

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Удосконалення системи логістичного контролінгу на
підприємстві»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМл

Лень Юлія Вікторівна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Гришко В.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Сутність та зміст логістичного контролінгу.....	6
1.2 Мета, основні елементи, функції та принципи логістичного контролінгу підприємства.....	13
1.3 Інструментарій логістичного контролінгу.....	22
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ТОВ «ДОМІНІК КО».....	30
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Домінік Ко».....	30
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».....	43
2.3 Аналіз логістичного контролінгу ТОВ «Домінік Ко».....	53
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ТОВ «ДОМІНІК КО».....	64
3.1 Напрями підвищення ефективності логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко».....	64
3.2 Інтеграція інформаційних технологій у систему логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко».....	72
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Тема дослідження «Удосконалення системи логістичного контролінгу на підприємстві» є особливо актуальною для України в умовах воєнного стану та існування великої кількості загроз й негативних факторів впливу на бізнес. У таких складних умовах ефективне управління логістичними процесами стає важливою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Оскільки логістичний контролінг дозволяє підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, що стає критично важливим у період економічної невизначеності та непередбачуваності. Удосконалення логістичного контролінгу допомагає зменшити витрати, підвищити швидкість реакції на зміни в умовах ринку та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Крім того, багато підприємств у сучасних умовах зазнають фінансових труднощів, і вдосконалення логістичного контролінгу може допомогти вирішити проблеми зі збитковістю. Аналіз та оптимізація логістичних процесів дозволить зменшити накладні витрати, виявити ефективніші шляхи використання ресурсів і, в кінцевому рахунку, збільшити прибутковість підприємства.

Отже, удосконалення системи логістичного контролінгу на підприємстві має величезне значення в умовах воєнного стану. Це допоможе оптимізувати бізнес-процеси, забезпечити раціональне використання ресурсів і підвищити стійкість підприємства в умовах невизначеності і конкуренції. З огляду на це можемо зазначити, що обрана тема для дослідження є досить актуальною для сучасних умов України.

Слід зазначити, що у науковій літературі містить велика кількість наукових праць та статей провідних вчених, у яких розкривається зміст логістичного контролінгу. Зокрема, даному питанню присвятили свої роботи такі вчені як: Авраменко О.В., Балог Л.В., Баюра Д.О., Бердар М.М., Біловодська О.А., Бужимська К.О., Бурковська А.В., Васильченко М.І., Ватченко О.Б., Водолажська Т.О., Волонтир Л.О., Гаврилюк Н.М., Гнатюк

М.Е., Грицина Л.А., Жалдак Г.П., Загороднюк О.В., Зайцева О.І., Карінцева О.І., Качуровський С.В., Ларіна Р.Р., Матвієнко-Біляєва Г.Л., Озарко К.С., Патора Р., Blum H., Kürper H.-U., Männel W., Pfohl H.-Chr. та інші. Попри великий науковий доробок дана тема залишається актуальною зважаючи на воєнний стан в Україні та складні умови господарювання. Удосконалення логістичного контролінгу є одним з головних резервів забезпечення оптимізації логістичних процесів на підприємстві й забезпечення раціонального використання ресурсів.

Метою дослідження є розробка пропозицій по удосконаленню системи логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко».

З огляду на мету дослідження у роботі будуть виконані наступні завдання:

- дослідити сутність та зміст логістичного контролінгу;
- визначити мету, основні елементи, функції та принципи логістичного контролінгу підприємства;
- розглянути інструментарій логістичного контролінгу;
- провести аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Домінік Ко»;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»;
- провести аналіз логістичного контролінгу ТОВ «Домінік Ко»;
- розробити напрями підвищення ефективності логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко»;
- запропонувати інтеграцію інформаційних технологій у систему логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко».

Об'єктом дослідження є система логістичного контролінгу.

Предметом дослідження є інструментарій логістичного контролінгу.

Для виконання поставлених у роботі задач та досягнення поставленої мети використано значні обсяги інформаційних ресурсів, а саме: наукові праці, монографії, наукові статті, тези доповідей вітчизняних вчених у сфері логістики, матеріали представлені у мережі Інтернет, результати науково-практичних конференцій тощо. Для проведення аналітичного дослідження у

курсів роботі використано офіційну фінансову звітність ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 рр.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано діалектичний метод, теоретичного узагальнення, класифікації, аналізу та синтезу, формалізації, економічного аналізу, SWOT-аналіз, прийоми техніко-економічного аналізу та інші методи наукового дослідження.

Результати роботи мають прикладний характер. Оскільки дослідження проведене на матеріалах реально діючого підприємства, розроблені пропозиції у роботі спрямовані на вирішення конкретних проблем ТОВ «Домінік Ко» й ураховують сучасні тенденції та можливості товариства. Відтак розроблені рекомендації можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ «Домінік Ко» й забезпечать удосконалення логістичного контролінгу.

Результати дослідження висвітлені у науково-практичній конференції, на якій опубліковано тези: Gryshko V.V., Len U.V. Logistics controlling: how to ensure logistics management objectives are met. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій* : матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 червня 2024 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2024. С. 34–36.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 93 сторінок. Робота містить 16 таблиць, 23 рисунків, список використаних джерел – 83 найменувань, 3 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та зміст логістичного контролінгу

Логістичний контролінг є ключовим аспектом управління ланцюгом поставок, який зосереджується на ефективній та дієвій координації різноманітних видів діяльності, пов'язаних із переміщенням і зберіганням товарів і послуг. Він охоплює планування, реалізацію та моніторинг потоку ресурсів, інформації та процесів для забезпечення їх відповідності цілям і завданням організації. Суть логістичного контролінгу полягає в його здатності оптимізувати ланцюг поставок, зменшити витрати та підвищити загальну операційну ефективність.

За своєю суттю логістичний контролінг включає стратегічне планування транспортування, управління запасами та складування для оптимізації всього процесу ланцюга поставок. Це вимагає повного розуміння логістичної мережі, від точки відправлення до кінцевого пункту призначення, а також здатності передбачати й пом'якшувати потенційні збої. Використовуючи передові технології та аналітику даних, логістичний контролінг дозволяє організаціям у режимі реального часу отримувати інформацію про діяльність свого ланцюжка поставок, дозволяючи їм приймати обґрунтовані рішення та швидко реагувати на зміни ринкових вимог або непередбачені проблеми [7].

Особливого значення логістичний контролінг набуває в сучасних воєнних умовах господарювання вітчизняних підприємств, коли більшість з них опинилася на межі банкрутства. Відтак постала необхідність у пошуку шляхів оптимізації діяльності, раціоналізації використання ресурсів, що й забезпечує логістичний контролінг. У табл. 1.1 розглянуто економічний зміст поняття «логістичний контролінг» зарубіжними та вітчизняними вченими.

Таблиця 1.1 – Теоретичні підходи до тлумачення поняття «логістичний контролінг» (складено автором на основі [27, 39, 48, 50, 56, 77, 80-82])

Автор	Дефініція, джерело
Є.В. Крикавський	«суть логістичного контролінгу полягає в адаптації системи контролінгу до управління логістичними процесами на основі постійного моніторингу показників діяльності логістичної системи» [39]
Л.Г. Медвідь, Л.М. Шмикова	«логістичний контролінг – це інтегрована функція логістики і контролінгу в управлінні підприємством» [48]
А.В. Ніконенко	«логістичний контролінг – це систематичний і, по можливості, безперервний процес обробки даних логістики для виявлення відхилень між запланованими та фактичними значеннями логістичних показників, а також аналіз цих відхилень для визначення причин, що проходить через низку етапів» [50]
Н.В. Поліщук	«інтеграція логістики та контролінгу в управлінні підприємством. Логістичний контролінг – це набір процедур, які забезпечують ефективне оперативне та стратегічне планування, контроль і регулювання логістичних процесів» [56]
Х. Блум	«...логістичний контролінг має великий вплив на успіх логістики, а особливо на покращення логістичних показників в часовому інтервалі та, таким чином, задовольняє вимоги координуючої функції логістичного менеджменту» [77]
В. Меннель	«... логістичний контролінг всебічно представляє керівництву підприємства інформацію про логістичну діяльність і її успіх» [80]
Г.К. Пфоль	«логістичний контролінг слід розуміти як виконання контролінгових завдань у сфері логістики підприємства. Його можна розглядати як функціональну контролінгову підсистему, що підтримує логістичний менеджмент» [81]
К. Шульте	«логістичний контролінг має на меті постійний економічний контроль шляхом порівняння номінальних/фактичних витрат і послуг, а також забезпечення, акумулювання і представлення вирішальної для прийняття рішення інформації...»[82]
Schlecht Sh. M.	«Логістичний контролінг – це процес володіння економічною ситуацією на підприємстві» [27]

Узагальнюючи дослідження наукових напрямів щодо поняття «контролінг», можна визначити його як: підхід до управління логістичними процесами в організації, спрямований на оптимізацію їх ефективності та ефективності у виробничих, транспортних, зберігальних та інших логістичних процесах. Цей підхід поєднує в собі концепції контролінгу та логістики, сприяючи підвищенню якості управління логістичними системами.

Логістичний контролінг включає в себе планування, контроль, аналіз та вплив на всі етапи логістичного процесу, з метою оптимізації витрат, підвищення швидкості та точності поставок, покращення обслуговування клієнтів та загалом підвищення конкурентоспроможності організації [62].

Після аналізу вищезазначеного, пропонуємо розглядати логістичний контролінг як інтегровану функцію, що включає в себе планування, контроль та інформаційне забезпечення управління. Його головна мета полягає в вирішенні логістичних завдань на підприємстві для прийняття стратегічних та оперативних рішень.

Одним із основних завдань логістичного контролінгу є оптимізація витрат. Це передбачає визначення областей, де витрати можна мінімізувати без загрози погіршення якості обслуговування. Це може включати оптимізацію маршрутів транспортування, впровадження методів економічного управління запасами та підвищення ефективності управління складом. Завдяки ретельному моніторингу ключових показників ефективності (KPI), таких як витрати на транспортування, оборотність запасів і час виконання замовлень, логістичний контролінг дозволяє організаціям визначати можливості для економії коштів і впроваджувати стратегії для збільшення прибутку [11].

Окрім оптимізації витрат, логістичний контролінг відіграє ключову роль у забезпеченні надійності та оперативності ланцюжка поставок. Це передбачає встановлення надійних каналів зв'язку з постачальниками, дистриб'юторами та іншими зацікавленими сторонами для сприяння безперебійному потоку інформації. Завчасно виявляючи та усуваючи потенційні вузькі місця або затримки, логістичний контролінг допомагає організаціям підтримувати високий рівень задоволеності та лояльності клієнтів. Своєчасна та точна інформація має вирішальне значення для прийняття гнучких рішень, особливо в сучасному швидкоплинному та динамічному бізнес-середовищі [16].

Ураховуючи специфіку логістичної діяльності сучасних підприємств, А. Гукалюк [25] стверджує, що вона спроможна ефективно організовувати управління потоковими процесами та логістичними операціями на підприємстві

з метою досягнення очікуваних фінансових результатів.

Основні напрями і завдання контролінгу в логістичному управлінні наведено на рис. 1.1



Рисунок 1.1 – Основні напрями і завдання контролінгу в логістичному управлінні (складено автором на основі [26])

Логістичний контролінг важливий з двох причин. По-перше, він дозволяє ретельно оцінювати різницю між фактичними та запланованими показниками. Це дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення, враховуючи зміни в

середовищі підприємства. По-друге, логістичний контролінг забезпечує керівників різних відділів управління необхідною інформацією для обґрунтованих та послідовних рішень у логістиці. Це особливо важливо для синхронізації потоків процесів з іншими бізнес-процесами на підприємстві, незалежно від його сфери діяльності.

На рис. 1.2 можемо виділити значення логістичного контролінгу для підприємства.

