка прибутковості (IRR) (табл. 3.8- 3.10).

Розраховано чистий приведений дохід (NPV) за формулою 3.1:

$$NPV = \text{ЧГП} - \text{ІВ}, \quad (3.1)$$

де ЧГП – сума чистого грошового потоку за весь період експлуатації інвестиційного проекту ;

ІВ – сума інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту.

Розраховано період окупності інвестицій (PP) за формулою 3.2:

$$PP = \frac{\text{ІВ}}{\overline{\text{ЧГП}}} \quad (3.2)$$

де  $\overline{\text{ЧГП}}$  – середньорічна сума чистого грошового потоку за період експлуатації проекту.

Розраховано індекс рентабельності (PI) за формулою 3.3:

$$PI = \frac{\text{ЧГП}}{\text{ІВ}} \quad (3.3)$$

Формула розрахунку внутрішньої ставки прибутковості (IRR):

$$IRR = \sqrt[n]{\frac{\text{ЧГП}}{\text{ІВ}}} - 1 \quad (3.4)$$

Схема грошових потоків від відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея» за оптимістичним сценарієм розвитку наведена в табл. 3.8. Чинники впливу: залучення нових технологій, розширення асортименту послуг, мотивація трудової діяльності втоваристві.

Таблиця 3.8.

Схема грошових потоків від відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея» за оптимістичним сценарієм розвитку

Параметр	Роки					Разом
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий прибуток, тис.грн.	1062,20	1093,50	1109,88	1126,50	1143,35	5535,42
Амортизація, тис.грн.	3,69	3,69	3,69	3,69	3,69	18,47
Грошовий потік по проекту, тис.грн	1065,89	1097,19	1113,57	1130,19	1147,04	5553,89
Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн	127,68	-	-	-	-	127,68
Коефіцієнт дисконтування при ставці $d = 25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	2,69
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	852,71	702,20	567,92	463,38	378,52	2964,74
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн	2837,06	-	-	-	-	-
Індекс рентабельності (PI)	23,22	-	-	-	-	-
Термін окупності інвестицій (PP), років	0,04	-	-	-	-	-
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	4,71	-	-	-	-	-

Джерело: складено та розраховано автором

Згідно даних з таблиці 3.8, індекс прибутковості проекту відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея» за оптимістичним сценарієм розвитку становить 23,22 – проект є ефективним.

Термін окупності проекту становить 0,08 роки. Внутрішня норма рентабельності – 3,4%.

Схема грошових потоків від відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея» за реалістичним сценарієм розвитку наведена в табл. 3.9. Чинники впливу: покращення сервісу, оптимізація витрат.

Таблиця 3.9.

Схема грошових потоків від відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея» за реалістичним сценарієм розвитку

Параметр	Роки					Разом
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий прибуток, тис.грн.	562,10	582,40	587,60	592,84	598,12	2923,05
Амортизація, тис.грн.	3,69	3,69	3,69	3,69	3,69	18,47
Грошовий потік по проекту, тис.грн	565,80	586,09	591,29	596,53	601,81	2941,51
Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн	127,68	-	-	-	-	127,68
Коефіцієнт дисконтування при ставці $d = 25\%$	0,8	0,64	0,51	0,41	0,33	2,69
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	452,64	375,10	301,56	244,58	198,60	1572,46
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн	1444,78	-	-	-	-	-
Індекс рентабельності (PI)	12,32	-	-	-	-	-
Термін окупності інвестицій (PP), років	0,08	-	-	-	-	-
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	3,4	-	-	-	-	-

Джерело: складено та розраховано автором

Згідно даних з таблиці 3.9, індекс прибутковості проекту відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея» за реалістичним сценарієм розвитку

становить 12,32 – проект є ефективним.

Термін окупності проекту становить 0,08 роки. Внутрішня норма рентабельності – 3,4%.