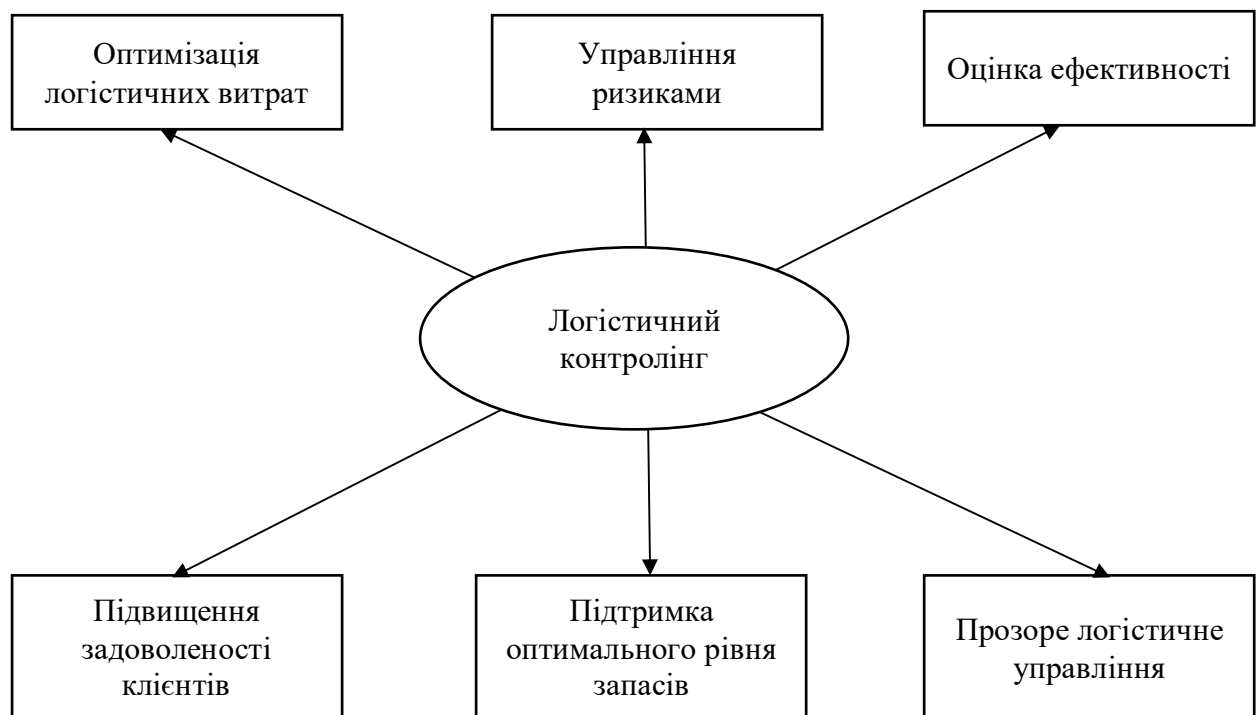


Рисунок 1.2 – Значення логістичного контролінгу для підприємства
(складено автором на основі [11])

Функціонування логістичного контролінгу традиційно пов'язане зі збором, обробкою та аналізом інформації з подальшим формуванням висновків. У контролінгу на підприємстві велика ймовірність помилок через те, що вона здійснюється переважно за допомогою цифрових даних. Якщо зібрана інформація містить помилки, то висновки, зроблені на основі цих даних, можуть бути більш шкідливими, ніж корисними. Тому важливо організувати процес логістичного контролінгу таким чином, щоб уникнути рутинних

помилки людського фактору, що позитивно позначиться на ефективності його функціонування.

Однією з основних особливостей логістичного контролінгу є комплексний підхід до управління логістичними процесами. Він враховує не лише окремі складові ланцюга постачання, а й їх взаємодію та вплив на всю логістичну систему підприємства. Це дозволяє виявляти потенційні проблеми та прогалини в ланцюгу постачання та реагувати на них вчасно [14].

Ще однією важливою характеристикою є використання сучасних інформаційних технологій для збору, аналізу та обробки даних. Логістичний контролінг базується на великому обсязі інформації про рух товарів, запаси на складах, транспортні витрати та інші параметри. Завдяки цьому, менеджмент може приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації процесів та зниження логістичних витрат.

Також важливою складовою логістичного контролінгу є планування та прогнозування попиту на товари. Це дозволяє забезпечити належний рівень запасів, уникнути дефіцитів чи перенасичення складів товарами. Ефективне планування попиту дозволяє зменшити ризики для підприємства та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Особливими характеристиками логістичного контролінгу, як і управління загалом можемо окреслити наступні [21]:

- логістичний контролінг відрізняється від інших видів діяльності своєю унікальністю;

- основна форма логістичного управління полягає у впливі відповідних керівників на саму логістичну систему;

- логістичний контролінг відбувається безперервно у часі та просторі;

- він представляє собою процес, що розгортається у чіткій структурно-логічній послідовності його окремих етапів;

- логістичний контролінг завжди орієнтований на досягнення певних цілей і характеризується відповідним результатом;

- управління потребує раціонального використання необхідних ресурсів і

здійснюється в умовах ризику і невизначеності.

Логістичний контролінг в сучасному бізнесі займає важливе місце, регулюючи та оптимізуючи ланцюжок постачання. Він відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективності роботи всієї логістичної системи підприємства. Основна задача логістичного контролінгу полягає у зборі, аналізі та використанні інформації про всі етапи постачальницького ланцюжка. Це дозволяє виявляти можливості для оптимізації витрат, вдосконалення процесів та підвищення якості послуг [28].

Одним із ключових аспектів логістичного контролінгу є вчасна реакція на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Це означає постійний моніторинг ринкових тенденцій, попиту, змін у законодавстві та інших факторів, які можуть вплинути на логістичні процеси. Завдяки цьому підприємство може швидко адаптуватися до нових умов, уникнути збитків та забезпечити стабільність у виробничих процесах.

Крім того, логістичний контролінг сприяє підвищенню ефективності складського господарства та управлінню запасами. Шляхом оптимізації складських запасів та точного прогнозування попиту, підприємство може уникнути перевитрат та забезпечити належний рівень обслуговування клієнтів. Таким чином, логістичний контролінг стає невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якого сучасного підприємства [35].

Для вітчизняних підприємств особливо важливим стає використання логістичного контролінгу в умовах кризи. У періоди економічної нестабільності і невизначеності цей підхід набуває особливої актуальності, дозволяючи знаходити шляхи оптимізації та раціоналізації використання ресурсів.

По-перше, логістичний контролінг допомагає підприємствам в управлінні витратами. Аналіз ефективності логістичних процесів дозволяє виявити надмірні витрати та зайнятися їхньою оптимізацією. Це може бути у вигляді оптимізації маршрутів доставки, удосконалення складського господарства, а також вдосконалення системи управління запасами.

По-друге, в умовах кризи важливо вчасно реагувати на зміни в попиті та ринкових умовах. Логістичний контролінг надає можливість швидко адаптувати логістичні процеси до нових умов, забезпечуючи ефективну реакцію на зміни в попиті та кон'юктурі ринку. Це дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність навіть у складних умовах.

По-третє, логістичний контролінг допомагає в оптимізації виробничих процесів. Шляхом аналізу логістичних показників підприємство може виявити можливості для підвищення продуктивності, зниження часу циклу виробництва та підвищення якості продукції [40].

Отже, логістичний контролінг об'єднує функції як логістики, так і контролінгу, і його головною метою є забезпечення прибуткового функціонування підприємства відповідно до завдань стратегічного менеджменту. Оскільки технології продовжують розвиватися, логістичний контролінг, ймовірно, розвиватиметься, включаючи більш складні інструменти та методології, що ще більше посилить його роль у формуванні майбутнього управління ланцюгом поставок.

З огляду на поставлені завдання далі визначено мету, основні елементи, функції та принципи логістичного контролінгу підприємства.

1.2 Мета, основні елементи, функції та принципи логістичного контролінгу підприємства

Перш за все зазначимо, що сучасна концепція контролінгу логістичної діяльності ґрунтується на таких основних положеннях [43]:

- контролінг логістичних процесів орієнтований на майбутнє;
- контролінг логістичних процесів може надати необхідну інструментальну та методичну базу для прийняття рішень;
- контролінг логістичних процесів виконує інтеграційну функцію, спрямовану на підвищення ефективності управління компанією;

розробка індикаторів дозволяє виявляти «вузькі місця» та оцінювати загальні результати діяльності підприємства.

Зважаючи на це, можна стверджувати, що система управління логістичними процесами на підприємстві є об'єктом контролінгу, а консолідація інформації про функціонування цієї системи, яка формується безпосередньо в рамках контролінгу, є його предметом. Таким чином, основна мета контролінгу логістичної діяльності полягає в забезпеченні ефективного управління логістичними процесами на підприємстві (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Мета логістичного контролінгу підприємства (складено автором на основі [41])

Логістичний контролінг спрямований на узгодження операційних процесів та досягнення стратегічних цілей у сфері оптимізації витрат в логістиці. Таким чином, впровадження логістичного контролінгу ставить за мету забезпечити взаємодію логістичних процесів на підприємстві. Вона полягає у забезпеченні оптимального управління логістичними процесами в

компанії з метою досягнення стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності.

Логістичний контролінг є невід'ємною складовою ефективного управління логістичними процесами в сучасних компаніях. Ця функція відіграє ключову роль у забезпеченні оптимальної роботи логістичних систем, спрямованої на максимізацію якості обслуговування клієнтів при мінімізації витрат.

Перш за все, логістичний контролінг охоплює планування, контроль і аналіз усіх логістичних процесів в компанії. Це включає в себе спостереження за рухом товарів від постачання до постачальника до кінцевого споживача, а також управління запасами, транспортуванням, складською логістикою та іншими аспектами логістики.

Друге, логістичний контролінг допомагає виявити слабкі місця в логістичних ланцюгах і вчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Аналіз ефективності логістичних процесів дозволяє виявляти можливості для оптимізації та покращення [44].

Третє, логістичний контролінг допомагає враховувати стратегічні цілі компанії при плануванні логістичних процесів. Це може включати в себе розширення ринків збуту, вдосконалення сервісу для клієнтів, зниження витрат або підвищення швидкості доставки.

Логістичний контролінг є важливою функцією в управлінні логістичними процесами, спрямованою на забезпечення ефективності, ефективності і конкурентоспроможності компанії на ринку. Ця функція вимагає постійного аналізу, вдосконалення і пристосування до змін у внутрішніх і зовнішніх умовах діяльності підприємства. Логістичний контролінг спроможний забезпечити узгодженість операційних процесів та досягнення стратегічних цілей у напрямі оптимізації логістичних витрат. Завдання та функції логістичного контролінгу є досить широкими.

Таким чином, впровадження логістичного контролінгу спрямоване на забезпечення координації логістичних процесів, які реалізуються на

підприємстві. Проведене дослідження різних наукових джерел у цьому контексті дозволяє систематизувати функції контролінгу та логістики, які представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Інтеграція основних функцій контролінгу та логістичної діяльності на підприємстві (складено автором на основі [20, 25])

Функції контролінгу	Функції логістичного контролінгу	Функції логістичної діяльності
Інформаційна		
Створення і забезпечення функцій інформаційної системи управління підприємством	Функцій інформаційної системи управління підприємством. Рациональна організація руху інформаційних потоків. Інформація для здійснення контролю має бути актуальною і своєчасною, оскільки процес інформаційного забезпечення тісно пов'язаний із процесами прийняття рішень на підприємстві	Забезпечує синхронізацію всіх логістичних процесів на підприємстві та ефективну комунікацію між ключовими учасниками цих процесів
Організаційна		
Розроблення та реалізація заходів із впровадженню контролінгу в систему управління	Організація спільної узгодженої діяльності між усіма структурними підрозділами підприємства	Управлінням матеріальними цінностями у сфері постачання, виробництва та розподілу
Координаційна		
Координація діяльності підприємства для досягнення його місії та цілей.	Створення глибокої і синергетичної взаємодії логістичної системи з усіма функціональними підсистемами	Забезпечення процесу злагодженої роботи всіх структурних підрозділів підприємства
Комунікаційна		
Забезпечення комунікаційного зв'язку у внутрішньому середовищі підприємства	Формування ефективних взаємозв'язків між структурними підрозділами підприємства, а також зв'язків із постачальниками і кінцевими споживачами на основі інтеграції основних бізнес-процесів, з обов'язковим використанням сучасних ІТ-рішень	Формування різноманітних господарських зв'язків, їх розвиток, корегування і раціоналізація
Прогнозна		
Прогнозування найважливіших показників діяльності підприємства	Виявлення об'єктивних тенденцій та станів розвитку логістичної системи підприємства у майбутньому, а також альтернативних шляхів такого розвитку та термінів їх здійснення	Прогнозні оцінки потреби та руху логістичних потоків.
Планувальна		
Надання інформації для складання планів	Планування логістичного бюджету	Планування процесу руху матеріального потоку як системи
Контрольна		
Контроль і аналіз показників діяльності підприємства	Визначення рівня реалізації планів та поставлених завдань.	Відсутня

	Порівняння різних показників, виявлення та аналіз відхилень	
--	--	--

На підставі представлених у табл. 1.2 даних можна зробити висновок, що логістичний контролінг є безперервним процесом обробки інформації про рух матеріалів та пов'язані потоки з метою виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих та їх можливого усунення у режимі реального часу. В цьому контексті основні завдання контролінгу логістичної діяльності визначаються ключовими показниками ефективності цієї діяльності на підприємстві.