Схема грошових потоків від відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея» за песимістичним сценарієм розвитку наведена в табл. 3.10. Чинники впливу: економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу).

Таблиця 3.10

Схема грошових потоків від відкриття логістичного відділу ТОВ «Гілея» за песимістичним сценарієм розвитку

Параметр	Роки					Разом
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий прибуток, тис.грн.	62,00	77,29	77,38	77,6	77,76	372,03
Амортизація, тис.грн.	3,69	3,69	3,69	3,69	3,69	18,47
Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн	127,68	0,00	0,00	0,00	0,00	127,68
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,8	0,64	0,51	0,41	0,33	2,69
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	52,56	51,83	41,35	33,33	26,88	205,94
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн	78,26	-	-	-	-	-
Індекс прибутковості (PI)	1,61	-	-	-	-	-
Термін окупності інвестицій (PBP), років	0,62	-	-	-	-	-
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	0,8	-	-	-	-	-

Джерело: складено та розраховано автором

Згідно з даними з таблиці 3.10, індекс прибутковості проекту відкриття

логістичного відділу ТОВ «Гілея» за песимістичним сценарієм розвитку становить 1,61 – проект є ефективним.

Термін окупності проекту становить 0,62 роки. Внутрішня норма рентабельності – 0,8%.

Отже, відкриття на підприємстві ТОВ «Гілея» логістичного відділу надасть можливість: координувати логістичну діяльність з досягнення цілей підприємства ТОВ «Гілея»; надавати інформаційну і консультаційну підтримку з прийняття управлінських рішень щодо здійснення логістичних процесів; ефективно планувати логістичну діяльність підприємства.

Введення логістичного відділу ТОВ «Гілея» сприятиме стабілізації та зміцненню стратегічних позицій ТОВ «Гілея» як на національному так і на зовнішньому ринку, зумовлюватиме гнучкість реакції підприємства на вплив зовнішніх факторів.

Відкриття на підприємстві ТОВ «Гілея» логістичного відділу надасть можливість: координувати логістичну діяльність з досягнення цілей підприємства; надавати інформаційну і консультаційну підтримку з прийняття управлінських рішень щодо здійснення логістичних процесів; ефективно планувати логістичну діяльність підприємства.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи узагальнено теоретико-методичні засади управління логістичними процесами підприємства. Розглянуто сутність і зміст логістичних процесів підприємства; обґрунтовано необхідність підвищення ефективності управління логістичними процесами підприємства.

В аналітично - дослідницькій частині роботи було проаналізовано основні техніко - економічні показники, що дозволило нам побачити і оцінити стан управління логістичними процесами на ТОВ «Гілея».

Для оцінки ефективності управління логістичними процесами було проведено дослідження динаміки показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Гілея» за 2014-2018 рр. Згідно якого можна зробити висновок про те, що аналіз ліквідності підприємства свідчить про те, що баланс підприємства є ліквідним; структура балансу є задовільною; підприємство платоспроможне, тобто підприємству цілком вистачає ресурсів для погашення поточних зобов'язань. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства показав, що підприємство стійке, стабільно працює, витрати покриваються отриманим прибутком повністю та вчасно. Аналіз ділової активності підприємства показав, що підприємство платоспроможне, конкурентоспроможне, зобов'язання виконуються вчасно та у повній мірі.

Так, згідно із запропонованою методикою, було встановлено, що логістичні витрати ТОВ «Гілея» мають тенденцію до зростання. В 2014 році логістичні витрати ТОВ «Гілея» становили 16212,9тис. грн., в 2018 році вони становили 23965,8тис.грн, що на 47,8% більше за показник 2014 року. Також згідно розрахунків, протягом 2014-2018 рр. частки, які складають логістичні витрати від повних витрат ТОВ «Гілея» становлять 31,1%, 19,8%, 28,3%, 21,3% та 22,8% відповідно. Водночас, логістичні витрати ТОВ «Гілея» становили доволі велику частку в матеріальних витратах (до 65,5% у 2014 році), що для даної сфери діяльності підприємства задовільно.