Важливо відзначити, що логістичний контролінг включає три основні складові [14]: інформаційну систему підприємства, систему її планування і систему контролю (рис. 1.4).

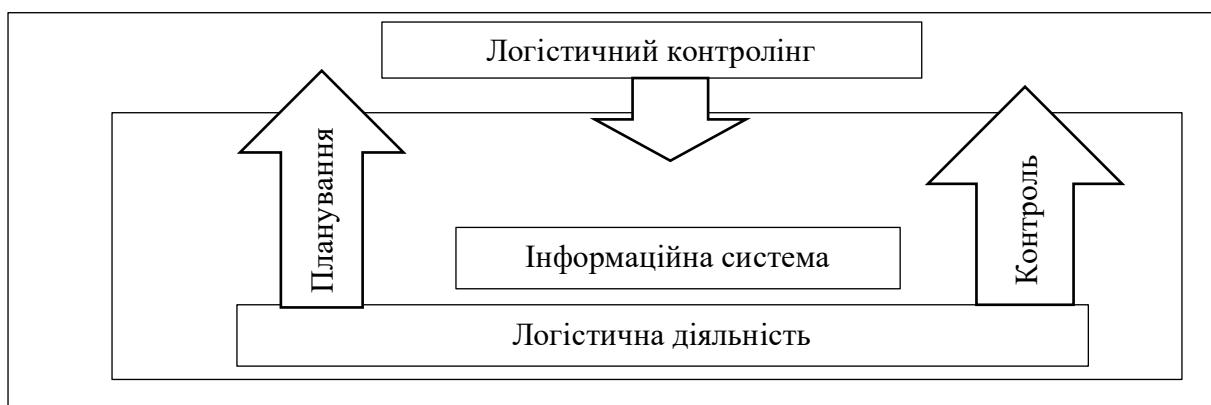


Рисунок 1.4 – Елементи логістичного контролінгу підприємства (складено автором на основі [19])

Інформаційна система підприємства є ключовим елементом контролінгу на підприємстві. Однією з основних функцій логістичного контролінгу є передача інформації між різними логістичними системами. Мета цієї системи полягає в накопиченні, обробці, передачі та зберіганні даних для оперативного управління. Чим більше можливостей має сама система, тим ефективніше інформація буде розподілена та використана. Дослідження всіх показників у

логістиці є важливим етапом для прийняття своєчасних заходів з метою зменшення витрат та досягнення оптимальної ефективності.

Інструменти інформаційної системи відстежують звіти та розрахунки підприємства, об'єднуючи їх у єдиний простір для інформування працівників підприємства та якісного аналізу логістичної діяльності. Завдяки сучасним технологіям, вирішення складних логістичних завдань стає більш доступним завдяки використанню різноманітних програмних комплексів для обробки великих обсягів даних. Такі новітні системи сприяють легкому та ефективному обміну логістичною інформацією з мінімальними витратами [23].

Другим важливим етапом є планування логістичних витрат, послуг та бюджету в цілому. Планування логістичної діяльності дозволяє конкретизувати цілі підприємства у вимірних показниках та ґрунтується на постійному аналізі та прогнозуванні інформації. При визначенні цілей, планування допомагає визначити, що необхідно для вдосконалення логістичної системи.

Останнім етапом у процесі управління на підприємстві є контроль, що включає порівняння планових та фактичних показників логістичної діяльності, а також аналіз впливу цих показників на загальний результат. Це демонструє важливість передачі інформації за допомогою спеціальних систем та планування діяльності. Якщо контроль проводиться постійно, це дозволяє швидко виявляти відхилення та негайно їх виправляти, що може позитивно позначитися на прибутку підприємства. При цьому враховуються різні аспекти, такі як логістичні витрати, рівень сервісу, ефективність. Це підкреслює важливість логістичного контролінгу.

У табл. 1.3 наведено підсистеми організації логістичного контролінгу на підприємстві.

Таблиця 1.3 – Підсистеми організації логістичного контролінгу на підприємстві (складено автором на основі [6, 10])

Види підсистем	Зміст завдань
----------------	---------------

1	2
Підсистема постачання	Направлена на підвищення ефективності шляхом відбору компетентних постачальників, оптимізації процесу закупівель, розробки управлінських процедур для закупівель, застосування стандартних методик, аналізу ринку закупівель та розроблення стратегій і тактик закупівель
Складська підсистема	Передбачає удосконалення процесів складування за допомогою впровадження складських технологій, підвищення якості складських послуг, їхньої стандартизації та раціонального розміщення

Продовження табл. 1.3

1	2
Транспортна підсистема	Забезпечує розробку оптимальних стратегій поставок, організацію маршрутів перевезень, ефективне використання транспортних засобів, узгодженість транспортування з виробничим та складськими процесами та систему обліку на транспорті
Виробнича підсистема	Впроваджує методи управління запасами, планування виробництва, забезпечення виробництва, контроль матеріального потоку, виконання виробничого циклу та підвищення якості продукції
Збутова підсистема	Має на меті системне аналізування ринку, прискорення процесу обробки та виконання замовлень, підвищення рівня надання логістичних послуг, зменшення кількості рекламацій, штрафів та інших аналогічних негативних явищ

Використання логістичного контролінгу на підприємстві спрямоване на наступне:

оптимізацію логістичних витрат, таких як витрати зберігання, транспортування, а також витрати, пов'язані із сезонними змінами в попиті на товари і послуги тощо;

максимізацію прибутку підприємства за допомогою використання логістичного контролінгу у відношенні до стратегічного управління та зростання рентабельності діяльності, шляхом регулювання обсягу запасів, встановлення чіткої послідовності логістичних операцій та ін;

збільшення тривалості життєвого циклу підприємства, що забезпечує конкурентоспроможність у функціонуванні та швидку реакцію на тенденції розвитку ринку [12].

Говорячи про логістичний контролінг та його функціонування необхідно акцентувати увагу на функціях логістики. Як говорилося раніше, всі дії та

процеси, що здійснюються в рамках логістики, спрямовані на раціональний рух матеріального потоку. Існують різні підходи щодо визначення функцій логістичного контролінгу. За одним з них прийнято виділяти системоутворюючу, інтегруючу, регулюючу та результуючу функції логістичного контролінгу, характеристику яких наведено на рис. 1.5.

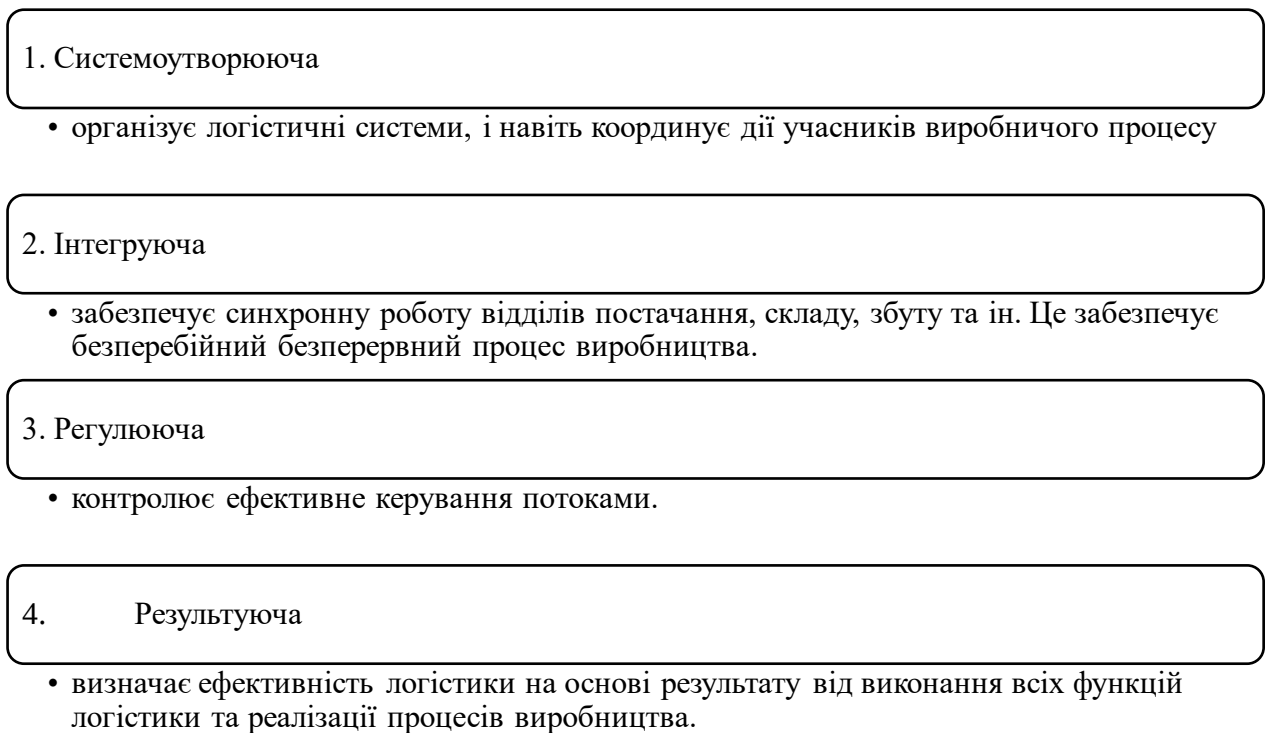


Рисунок 1.5 – Коротка характеристика функцій логістичного контролінгу на підприємстві (складено автором на основі [43-44])

У межах логістики функції зосереджені на управлінні рухом ресурсів від постачальника до складу підприємства або від складу безпосередньо до виробництва. У виробничому процесі ці функції відповідають за переміщення сировини між етапами виробництва. Після цього вони беруть участь у управлінні потоками готової продукції, товарів або послуг.

Також при організації та впровадженні логістичного контролінгу на підприємствах слід враховувати й дотримуватися певних принципів. Останні виступають у якості певних усталених правил, дотримання яких підвищує

ефективність логістичного контролінгу. Ці принципи перевірені практикою успішних підприємств, а також науковою літературою. До них відносяться принципи: системності, стратегічної орієнтації, своєчасності, безперервності, оптимізації, інноваційності тощо. Перелік цих принципів є невичерпним, однак на наш погляд ці шість є основними. На рис. 1.6 наведено основні принципи логістичного контролінгу.

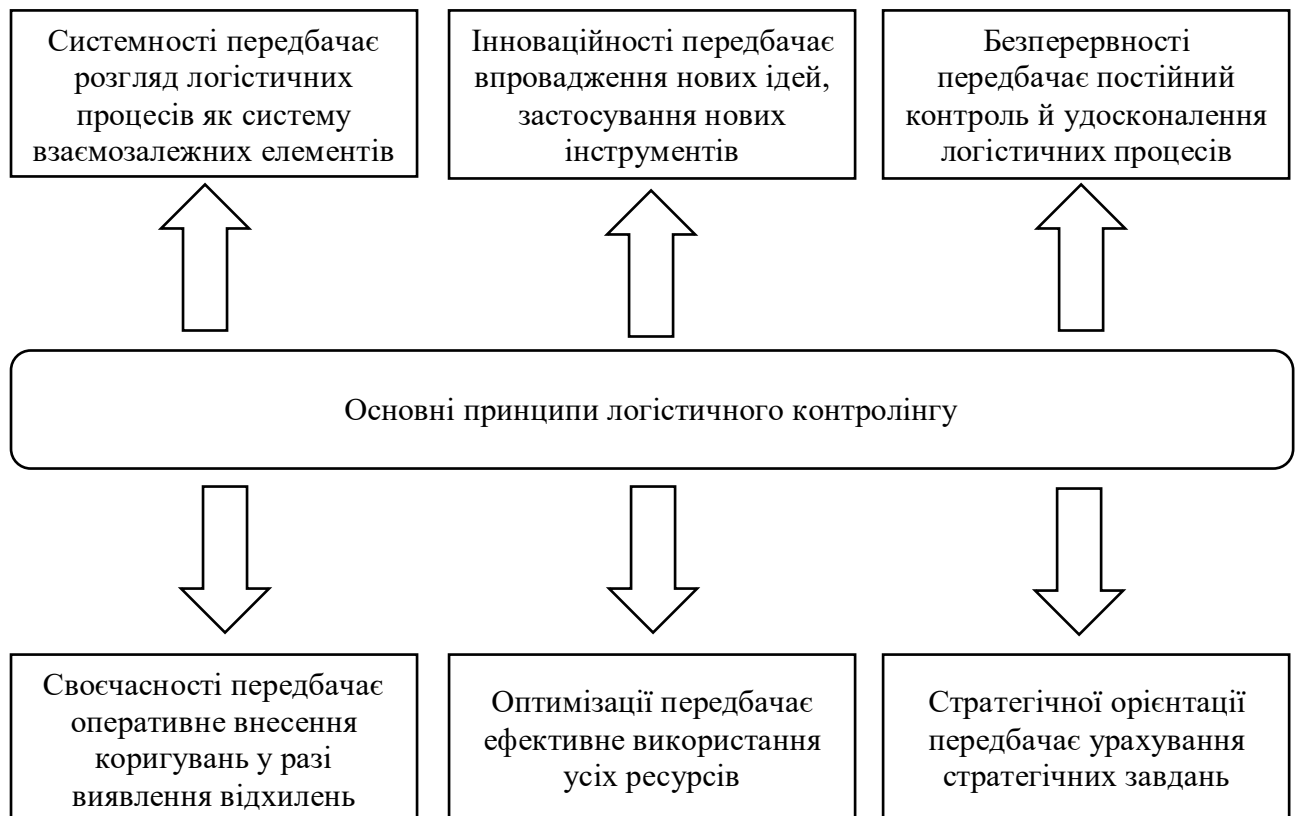


Рисунок 1.6 – Основні принципи логістичного контролінгу (складено автором на основі [47, 50])