Було проведено аналіз ефективності системи управління логістичними

процесами на ТОВ «Гілея» згідно якого підприємство має достатньо ефективну систему управління логістичними процесами, та є ряд недоліків, що потребують виправлення у майбутньому для забезпечення ефективної діяльності досліджуваного підприємства в цілому.

Також проведено оцінку інформаційного забезпечення логістичних процесів ТОВ «Гілея» за допомогою експертного методу, що вказує на середній рівень інформаційного забезпечення логістичних процесів ТОВ «Гілея».

На підставі аналізу вітчизняних та зарубіжних джерел досліджено, що наука ще не виробила комплексної системи оцінювання ефективності логістичних процесів на підприємстві. За нашим баченням алгоритм та шкала оцінки ефективності логістичних процесів ТОВ «Гілея» повинна містити основні критерії результативності та ефективності з урахуванням різної ваги впливу цих критеріїв на кінцевий результат та бути доступною для практичного застосування. Тому для оцінки ефективності логістичних процесів був застосований ABC - аналіз запропонований Крикавським Є., який дозволив нам виявити ефективність логістичних процесів на ТОВ «Гілея», які знаходяться на досить високому рівні – 87,37% зі 100% можливих.

В ході дослідження було виявлено ряд переваг і недоліків в логістичній діяльності підприємства.

Було встановлено, що на підприємстві практично не використовуються логістичні системи. Переважно виконання логістичних функцій виконується різними відділами. Таким чином, логістичні функції розпорошені, немає чіткого, єдиного, організованого механізму. Даний розподіл обов'язків у фінальному підсумку відбивається на рівні логістичних витрат підприємства. У процесі об'єднання функцій логістичного координування і інформаційного супроводу в одному відділі, як правило, забезпечується зниження рівня цих витрат.

Був запропонований проект, що включає в себе створення логістичного відділу зі вже наявних кадрових ресурсів, а також впровадження на підприємстві системи логістичного контролінгу шляхом найняття нової

кадрової одиниці - менеджера з контролінгу, що надасть можливість: координувати управлінську діяльність з досягнення логістичних цілей підприємства ТОВ «Гілея»; надавати інформаційну і консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень щодо логістичних процесів на підприємстві; створювати і забезпечувати функціонування загальної інформаційної системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Гілея»; забезпечувати раціональність управлінського процесу; забезпечувати ефективне управління логістичними процесами на підприємстві.

Загальногосподарським ефектом від відкриття логістичного відділу і створення посади менеджера з контролінгу ТОВ «Гілея» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції за оптимістичним сценарієм розвитку на 1,4%, або 1423,04 тис. грн., за реалістичним сценарієм на 0,8%, або 9373,86 тис. грн., а за песимістичним сценарієм – на 0,2%, чи 2343,46 тис. грн.

Індекс прибутковості з проекту за оптимістичним сценарієм розвитку становить 23,22 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 0,04 роки. Внутрішня норма рентабельності – 4,71%.

Індекс прибутковості з проекту за реалістичним сценарієм розвитку становить 12,32 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 0,08 роки. Внутрішня норма рентабельності – 3,4%.

Індекс прибутковості з проекту за песимістичним сценарієм розвитку становить 1,61 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 0,62 роки. Внутрішня норма рентабельності – 0,8%.

Відкриття на підприємстві ТОВ «Гілея» логістичного відділу і створення посади менеджера з контролінгу надасть можливість: координувати логістичну діяльність з досягнення цілей підприємства ТОВ «Гілея»; надавати інформаційну і консультаційну підтримку з прийняття управлінських рішень щодо здійснення логістичних процесів; ефективно планувати логістичну діяльність підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдикеев Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. - 2-е изд., испр. - М.: Эксмо. - 2007.-592с
2. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах / Р. Акофф: пер. с англ. - М.; Советское радио, 1972. - 223с.
3. Ананко І.М. Оцінка ефективності функціонування логістичних систем на аТП / І.М. Ананко // Економіка транспортного комплексу. - 2014. - №24. - с. 125-138
4. Анікін Б. А. Коммерческая логистика: учеб. / Б. А. Анікін, А. П. Тяпухин. - М.: Проспект, 2007. - 432с.
5. Анікін Б. А. Логістика : учебн. посіб. / Б. А. Анікін, Т. А. Родкина. – М. : Проспект, – 2005. – 216 с.
6. БалабанП. Ю. /навч. посіб./ П. Ю. Балабан, Н. М. Тягунова, В. І. Місюкевич, Н. І. Михайлюкова. - К.: Центр учбової літератури, 2014. - 148 с.)
7. Бауерсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Д. Бауэрсокс, Д. Дж, Клосс; пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2001. - 640с.
8. Бедрій Я. Військова логістика : навч. посіб. / Ярослав Бедрій, Євген Тарнавський. - Херсон : Олді-Плюс, 2017. - 240 с.
9. Бочковський А. П. Менеджмент, маркетинг і логістика : навч. посіб. / А. П. Бочковський, Н. Ю. Сапожнікова ; Одес. нац. політехн. ун-т. - Одеса : Юридична література, 2016. - 225 с.
10. Васильева О. Е. Эффективность сервисного обслуживания продукции / О. Е. Васильева. - М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. - 175с.
11. Величко О. П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки : монографія / О. П. Величко. - Дніпропетровськ : Акцент, 2015. - 525 с.
12. Гаджинский А. М. Логистика : Учебник / А. М. Гаджинский. - 11-е

изд. перераб. и доп. - М.: ИТК «Дашков и К », 2005. - 432с.

13. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник / С. С. Гаркавенко. - К.: Лібра, 2002.-712с.

14. Дибская В. В. Логистика: Учебник / В. В. Дибская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлігова; под ред. В. И. Сергеева. - М.: Эксмо, 2008. - 944с.

15. Живко З. Б. Логістика : навч. посіб. / З. Б. Живко ; Львів. держ. ун-т внутр. справ. - Львів : ЛьвДУВС, 2015. - 191 с.

16. Жук Ю. О. Система показників ефективності логістичного управління підприємствами готельного господарства / Ю. О. Жук // Економічний простір. - 2013. - № 71. - С. 162-172.

17. Закони України "Про підприємництво", "Про підприємства в Україні", "Про господарські товариства", "Про власність", "Про оплату праці", "Про відпустки", "Про оподаткування прибутку підприємств", "Про податок на додану вартість", "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні".

18. Збірник наукових праць ІХ-ої Міжнародної науково-практичної конференції "Транспорт і логістика: проблеми та рішення" : 22-24 трав., м. Одеса. - Одеса : Купрієнко С. В., 2019. - 253 с.

19. Интегрированная логистика накопительно-распределительных комплексов (склады, транспортные узлы, терминалы): Учебник для транспортных вузов / под общ. ред. Л. Б. Миротина. - М.: Экзамен, 2003. - 448 с., с. 348

20. Іваницька Т.Є. Методичний підхід до оцінки ефективності управління будівельним підприємством на основі логістичних критеріїв / Т.Є. Іваницька // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 2., с. 89

21. Казаріна Л.А. Логистические издержки: проблемы учета и оценки / Л.А. Казарина // Вестник ТГПУ. – 2012. – № 9(72). – С. 24-27., с. 57

22. Каїра-Мариновська З. С. Логістика ринків : підруч. для студентів ВНЗ / З. С. Каїра-Мариновська, О. П. Ващенко ; Держ. ун-т телекомунікацій. - Київ : Інформаційно-аналітичне агентство, 2018. - 323 с.