Таким чином, мета логістичного контролінгу полягає у досягненні максимальної ефективності всього логістичного процесу на підприємстві. Це означає виявлення і усунення можливих проблем та перешкод у роботі ланок постачання, виробництва, зберігання та розподілу товарів. В результаті, підприємство може зменшити витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів та збільшити загальну ефективність. Основними елементами логістичного контролінгу є системи збору та аналізу даних, контроль за запасами, планування постачань, моніторинг транспортування та управління

складськими операціями. Ці елементи дозволяють підприємствам отримувати оперативну інформацію про всі процеси логістики, що дозволяє вчасно реагувати на зміни та вдосконалювати стратегії управління. Основою забезпечення ефективного функціонування логістичного контролінгу є впровадження спеціалізованих інформаційних технологій, які дозволять автоматизувати рутинні операції.

1.3 Інструментарій логістичного контролінгу

Логістичний контролінг є важливою складовою управління логістикою підприємства. Це система методів, інструментів та підходів, спрямованих на забезпечення ефективного планування, координації та контролю логістичних процесів. Інструментарій логістичного контролінгу включає в себе широкий спектр методів і технік. Логістичний контролінг є необхідним елементом для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Завдяки використанню відповідного інструментарію, компанії можуть знижувати витрати на логістику, підвищувати рівень обслуговування клієнтів та забезпечувати точність прогнозування попиту. Це, в свою чергу, сприяє збільшенню прибутковості бізнесу і формуванню позитивного іміджу компанії серед споживачів.

Інструментарій логістичного контролінгу є дуже різноманітним і забезпечує виконання різноманітних функцій, що входять у сферу логістики. Значна частина застосовуваних у практиці інструментів управління належить до логістичних. Приналежність управлінських інструментів до сфери логістики визначається специфікою методів та засобів впливу на об'єкт управління, а також кінцевою метою управлінської діяльності, яка полягає в оптимізації функціонування будь-яких логістичних бізнес-систем. Ця оптимізація досягається шляхом мінімізації загальних витрат та ефективної організації впливу на конкретну логістичну ситуацію [29].

Форма впливу може приймати прямий або опосередкований характер. В контексті системи логістичного управління важливим стає ефективне

комбінування цих форм впливу в кожній конкретній ситуації. Досягнення ефективності інструментів управління відбувається тоді, коли один інструмент доповнюється, посилюється іншим або групою інших інструментів [31].

Схематичне подання інструментарію логістичного контролінгу представлено на рис. 1.7.



Рисунок 1.7 – Інструментарій логістичного контролінгу (складено автором на основі [56-58])

До інструментарію логістики слід включити методи та спеціальні підходи для прийняття оптимальних рішень, що стосуються об'єктів конкретної логістичної системи. Важливою умовою для всіх використовуваних методів і прийомів є їхня відповідність основній характеристиці концепції логістики – системного підходу [28].

Для вирішення основних завдань транспортної логістики використовуються різні методи та моделі [22], такі як моделі вибору перевізника, маршрутизація перевезення, модель «Just in Time», економіко-математична модель макрологістичної системи, моделі «виробництво-транспорт-споживання» та інші.

Деякі дослідники визначають методи формування стандартів

логістичного обслуговування як бенчмаркінг та його похідні, аналіз сценаріїв розвитку, використання показників рівня логістичного обслуговування, а також встановлення лімітів і бюджетів [11]. До похідних методів та прийомів, пов'язаних із бенчмаркінгом, належать: функція експерименту, метод сценарію, метод аналізу сил, метод аудиту, метод формулювання стратегічної цілі, метод стратегічного контролю, метод якісного аналізу, SWOT-аналіз тощо [10].

До спеціальних засобів управління логістикою слід віднести такі інструменти, як бюджет логістики, який враховується як частина загального бюджету підприємства при плануванні її господарської діяльності, показники логістики, планування товарної номенклатури за методом ABC, а також методи дослідження операцій [13].

До стратегічного інструментарію управління логістикою входять такі елементи, як SWOT-аналіз, концепція життєвого циклу продукту, матриця BCG, модель BCG ABB, діаграма Парето, логістичний профіль підприємства, діаграма 4М (риби) та інші [10].

Інструментарій логістичного контролінгу включає в себе набір засобів та процедур, які використовуються для управління логістичними процесами. Цей комплекс спрямований на забезпечення керівників на різних рівнях управління необхідною інформацією для оперативного та стратегічного планування, контролю та прийняття рішень щодо потокових процесів у логістичній системі [22].

Отже, основний набір засобів та методів логістичного контролінгу включає в себе наступне: бухгалтерський та управлінський облік, теорію обмежень, бюджетування, збалансовану систему показників (BSC), ABC-аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз та EVA. Цей набір інструментів спрямований на реалізацію концепції логістичного контролінгу в управлінні підприємством [28].

Спеціальні інструменти можна розділити на дві групи. На стратегічному рівні, арсенал стратегічних «спеціальних аналізів» розширюється за допомогою таких інструментів, як стратегічні карти, аналіз логістичного профілю

підприємства, аналіз життєвого циклу, діаграма Ісікави (4 М), GAP-аналіз та моделювання. На оперативному рівні, спектр спеціальних інструментів логістичного контролінгу розширюється за допомогою аналізу логістичних ланцюгів, аналізу обсягу замовлень, аналізу факторів логістичних витрат та використання бізнес-симуляції (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 – Інструментарій логістичного контролінгу (складено автором на основі [28, 42])

Сформований набір інструментів логістичного контролінгу надає менеджменту підприємства необхідні практичні засоби для підвищення ефективності управління.

Концепція логістичного контролінгу ґрунтується на наступних основних принципах [66]:

- орієнтація логістичного контролінгу на майбутнє;
- забезпечення інструментальної та методичної бази для ухвалення рішень;
- інтегруюча функція логістичного контролінгу, спрямована на підвищення ефективності управління підприємством;

розробка показників-індикаторів для пошуку «вузьких місць» та визначення результатів діяльності підприємства в цілому.

Логістичний контролінг сприяє постійному володінню інформацією та своєчасному ухваленню рішень, але відповідає лише за їхнє прийняття, а не за їхню реалізацію.

Сучасний інструментарій стратегічного контролінгу дозволяє накопичувати актуальні дані про зміни в навколишньому середовищі та функціонування підприємства, виступаючи індикатором для виявлення стратегічних «вузьких місць» у майбутньому та розробки технологій їх подолання для вирішення управлінських завдань [74].

У даній роботі було розроблено модель оцінки рівня логістичного контролінгу, спираючись на дослідження Н.М. Гаврилук [20]. З цією метою усі розглянуті показники були поділено на 4 блоки: логістика постачання, внутрішньо-виробнича логістика, збутова та ресурсна логістика (табл. 1.4)

Таблиця 1.4 – Система основних логістично-контролінгових показників для виробничого підприємства (складено автором на основі [20])

І блок – Логістика постачання		
1	2	3
Контролінг закупівельної логістики	Контролінг логістики запасів	Контролінг складської логістики
1. Обсяг постачання, грн.	1. Забезпеченість запасами	1. Коефіцієнт використання складу
2. Гнучкість постачання	2. Коефіцієнт обіговості	2. Середня вартість

	запасів, %	складських площ
3. Надійність постачання	3. Рівень використання запасів, %	3. Коефіцієнт озброєності складу
4. Середня вартість постачання	4. Витрати на утримання запасів, грн	4. Складський вантажообіг
5. Обсяг матеріальних витрат	5. Термін зберігання запасів, дні	5. Витрати на складування, грн.
6. Коефіцієнт надійності постачальників	6. Термін оборотності запасів	6. Коефіцієнт ручної праці в складуванні
7. Витрати на постачання, грн.		

Продовження табл. 1.4

1	2	3
8. Загальний обсяг транспортних витрат на постачання, грн		
9. Кількість постачальників, осіб.		
10. Кількість поданих замовлень, шт.		
II блок – Внутрішньо-виробнича логістика		III блок – Збутова логістика
Контролінг виробничої діяльності	Контролінг ТО та ремонту рухомого складу	Контролінг замовлень
1. Забезпеченість матеріалами	1. Експлуатаційні витрати на транспортні засоби	1. Кількість споживачів продукції
2. Коефіцієнт виробничо-технічної готовності	2. Трудомісткість одного технічного обслуговування	2. Загальна кількість отриманих замовлень, шт.
3. Ступінь використання виробництва	3. Трудомісткість поточного ремонту	3. Обсяг невиконаних замовлень, %
4. Час виробництва 1 деталі, год.	4. Тривалість простою виробництва	4. Еластичність поставок
5. Загальний обсяг виробництва за день	5. Коефіцієнт використання устаткування підприємства	5. Надійність поставок
6. Виробничі витрати		6. Якість поставки
7. Продуктивність виробництва		7. Ритмічність поставок, %
		8. Коефіцієнт точності прогнозування попиту
		9. Частка ринку, %
		10. Надання знижки, %
		11. Витрати на збут, грн.
IV блок – Ресурсна логістика		
Контролінг інформаційних ресурсів	Контролінг кадрових ресурсів	Контролінг фінансових ресурсів
1. Рівень інформаційного забезпечення, %	1. Чисельність персоналу, осіб	1. Виручка від логістичних послуг
2. Швидкість	2. Професіоналізм персоналу	2. Чистий прибуток (збиток),

документообігу, дн.		грн.
3. Кількість джерел виникнення інформації, шт.	3. Продуктивність праці	3. Рентабельність перевезень, %
	4. Коефіцієнт загального обороту кадрів	4. Рентабельність логістичної системи
	5. Коефіцієнт внутрішньої мобільності	5. Частка логістичних витрат в доходах
	6. Коефіцієнт стабільності кадрів	6. Частка витрат транспортування в логістичних витратах
	7. Коефіцієнт дисципліни	7. Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат

Складністю у впровадженні логістичного контролінгу є те, що вітчизняні підприємства функціонують в умовах невизначеності та підвищеного рівня ризику. Забезпечення надійності такої системи вимагає значних матеріальних і трудових витрат і визначає ряд логістичних показників.

Для керівників важливо ефективно відслідковувати стан кожного аспекту логістичної діяльності підприємства. Комплексний показник, що відображає стан системи логістичного управління, – це рівень логістичного контролінгу. Розроблений алгоритм оцінювання рівня логістичного контролінгу допомагатиме керівникам отримати необхідну інформацію для стратегічного та оперативного планування управління логістичною діяльністю підприємства.

Отже, логістичний контролінг реалізовує свої завдання за рахунок використання певного інструментарію, який є досить широким. У даній сфері тривають наукові розробки, постійно інструментарій логістичного контролінгу розширюється, з'являються нові технології, методи, засоби та інструменти, завдяки яким виконуються головні завдання логістичного контролінгу. До інструментарію логістичного контролінгу відноситься: SWOT-аналіз, Pest-аналіз, діаграм Ісікави (4P), GAP-аналіз, ABC-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, XYZ-аналіз, аналіз логістичних ланцюгів, аналіз факторів логістичних витрат, аналіз показників тощо. Підприємства самостійно визначають, яким інструментарієм використовувати для якнайкращої реалізації функцій та завдань логістичного контролінгу.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретичні та практичні аспекти системи логістичного контролінгу на підприємстві виконано наступні завдання:

1. Досліджено сутність та зміст логістичного контролінгу. Логістичний контролінг об'єднує функції як логістики, так і контролінгу, і його головною метою є забезпечення прибуткового функціонування підприємства відповідно до завдань стратегічного менеджменту. Оскільки технології продовжують розвиватися, логістичний контролінг, ймовірно, розвиватиметься, включаючи більш складні інструменти та методології.