23. Колесніков В. П. Логістика хімічних виробництв : [навч. посіб.] /

Колесніков В. П. ; Держ. ВНЗ "Укр. держ. хім.-технол. ун-т". - Дніпропетровськ : ДВНЗ УДХТУ, 2015. - 221 с.

24. Колодка Я.В. Особливості та оптимізація логістичних систем підприємств сільськогосподарської галузі / Я.В. Колодка // Інноваційна економіка. - 2014. - №2. - с.131-136.

25. Кононенко А. В. Логістика : навч. посіб. до викон. практ. робіт / А. В. Кононенко, Ю. О. Романенко, В. П. Гатило ; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харків. авіац. ін-т". - Харків : ХАІ, 2019. - 55 с.

26. Крикавський Є. В. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2017. - 801 с.

27. Крикавський Є. В. Формування економічного потенціалу підприємствнаосновілогістичнихконцепцій:Дисертаціядокт.екон.наук:08.06.01. - Львів, 1997.-418 с

28. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Підручник / Є. Крикавський. - Львів: Вид. Нац. універ. «Львівська політехніка», 2004. - 448с

29. Крикавський Є. Логістичне управління: Підручник - Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. - 684с.с. 96

30. Левчук К. В. Інформаційна логістика в забезпеченні корисності туристичного продукту : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Левчук Катерина Володимирівна ; Херсон. нац. техн. ун-т. - Херсон, 2017. - 20 с.

31. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень / І.О. Лемеш // Управління розвитком. - 2013. - №1 (141) . - 96-98.

32. Лепейко Т. І. Методический подход к измерению результативности деятельности компании при оценке ее эффективности / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик // Економіка розвитку. - 2005. - №2. - С. 13 -16.

33. Логістика: тенденції розвитку в Україні[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/reports/logika/25312/>
34. Мажник Л. О. Логістика невиробничої сфери: управління ризиками в логістиці : навч. посіб. / Л. О. Мажник, В. О. Письмак ; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. - 163 с.
35. Марченко В. М. Логістика : підруч. для студентів, які навчаються за спец. "Економіка" / Марченко Валентина Миколаївна, Шутюк Віталій Володимирович ; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського". - Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. - 312 с.
36. Мішеніна Н. В., Туренко Ю.О. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири / Н.В. Мішеніна, Ю.О. Туренко // Вісник Сумського національного аграрного університету: серія "Економіка та менеджмент". - 2015. - №5 (64). - с.89-92
37. Питуляк Н. С. Логістична система – основа підвищення ефективності функціонування підприємств сфери послуг / Н. С. Питуляк // Інноваційна економіка. - 2013. - № 6. - С. 218-221.
38. Полянська А. С. Логістика у нафтогазовій галузі : навч. посіб. / А. С. Полянська, І. Б. Галюк ; Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу, Каф. менеджменту і адміністрування. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2015. - 212 с.
39. Пономаренко В. С. Логістичний менеджмент: Підручник / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко. За ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. - 440 с.
40. Поплавський А. В. Логістика : навч. посіб. / А. В. Поплавський, О. Ю. Хохлюк, С. С. Горобець ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, 2017. - 99 с.
41. Родимченко А. О. Формування методичних підходів до оцінки рівня розвитку логістичної системи / А. О. Родимченко // Бізнес Інформ. - 2014. - № 4. - С. 45-49.
42. Сайт ТОВ "Гілея" [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://hileya.net/>