2. Визначено мету, основні елементи, функції та принципи логістичного контролінгу підприємства. Мета логістичного контролінгу полягає у досягненні максимальної ефективності всього логістичного процесу на підприємстві. Це означає виявлення і усунення можливих проблем та перешкод у роботі ланок постачання, виробництва, зберігання та розподілу товарів. В результаті, підприємство може зменшити витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів та збільшити загальну ефективність. Основними елементами логістичного контролінгу є системи збору та аналізу даних, контроль за запасами, планування постачань, моніторинг транспортування та управління складськими операціями. Ці елементи дозволяють підприємствам отримувати оперативну інформацію про всі процеси логістики, що дозволяє вчасно реагувати на зміни та вдосконалювати стратегії управління. Основою забезпечення ефективного функціонування логістичного контролінгу є впровадження спеціалізованих інформаційних технологій.

3. Розглянуто інструментарій логістичного контролінгу. Логістичний контролінг реалізовує свої завдання за рахунок використання певного інструментарію, який є досить широким. У даній сфері тривають наукові розробки, постійно інструментарій логістичного контролінгу розширюється, з'являються нові технології, методи, засоби та інструменти, завдяки яким

виконуються головні завдання логістичного контролінгу. До інструментарію логістичного контролінгу відноситься: SWOT-аналіз, Pest-аналіз, діаграму Ісікави (4Р), GAP-аналіз, ABC-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, XYZ-аналіз, аналіз логістичних ланцюгів, аналіз факторів логістичних витрат, аналіз показників тощо. Підприємства самостійно визначають, яким інструментарієм використовувати для якнайкращої реалізації функцій та завдань логістичного контролінгу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ТОВ «ДОМІНІК КО»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Домінік Ко»

Проведення дослідження стану логістичного контролінгу здійснено на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» (ТОВ Домінік Ко»). Дане товариство спеціалізується на виробництві різноманітних кондитерських виробів. Історія розвитку ТОВ Домінік Ко» налічує вже понад сто років – з 1919 року. Зареєстроване товариство за адресою: 36009, Україна, Полтавська обл., місто Полтава, вулиця Решетилівська, будинок, 2. У табл. 2.1 наведено базову інформацію про досліджуване товариство.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ТОВ «Домінік Ко» (складено автором на основі [83])

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко»

2	Скорочена назва	ТОВ «Домінік Ко»
3	Назва підприємства на англійському	LIMITED LIABILITY COMPANY DOMINIK CO (LLC DOMINIK CO)
4	Адреса	36009, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Бірюзова Маршала, будинок 2
5	Код ЄДРПОУ	00382208
6	Дата реєстрації	24.05.2012
7	Директор	Плаксій Валерій Ігорович
8	Основний вид діяльності	10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів
9	Основні ринки збуту	Україна, Казахстан, Молдова, Грузія, Республіка Азербайджан, Румунія, Литва, Латвія, Чехія, Естонія та інші

Нині ТОВ Домінік Ко» є сучасним підприємством з передовим виробництвом, яке відповідає найвищим стандартам якості. Цьому допомагають міжнародні інвестиції американської компанії «SigmaBleyzer», яка володіє часткою ТОВ Домінік Ко». Це дозволяє товариству проводити технічне оснащення виробництва, впроваджувати інноваційні технології, мати доступ до додаткових джерел фінансування. У своїй діяльності ТОВ Домінік Ко» керується Статутом, а також чинними нормативно-правовими актами, що включають Конституцію України, Господарський та Податковий кодекси та інші законодавчі акти, що регулюють діяльність вітчизняних підприємств.

Продукція ТОВ Домінік Ко» завойовує популярність на міжнародному ринку з 2006 року, зокрема в Європі. Зараз ТОВ Домінік Ко» активно розширює географію продажів, що свідчить про високу якість товарів. Виробництво ТОВ Домінік Ко» сертифіковане за стандартами ISO 22000:2018, IFS FOOD, ISO 9001:2015, а також товариство має сертифікати «UTZ Сосоа». Продукція ТОВ Домінік Ко» доступна на внутрішньому ринку України в усіх регіонах. Останні події пов'язані з війною в Україні, окупацією частини територій завдали значної шкоди ТОВ Домінік Ко» та змусили повністю переорієнтувати власну збутову стратегію. До початку повномасштабної війни ТОВ Домінік Ко» здійснювало активно зовнішньоекономічну діяльність, експортувало власну продукцію закордон. Однак з початком війни, ускладненням логістичних маршрутів, введенням суттєвих обмежень, керівництво ТОВ Домінік Ко» повністю сконцентрувалося виключно на внутрішньому ринку збуту. Так,

згідно даних ТОВ Домінік Ко» протягом 2022-2023 рр. товариство не здійснювало зовнішньоекономічну діяльність в частині експорту власної продукції.

Також однією з проблем ТОВ Домінік Ко» виявилось те, що товариство експортувало значні обсяги продукції до колишніх країн СНД. Однак з початку війни це стало неможливими, а експорт до ЄС суттєво ускладнився через перевантажені логістичні шляхи, підвищення вартості палива та інших ресурсів. В Україні ТОВ Домінік Ко» займає активну соціальну позицію щодо підтримку ЗСУ, безкоштовно українським військовим підрозділам передає вироблену хлібобулочну та кондитерську продукцію власного виробництва, а також організовує гуманітарні вантажі для найбільш вразливих верств населення, осіб постраждалих від військових дій.

Окремо слід відзначити, що ТОВ Домінік Ко» має важливе місцеве значення для м. Полтави. Оскільки товариство є одним з бюджетоутворюючим підприємством міста через сплату податків, а також забезпечує місцеве населення стабільним працевлаштуванням. На рис. 2.1 наведено дані щодо середньооблікової чисельності працівників товариства.

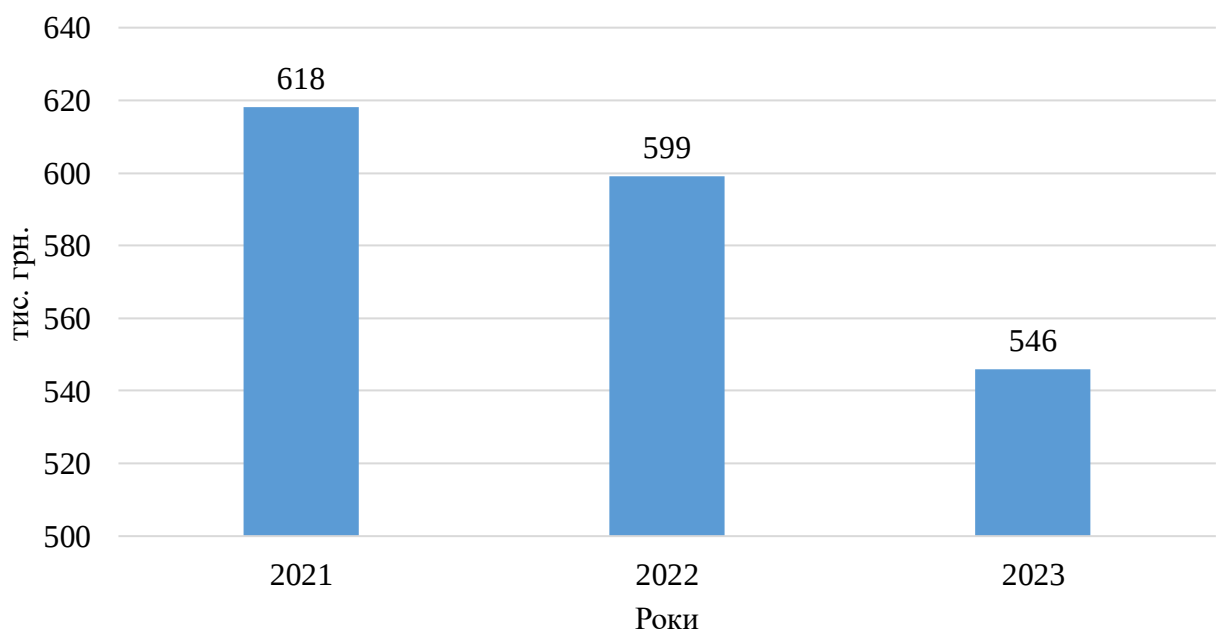


Рисунок 2.1 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників ТОВ Домінік Ко» у 2021-2023 рр.

Наведені дані демонструють поступове скорочення чисельності персоналу. Якщо у 2021 р. на ТОВ Домінік Ко» працювало 618 осіб, то у 2023 р. їх кількість зменшилася до 546 осіб. Протягом останніх років ТОВ Домінік Ко» провело активну роботу по модернізації обладнання, що дозволило частково автоматизувати ряд виробничих процесів та тим самим зменшити потребу в окремих категорія персоналу. З іншої сторони в умовах воєнного стану та проведення загальної мобілізації ТОВ Домінік Ко» зіткнулося з проблемою в залучення кваліфікованих кадрів. Також частина працівників ТОВ Домінік Ко» вимушено мігрувала закордон з метою пошуку більш безпечних місць для життя, ще близько 40 осіб було мобілізовано для захисту країни.

ТОВ «Домінік Ко» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, що передбачає розподіл обов'язків та відповідальності за функціональними лініями, які відображають основні функції підприємства. Основна особливість цієї структури полягає в тому, що керівництво розподіляється за функціональними областями, такими як виробництво, маркетинг, фінанси тощо, і кожен відділ відповідає за виконання конкретних завдань у межах своєї компетенції.

У такій структурі керівництво ТОВ «Домінік Ко» встановлює чітку ієрархію, де кожен підрозділ підпорядковується своєму керівнику, а керівники відділів в свою чергу підпорядковані вищому керівництву. Це сприяє ефективному контролю за виконанням завдань та швидкому прийняттю рішень.

Крім того, лінійно-функціональна структура управління ТОВ «Домінік Ко» передбачає спеціалізацію робітників у межах своїх функціональних областей, що дозволяє використовувати їхні навички та вміння максимально ефективно. Такий підхід сприяє оптимізації робочих процесів та підвищенню продуктивності праці.

Схематично організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко» відображена на рис. 2.2.

Головні органи управління ТОВ «Домінік Ко» включають загальні збори учасників, ревізійну комісію та директора. Загальні збори учасників є важливим органом управління, на яких приймаються стратегічні рішення та здійснюється контроль за діяльністю підприємства. Учасники збираються для обговорення та прийняття рішень щодо ключових питань, таких як затвердження фінансових звітів, зміни у статуті, призначення керівних кадрів тощо. Ревізійна комісія відповідає за контроль за фінансовою діяльністю підприємства та виконанням законів і стандартів. Вона здійснює незалежний аудит фінансової звітності, перевіряє дотримання податкового та бухгалтерського законодавства, а також виявляє можливі фінансові ризики та шляхи їх уникнення.