43. Системы качества. Модель обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании. ГОСТ Р ИСО 9001-96. – М. : Изд-во стандартов, 1997.
44. Сметаніна А. В. Взаємодія служби логістики із суміжними структурними підрозділами / А. В. Сметаніна // Управління розвитком. - 2014. - № 1. - С. 143-145.
45. Смехов А. А. Логистика / Смехов А. А. – М. : Знание, 1990. – 64 с.
46. Сокур М. І. Транспортна і складська логістика : підруч. для студентів ВНЗ / Сокур М. І., Сокур Л. М., Петченко М. В. ; Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. - Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2016. - 327 с.
47. Сумець О. М. Виробнича логістика: технічні системи і прийоми раціоналізації переміщення матеріальних потоків : навч. посіб. / О. М. Сумець, П. С. Сиромятніков ; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. - Харків : Пром-Арт, 2018. - 99 с.
48. Сумець О. М. Логістичні витрати підприємства: теоретичний аспект : монографія / Сумець О. М. – Харків : Міська друкарня, 2013. – 224 с.
49. Сушкова О. Є. Митна логістика : навч. посіб. / О. Є. Сушкова ; Ун-т держ. фіск. служби України. - Ірпінь : УДФСУ, 2018. - 265 с.
50. Терентев П.А. Классификации и модели логистики возвратных потоков // Логистика сегодня. - 2010. - № 4(40). - С. 242-251., с. 142
51. Тищук В. Ю. Інформаційно-комунікаційні технології, логістика в управлінні технологічними процесами коксохімічного виробництва : навч. посіб. / В. Ю. Тищук ; Нац. металург. акад. України, Криворіз. металург. ін-т. - Кривий Ріг : Роман Козлов [вид.], 2018. - 160, [1] с.
52. Транспортна логістика : навч. посіб. / Новак І. М. [та ін.] ; [Уман. нац. ун-т садівництва]. - Умань : Сочінський М. М. [вид.], 2019. - 203 с.
53. Тридід О.М. Логістичний менеджмент : навчальний посібник / За ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда, К.М. Таньков – Х. : ВД«ІНЖЕК», 2005. – 224 с.с. 124

54. Федорова В. О. Логістика : навч. посіб. / В. О. Федорова, В. В. Блага. - Харків : ФОП Бровін О. В., 2019. - 154 с.
55. Фролова Л.В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством : монографія. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 322 с., с. 177
56. Чернописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чернописька // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – № 623. – 2008. – С. 265-271., с.188
57. Чухрай Н. І. Ефективність логістики України: слабкі місця та позитивні тенденції / Н. І. Чухрай // Логистика: проблемы и решения. – 2013. – № 1. – С. 61–64.
58. Шевців Л.Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання: монографія / Л.Ю. Шевців, І. Петецький. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. - 244 с.
59. Шевчун М. Б. Особливості управління логістичними процесами на торговельних підприємствах / М. Б. Шевчун // Сталий розвиток економіки. - 2013. - № 3. - С. 353-356.
60. Щербаков В. В. Логистика и управление цепями поставок : учебник для академического бакалавриата / В. В. Щербаков [и др.] ; под редакцией В. В. Щербакова. — Москва : Издательство Юрайт, 2015. — 582 с.
61. Якимишин Л. Логістика ланцюгів поставок товарів повсякденного попиту : монографія / Лілія Якимишин ; Терноп. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя, Львів. ун-т бізнесу та права. - Тернопіль : Паляниця В. А. [вид.], 2017. - 218 с.