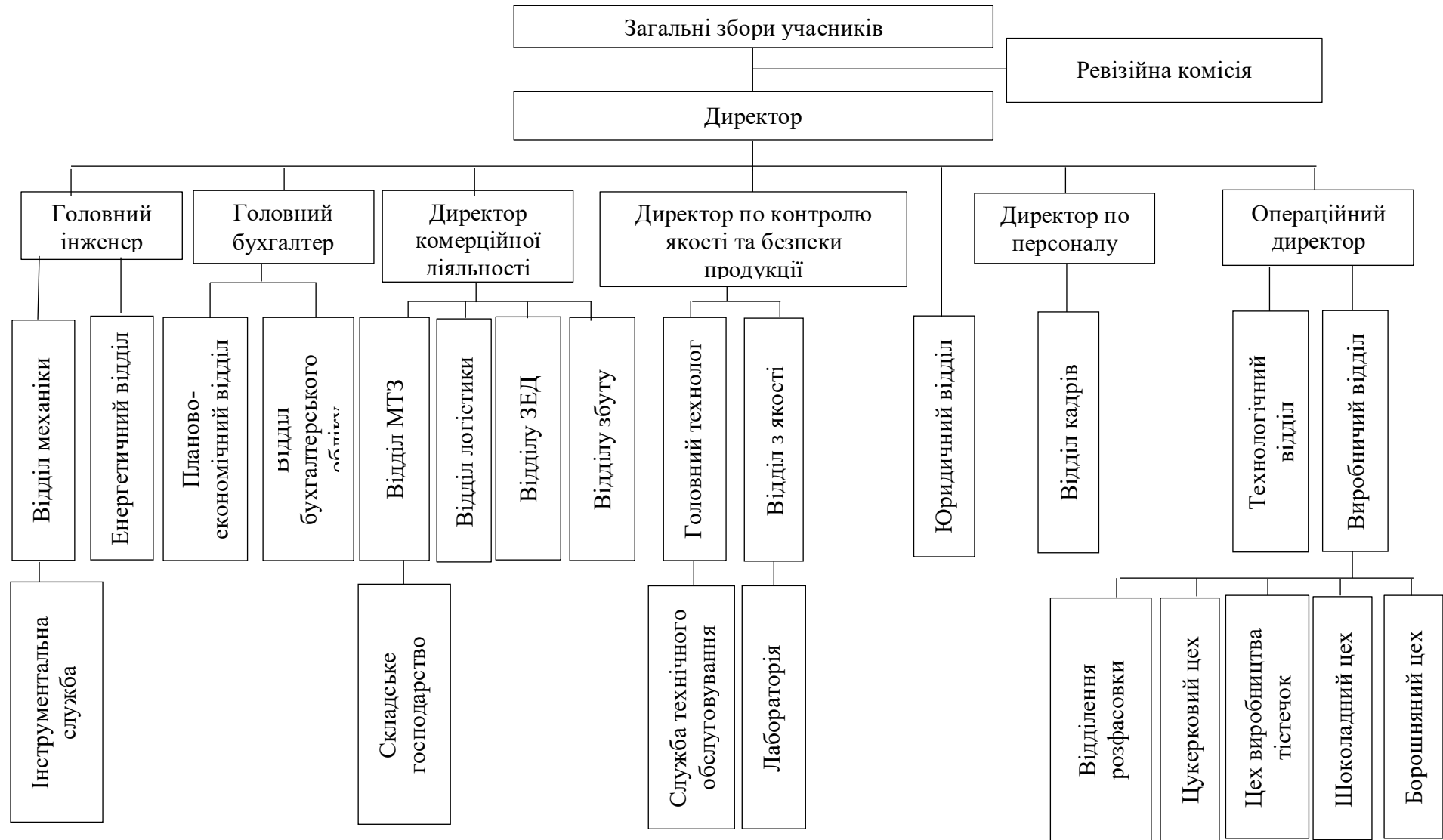


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко»

Директор є керівником ТОВ «Домінік Ко», який відповідає за його загальне керівництво та стратегічне планування. Директор ТОВ «Домінік Ко» приймає стратегічні та оперативні рішення, взаємодіє з іншими підрозділами та керівниками, забезпечує виконання поставлених завдань та досягнення цілей підприємства. Він також представляє підприємство перед зовнішніми стейкхолдерами, такими як клієнти, партнери та інвестори.

Директор ТОВ «Домінік Ко» має у своєму підпорядкуванні заступників по різних функціональних напрямках діяльності, які забезпечують ефективну роботу підприємства у відповідності з його стратегією та цілями.

Головний інженер ТОВ «Домінік Ко» відповідає за технічну сторону виробничого процесу. Він забезпечує ефективність та безперебійність роботи обладнання, контролює якість технічного обслуговування та впровадження нових технологій у виробництво.

Директор комерційної діяльності ТОВ «Домінік Ко» відповідає за розвиток ринків збуту та забезпечення підприємства стабільними замовленнями. Він встановлює стратегію продажів, взаємодіє з клієнтами та партнерами, розробляє маркетингові кампанії та просування продукції.

Головний бухгалтер ТОВ «Домінік Ко» керує фінансовою діяльністю підприємства. Він веде бухгалтерський облік, складає фінансові звіти, відповідає за дотримання фінансових стандартів та податкового законодавства.

Директор по контролю якості та безпеки продукції ТОВ «Домінік Ко» відповідає за забезпечення високої якості продукції та дотримання норм безпеки. Він встановлює стандарти якості, організовує контроль за виробничим процесом та взаємодіє з органами контролю та сертифікації.

Директор по персоналу ТОВ «Домінік Ко» забезпечує ефективне управління кадрами підприємства. Він відповідає за підбір та навчання персоналу, розробляє програми мотивації та розвитку співробітників.

Операційний директор ТОВ «Домінік Ко» керує виробничою діяльністю підприємства. Він визначає стратегію операційної діяльності, координує роботу

різних виробничих підрозділів та забезпечує оптимальне використання ресурсів для досягнення цілей підприємства.

Окремо слід зазначити, що для кожного співробітника розроблено та запроваджено посадові інструкції. Відповідно до них він виконує свої завдання, обов'язки та несе певний рівень відповідальності. У короткостроковій перспективі суттєвих змін в організаційній структурі ТОВ «Домінік Ко» не передбачається.

ТОВ «Домінік Ко» проводить діяльність у кондитерській промисловості та виробляє велику кількість продукції. Можна виділити 9 асортиментних груп, а саме: новорічна продукція, шоколад, драже, комбіновані продукти, цукерки, карамель, снекова продукція, вафлі та печиво. Загальна кількість різновидів найменувань продукції ТОВ «Домінік Ко» складає 194 од. Клієнтами ТОВ «Домінік Ко» є практично все населення України від дітей до дорослих людей. Також окремою групою клієнтів ТОВ «Домінік Ко» є супермаркети та магазини, кафе та інші заклади харчування, бізнес-структури тощо.

Досліджуючи структуру кондитерського ринку, можна зазначити, що найбільша частка ринку кондитерської продукції припадає на компанію Roshen, яка утримує близько 29,3 % ринку. На АВК припадає 13,2 % ринку, а на Конті – 10,8 % (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Частка основних гравців кондитерського ринку, % [83]

Слід зазначити, що у даному рейтингу є і ТОВ «Домінік Ко». На досліджуване товариство припадає близько 6,1 % вітчизняного ринку кондитерської продукції. Українські виробники забезпечують 90% кондитерських виробів, і тільки 10% надходить з-за кордону. Протягом 2022 року відбулися зміни в географії експорту української продукції: поставки до Росії та Білорусі були припинені, проте зросли до країн Європейського Союзу. У цілому обсяги експорту в 2022 році зменшилися на 10 %.

В цілому рівень конкуренції на вітчизняному ринку є досить високими. Також в продуктових магазинах представлена кондитерська продукція й іноземного виробництва. Зокрема, головними іноземними виробниками кондитерської продукції, які поставляють її на вітчизняний ринок є Nestle SA, The Ferrero Group, Mars Incorporated, Cadburyi Kraft Foods тощо. Високий рівень конкуренції на вітчизняному ринку кондитерської продукції вимагає від ТОВ «Домінік Ко» постійного удосконалення, активізації рекламної діяльності, розширення асортименту та поліпшення якості продукції, впровадження передових технологій.

Далі у табл. 2.2 наведено дані щодо загальної структури персоналу досліджуваного товариства.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за категоріями зайнятих за 2021-2023 рр.

Категорія зайнятих	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Управлінський персонал	96	15,53	93	15,53	99	18,13	2,6	2,6
У тому числі:								
керівники	10	1,62	9	1,5	7	1,28	(0,34)	(0,22)
спеціалісти	85	13,75	83	13,86	91	16,67	2,92	2,81
технічні працівники	1	0,16	1	0,17	1	0,18	0,02	0,01
Виробничий персонал	522	84,47	506	84,47	447	81,87	(2,6)	(2,6)
Разом	618	100	599	100	546	100	x	x

Протягом аналізованих років помітні деякі зміни в структурі персоналу. У 2023 р. ТОВ «Домінік Ко» провело кадровий аудит, що дозволило виявити надлишок окремих категорій осіб керівного складу. За рахунок цього у 2023 р. було звільнено 2 керівників й таким чином їх чисельність в звітному році склала 7 осіб, що становить 1,28 % від загальної чисельності. Натомість було збільшено кількість спеціалістів з 83 осіб у 2022 р. до 91 особи у 2023 р. Частка спеціалістів у 2023 р. зросла на 2,92 % у порівнянні з 2021 р. та на 2,81 % порівнюючи з попереднім роком. Слід звернути увагу на зменшення питомої ваги виробничого персоналу в 2022 р. на 2,6 % від 2021-2022 рр. Зменшення їх числа обумовлено як загальною автоматизацією виробництва ТОВ «Домінік Ко», що дозволило знизити потребу в окремих виробничих спеціальностях, так й загальною нестачею кваліфікованих робітників на ринку праці через вимушену міграцію та мобілізаційні процеси. Взагалі через мобілізаційні процеси велика кількість працівників не бажають офіційно працевлаштовуватися через потребу у відвідуванні ТЦК.

У табл. 2.3 наведено динаміку вікової структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 рр.

Вікові категорії	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Молодь віком 15-24 років	37	5,99	55	9,18	62	11,36	5,37	2,18
25-49 років	531	85,92	459	76,63	383	70,15	(15,77)	(6,48)
50-59 років	40	6,47	68	11,35	72	13,19	6,72	1,84
60-65 років	7	1,13	15	2,5	23	4,21	3,08	1,71
Пенсійного віку	3	0,49	2	0,33	6	1,10	0,61	0,77
Разом	618	100	599	100	546	100	x	x

При аналізі вікової структури персоналу виявлено тенденцію щодо зменшення частки працюючих віком 25-49 років у 2023 р. на 15,77 % порівняно з 2021 р. та на 6,48 % у порівнянні з 2022 р. Натомість зростає частка працівників інших вікових груп. Слід звернути увагу, що у 2023 р. працювало 23 особи, що становить 4,21 % від загальної чисельності, віком 60-65 років. Даний показник на 3,08 % більше за 2021 р. та на 1,71 % більше порівняно з 2022 р. Такі зміну у віковій структурі обумовлені загальною демографічною ситуацією, яка супроводжується старінням нації, мобілізацією придатних за станом здоров'я осіб до військової служби. У зв'язку з цим і виникає дефіцит кадрів вікової групи 25-49 років.

У табл. 2.4 відображено дані ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 рр. щодо освітнього рівня персоналу.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 рр.

Рівень освіти	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Середня освіта	37	5,99	33	5,51	28	5,13	(0,86)	(0,38)
Початковий рівень вищої освіти	174	28,16	170	28,38	155	28,39	0,23	0,01
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	180	29,13	176	29,38	163	29,85	0,72	0,47
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	227	36,73	220	36,73	200	36,63	(0,1)	(0,1)
Разом	618	100	599	100	546	100	х	х
Перекваліфікація персоналу	92	14,89	128	21,37	155	28,39	13,5	7,02
Навчались за кордоном	5	0,81	2	0,33	2	0,37	(0,44)	0,04

На ТОВ «Домінік Ко» приділяється велика увага питанню навчання, освіти та розвитку персоналу. Для цього створено внутрішню програму підвищення кваліфікації персоналу. Це у 2023 р. дозволило 155 особам пройти

перекваліфікацію, що на 13,5 % та 7,02 % більше за 2021-2022 рр. відповідно. Це дозволяє постійно підвищувати рівень знань працівників, освоювати ними нові технології виробництва кондитерської продукції. Також в умовах дефіциту кадрів на ринку праці виникає постійна необхідність у переведенні працівників на інші посади. Переважна більшість працівників а саме 200 осіб або 36,63 % за даними 2023 р., мають рівень освіти «магістра». На ТОВ «Домінік Ко» стимулюють персонал до навчання, надають можливість проходити виробниче стажування, навчатися в університетах як з відривом від виробництва, так і без цього. На ТОВ «Домінік Ко» переконані, що нові здобуті знання працівники зможуть з користю для товариства застосувати на практиці. Також на ТОВ «Домінік Ко» працює 2 особи, яка навчалися закордоном у кращих університетах Європи.

На рахунок інших рівнів освіти слід зазначити, що частка працівників з середнім рівнем освіти у 2023 р. становила 5,13 %, що на 0,86 % та 0,38 % менше порівнюючи з 2021-2022 рр. Частка з першим рівнем вищої освіти у 2023 р. склала 28,39 %, що на 0,23 % та 0,01 % більше за 2021-2022 рр. відповідно.

У табл. 2.5 наведено дані щодо показників плинності персоналу досліджуваного товариства за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна (+; -) 2023 р. від	
				2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,13	0,20	0,18	0,05	(0,02)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,27	0,31	0,35	0,08	0,04
Коефіцієнт плинності кадрів	0,27	0,31	0,35	0,08	0,04

Усі звільнені працівники на ТОВ «Домінік Ко» офіційно були за власним бажанням. Коефіцієнт плинності кадрів зростає і у 2021 р. складає 0,27, у 2022 р. досягає рівня 0,31, а у 2023 р. становить 0,35. Даний показник залежить від кількості звільнених працівників. У 2022-2023 рр. суттєво зменшився штат працівників відповідно це й вплинуло на зростання коефіцієнта плинності та вибуття персоналу. Коефіцієнт поновлення персоналу в 2023 р. складає 0,18, що на 0,05 більше за 2021 р., але на 0,02 менше від 2022 р. У 2023 р. кількість новоприйнятих співробітників була меншою у порівнянні з попереднім роком. Для ТОВ «Домінік Ко» важливим є забезпечення навчання й розвитку персоналу, збереження кращих талантів, а також посилення співпраці з закладами вищої освіти Полтавщини. Оскільки згідно останніх прогнозів демографічна ситуація в країні погіршуватиметься і знайти кваліфікованих кадрів буде складно.

У табл. 2.6 наведено структуру та склад фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.6 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -)	
	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. від	
	сума	%	сума	%	сума	%	2021 р.	2022 р.
Фонд заробітної плати всього	94240	100	86504	100	117610	100	х	х
в тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	73733	78,24	66098	76,41	85326	72,55	(5,69)	(3,86)
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	20507	21,76	20406	23,59	32284	27,45	5,69	3,86
з нього:								
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	3883	4,12	4022	4,65	5622	4,78	0,66	0,13

- премії за виробничі результати	16624	17,64	16384	18,94	26662	22,67	5,03	3,73
1.3 Інші виплати	-	-	-	-				

Загальний розмір фонду заробітної плати у 2021 р. становив 94240 тис. грн., у 2022 р. відбулося скорочення до 86504 тис. грн. Таке зменшення обумовлене воєнним станом, потребою в економії фінансових ресурсів, високим рівнем невизначеності. Уже в 2023 р. адаптувавшись до нових умов господарювання ТОВ «Домінік Ко» збільшило розмір фонду заробітної плати до 117610 тис. грн. Це при тому, що чисельність працівників у 2023 р. суттєво зменшилася. ТОВ «Домінік Ко» у 2023 р. суттєво підвищило матеріальну винагороду для працівників з метою підвищення продуктивності їх праці й утримання кращих кадрів. У структурі фонду оплати праці також помітні зміни щодо поступового зростання ваги фонду додаткової заробітної плати, тобто тієї частини, яка виплачується у формі додаткових премій, винагород, бонусів й надбавок. У 2023 р. частка фонду додаткової заробітної плати складала 27,45 %, що на 5,69 % більше від 2021 р. та на 3,86 % більше за 2022 р. Працівники на ТОВ «Домінік Ко» отримують більший рівень заробітної плати в результаті досягнення певних цільових цілей, високих результатів роботи тощо.

Таким чином, ТОВ «Домінік Ко» займається виробництвом кондитерської продукції, що включає печиво, цукерки, шоколад, тістечка, хлібобулочну продукцію тощо. Виявлено, що протягом 2021-2023 рр. на ТОВ «Домінік Ко» відбулося зменшення чисельності персоналу з 618 осіб до 546 осіб, що викликано як частковою автоматизацією виробництва, так і нестачею кваліфікованих робітників. Організаційна структура ТОВ «Домінік Ко» є лінійно-функціональною, у якій передбачено директора головним виконавчим органом, а також наявність у його підпорядкуванні 6 заступників по ключовим напрямкам діяльності. Також на ТОВ «Домінік Ко» виявлено позитивні зміни в частині підвищення рівня освіти працівників та фонду оплати праці. Останнє свідчить про підвищення рівня заробітної плати на товаристві. Наступним завданням кваліфікаційної роботи є проведення аналізу фінансово-

господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»

В умовах викликів сьогодення, введеного по всій Україні воєнного стану та значної кількості обмежень функціонування ТОВ «Домінік Ко» є досить складним та передбачає наявність значної кількості загроз. У таких умовах суттєво зростає роль проведення своєчасного аналізу фінансово-господарської діяльності. Такий аналіз допомагає розуміти поточний стан ТОВ «Домінік Ко», її фінансові можливості та перспективи розвитку. Цей процес включає в себе оцінку фінансових звітів, показників ефективності, аналіз фінансових ризиків та інших аспектів, що впливають на фінансовий стан підприємства.

Один з ключових етапів аналізу полягає у вивченні фінансових звітів, таких як баланс та звіт про фінансові результати. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони господарської діяльності підприємства, визначити тенденції її розвитку, оцінити рентабельність.

Крім того, аналіз фінансово-господарської діяльності допомагає виявити фінансові ризики, зокрема, пов'язані з кредитною заборгованістю, змінами валютних курсів, змінами цін на ринку та інші фактори, що можуть негативно вплинути на фінансове становище підприємства.

На основі проведеного аналізу розробляються стратегії управління фінансами, спрямовані на забезпечення стабільного фінансового стану підприємства, збільшення його прибутковості та конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, аналіз фінансово-господарської діяльності є важливою складовою ефективного управління підприємством, спрямованою на досягнення стратегічних цілей та успішне функціонування в умовах ринкової конкуренції.

Використовуючи офіційну фінансову звітність ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 рр., що включає баланс та звіт про фінансові результати проведено

аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко». У табл. 2.7 наведено розраховані фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.7 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2021	2022	2023	Третій до першого		Третій до другого	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	444876	452422	487640,5	42764,5	9,61	35218,5	7,78
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	401355	417627,5	454199	52844	13,17	36571,5	8,76
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	171755	159099,5	139382	(32373)	(18,85)	(19717,5)	(12,39)
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	422,5	336,5	251	(171,5)	(40,59)	(85,5)	(25,41)
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	269910,5	290265,	347119,5	77209	28,61	56854,5	19,59
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	618	599	546	(72)	(11,65)	(53)	(8,85)
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	521563	638511	735277	213714	40,98	96766	15,15
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	521563	638511	735277	213714	40,98	96766	15,15
3.3. Операційні витрати	тис. грн	576698	612569	730195	153497	26,62	117626	19,2

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	94240	86504	117610	23370	24,8	31106	35,96
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	12707,66	12034,50	17950,24	5242,58	41,26	5915,74	49,16
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	52222	122691	114315	62093	118,9	(8376)	(6,83)
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	(24502)	65720	23120	47622	(194,36)	(42600)	(64,82)
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	(24792)	65821	27097	51889	(209,3)	(38724)	(58,83)
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	(21181)	53749	19398	40579	(191,58)	(34351)	(63,91)
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	843,95	1065,96	1346,66	502,71	59,57	280,7	26,33
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,59	0,64	0,69	0,1	16,95	0,05	7,81
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	3	4	5,3	2,3	76,7	1,3	32,5
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	1,93	2,2	2,12	0,19	9,84	(0,08)	(3,64)
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	187	164	170	(17)	(9,09)	6	3,66
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	1,17	1,41	1,15	(0,02)	(1,71)	(0,26)	(18,44)
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	1,11	0,96	0,99	(0,12)	(10,81)	0,03	3,13
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	(5,57)	14,55	5,56	11,13	x	(8,99)	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	(5,28)	12,87	4,27	9,55	x	(8,6)	x
6.3. Рентабельність продукції	%	(4,25)	10,73	3,17	7,42	x	(7,56)	x

При аналізі вищенаведених даних можна побачити щорічний приріст середньої вартості сукупного та власного капіталу. У перший досліджуваний рік вартість сукупного капіталу становила 444876 тис. грн., у наступному 2022 р. зросла до 452422 тис. грн. У 2023 р. його вартість склала 487640,5 тис. грн., що на 42764,5 тис. грн. або на 9,61 % більше за перший аналізований рік та на 35218,5 тис. грн. або 7,78 % більше за другий рік. Тенденцію щодо приросту сукупного капіталу варто вважати позитивною, так як зростає ділова активність та виробничо-господарська діяльність.

Важливим також є зростання вартості власного капіталу, яка на початок аналізованого періоду складала 401355 тис. грн., а на кінець – 454199 тис. грн. Тобто сукупне зростання за три роки склало 52844 тис. грн. або 13,17 %. Сума власного капіталу ТОВ «Домінік Ко» нарощується за рахунок чистого прибутку, який не розподіляється, а накопичується. Така політика ТОВ «Домінік Ко» дозволяє збільшувати фінансову незалежність товариства. На рис. 2.4 наведено динаміку середньої вартості сукупного та власного капіталу ТОВ «Домінік Ко».

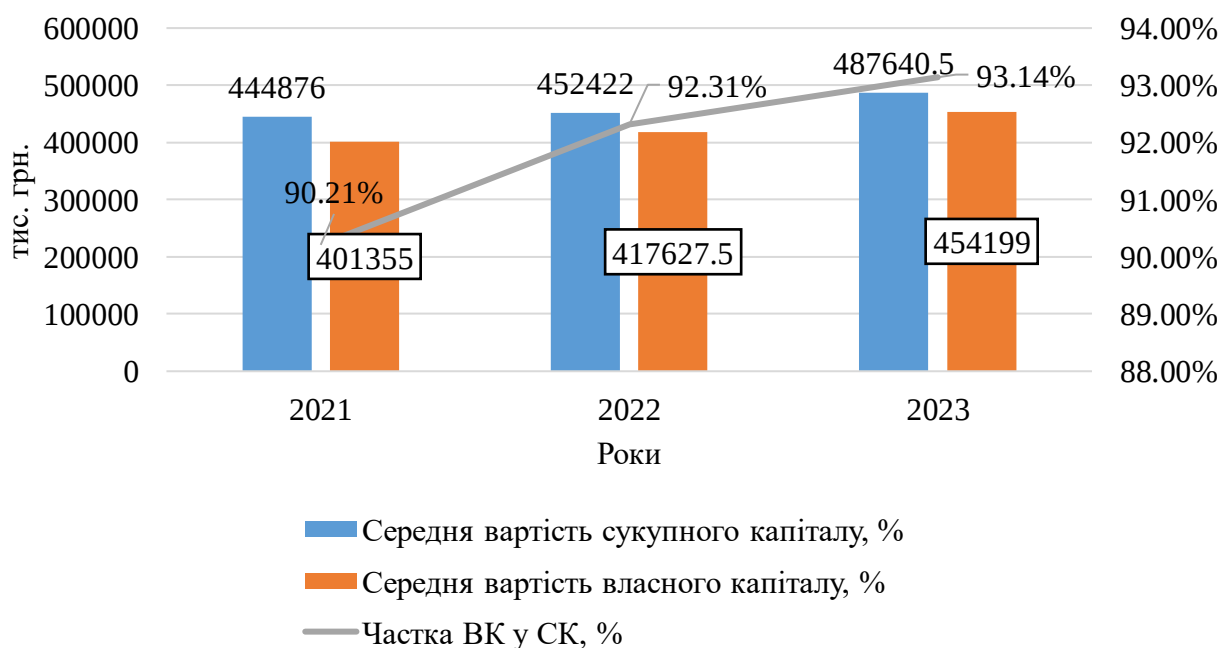


Рисунок 2.4 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 рр.

Частка власного капіталу ТОВ «Домінік Ко» залишається на досить високому рівні й зростає з 90,21 % у перший аналізований рік до 93,14 % на кінець аналізованого періоду. Такі зміни свідчать про більш вищий темп зростання власного капіталу, над сукупним, що дозволяє збільшити фінансову незалежність ТОВ «Домінік Ко».

Середньорічна вартість основних засобів показує негативну динаміку. У 2023 р. складає 139382 тис. грн., що у порівнянні з першим аналізованим роком на 32373 тис. грн. або на 18,85 % менше, а відносно попереднього року на 19717,5 тис. грн. або 12,39 % менше. Такі зміни сигналізують про погіршення стану основних засобів й забезпеченість ними ТОВ «Домінік Ко». Товариство хоч щорічно й інвестує в основні засоби, але цього недостатньо з огляду на масштаби ТОВ «Домінік Ко». Також слід відмітити, що в період воєнного стану товариство згорнуло деякі інвестиційні проекти через підвищений рівень ризику та неможливість прогнозування подальшої ситуації. На рис. 2.5 наведено динаміку змін даного показника.