## **ДОДАТКИ**

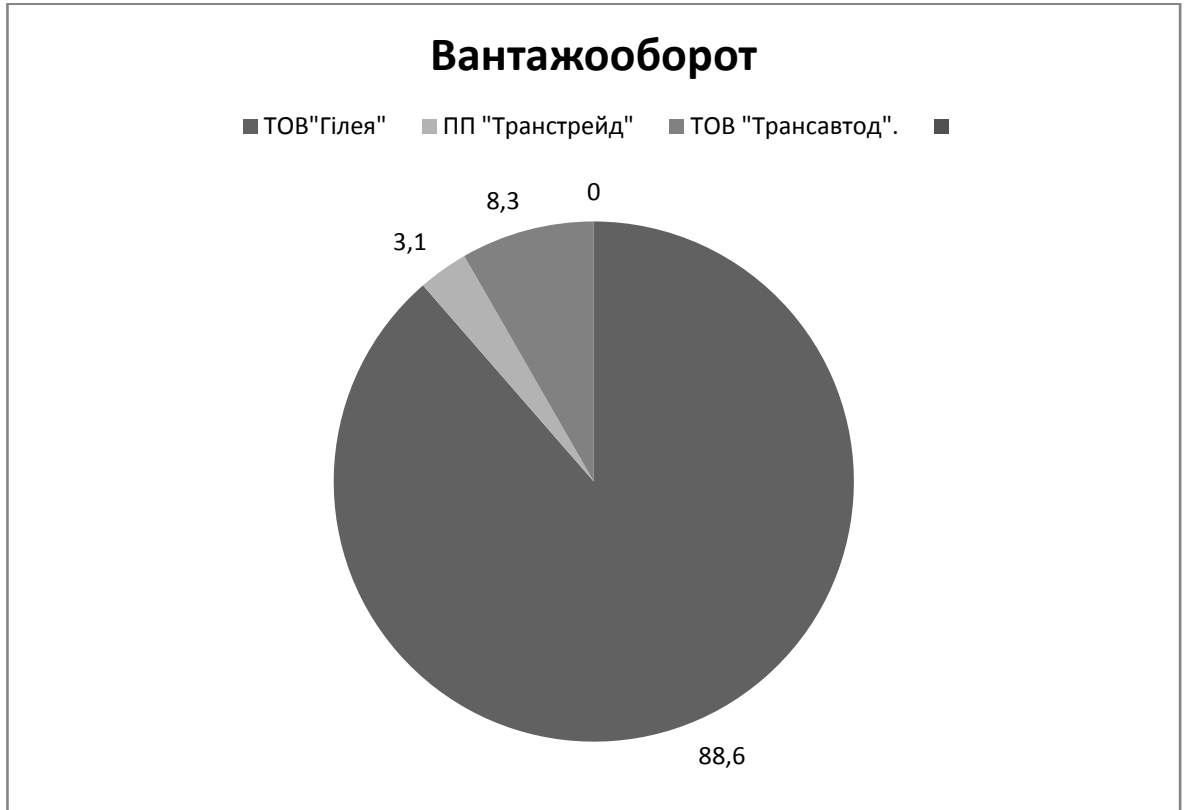


Рис.2.3. Частка компаній за обсягами вантажообороту за 2018 рік

Примітка: розроблено автором на основі звіту про роботу автотранспорту форма-2 TOB "Гілея".

Результати оцінки ефективності системи управління логістичними  
процесами ТОВ «Гілея»

Показники	Оцінки в балах (1... 5)			
	2016 р.	2017р.	2018р.	Відхилення 2018/2016 (+, -)
1	3	4	5	6
Ступінь вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища	3	3,5	3	-
Використання різноманітних методів збору інформації	3,5	4	3,5	0,5
Наявність інформаційної системи	3	4	3	-
Планування та організація логістичної діяльності	1,5	1,5	2	0,5
Наявність та види планів, їх адаптивність до змін зовнішнього середовища функціонування підприємства	1	1,5	2	1
Організаційна структура логістичної діяльності	1	1	1	-
Якість управління та організація логістики	4	3	4	-
Використання логістичного комплексу	3	2,5	3	-
Забезпечення узгодженого виконання всіх функцій менеджерами з логістики	3,5	4	3,5	-
Терміни виконання логістичних замовлень	2,5	2,5	3	0,5
Ступінь використання інформаційних технологій	4,5	5	5	0,5
Виконання основних функцій логістики	4,5	4,5	4	-0,5
Взаємодія фахівців логістики з іншими підрозділами підприємства (ефективність системи міжособистісних комунікацій)	4	4,5	4,5	0,5
Загальна оцінка логістичної діяльності	3,0	3,0	3,2	0,2

Джерело: авторська розробка