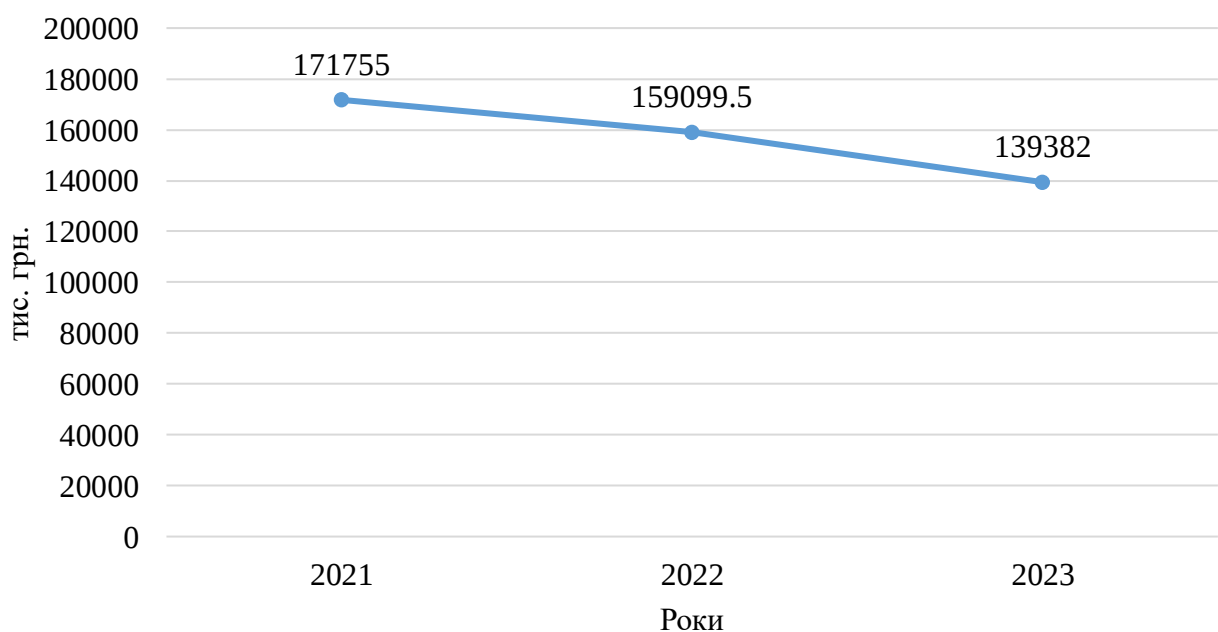


Рисунок 2.5 – Динаміка середньої вартості основних засобів ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 рр.

Зменшується й вартість нематеріальних активів ТОВ «Домінік Ко», якими володіє товариство. У 2021 р. їх вартість складала 422,5 тис. грн., а у 2023 р. відбулося зменшення на 171,5 тис. грн. або 40,59 %. Вартість нематеріальних активів знизилася у тому числі через негативний інвестиційний клімат в Україні через війну і як наслідок підвищений рівень ризику.

Середні залишки оборотних активів у 2023 р. склали 347119,5 тис. грн., що на 77209 тис. грн. або 28,61 % більше за перший аналізований рік, а також на 56854,5 тис. грн. або 19,59 % більше за попередній рік. Таке зростання в цілому позитивно впливає на виробничо-господарську діяльність ТОВ «Домінік Ко», оскільки свідчить про покращення ліквідності балансу. Важливо відмітити, що у 2023 р. в структурі оборотних активів зростає розмір грошових коштів та їх еквівалентів.

При аналізі економічних показників можемо побачити суттєвий приріст чистого доходу від реалізації продукції в 2023 р. на 40,98 % або 213277 тис. грн. порівняно з 2021 р. та на 15,15 % або 96766 тис. грн. у порівнянні з попереднім роком. Такого зростання ТОВ «Домінік Ко» домоглося за рахунок підвищення ціни на продукцію та збільшення обсягів реалізації продукції. Слід відмітити, що попри військові дії виробничі потужності ТОВ «Домінік Ко» не постраждали, товариство безперебійно проводило свою господарську діяльність. Частина інших підприємств кондитерської промисловості через військові дії змушені були частково призупинити свою діяльність, а інші й зовсім не відновили. Відповідно це дало можливість ТОВ «Домінік Ко» завоювати більшу частку ринку.

Також можемо помітити, що розмір валового прибутку в 2023 р. показує зменшення на 6,83 % порівняно з попереднім роком. При тому, що чистий дохід навпаки зростає. Така ситуація викликана тим, що приріст операційних витрат є більшим, а ніж чистого доходу. У 2023 р. операційні витрати склали 730195 тис. грн., що на 26,62 % або 153497 тис. грн. більше за 2021 р. та на 117926 тис. грн. або 19,2 % більше порівняно з попереднім роком. Негативно на

це вплинула інфляція, суттєве підвищення вартості необхідних ресурсів та сировини, подорожчання логістики, збільшення заробітної плати працівників тощо. На рис. 2.6 наведено динаміку чистого доходу та операційних витрат товариства.

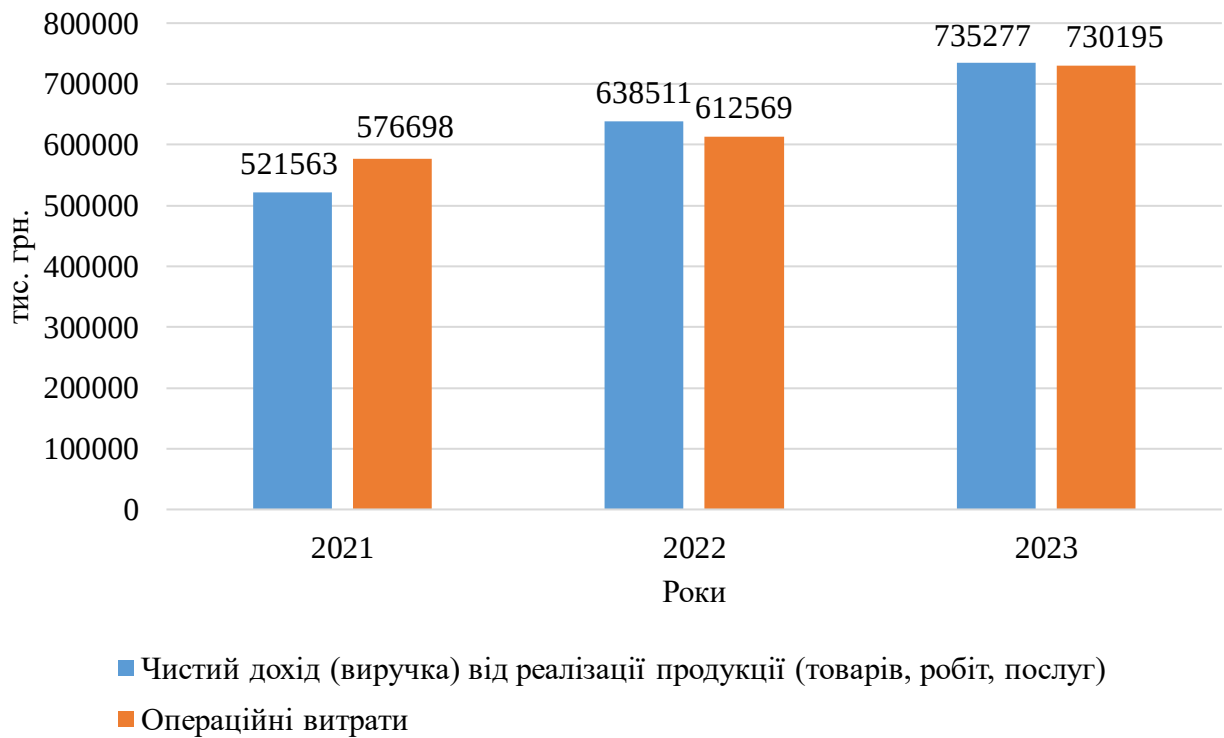


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого доходу та операційних витрат ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 рр.

Слід звернути увагу, що фонд оплати праці усіх працівників у 2021 р. склав 94240 тис. грн., у наступному році дещо скоротився до 86504 тис. грн. при цьому зменшення розміру фонду оплати праці відбулося за рахунок як деяким зменшенням розміру заробітної плати працівників, так і скороченням трудового штату. Так, середньомісячна заробітна плата у 2021 р. складала 12707,66 грн., а у 2022 р. зменшилася до 12034,5 грн. Таке зменшення у 2022 р. також пов'язано з високим рівнем невизначеності, оптимізацією бюджету ТОВ «Домінік Ко». З адаптацією ТОВ «Домінік Ко» до функціонування у таких умовах уже в 2023 р. фонд оплати праці зріс на 35,96 % або 31106 тис. грн. при одночасному скорочення чисельності працівників порівняно з попереднім

роком. Відтак, середньомісячна заробітна плата одного працівника у звітному році складала 17950,24 грн., що вполовину вище від попереднього року.

На рис. 2.7 наведено динаміку середньомісячної заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 рр.

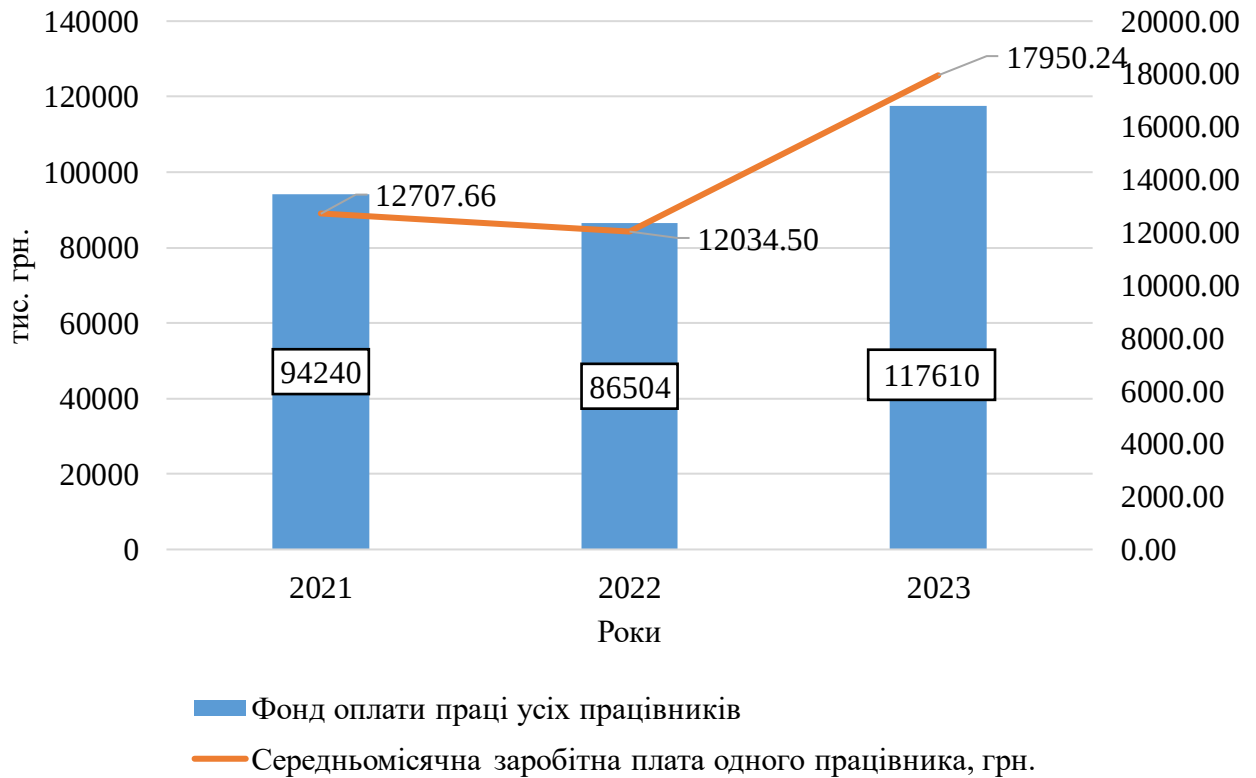


Рисунок 2.7 – Динаміка середньомісячної заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 рр.

У першому досліджуваному році ТОВ «Домінік Ко» від своєї діяльності не отримало прибутку, замість нього сформувався чистий збиток розміром 21181 тис. грн. Це викликано перевищенням витрат над усіма доходами товариства. Примітно, що в умовах воєнного стану ситуація покращилася і ТОВ «Домінік Ко» вийшов на прибутковий рівень. У 2022 р. сума чистого прибутку склала 53749 тис. грн., а у 2023 р. дещо зменшилася на 34351 тис. грн. або 63,91 %. Прибуток в умовах воєнного стану свідчить про вдалу адаптацію ТОВ «Домінік Ко» до змін в зовнішньому середовищі. До того ж виробничі потужності товариства знаходяться у відносно безпечних місцях, що дозволило

зайняти ринкову частку кондитерських підприємств, які постраждали від військових дій. Також слід відмітити, що протягом 2022-2023 рр. ТОВ «Домінік Ко» бере активну участь в державних тендерах та забезпечує постачання кондитерської та хлібобулочної продукції для ЗСУ. На рис. 2.8 наведено динаміку чистого фінансового результату товариства.

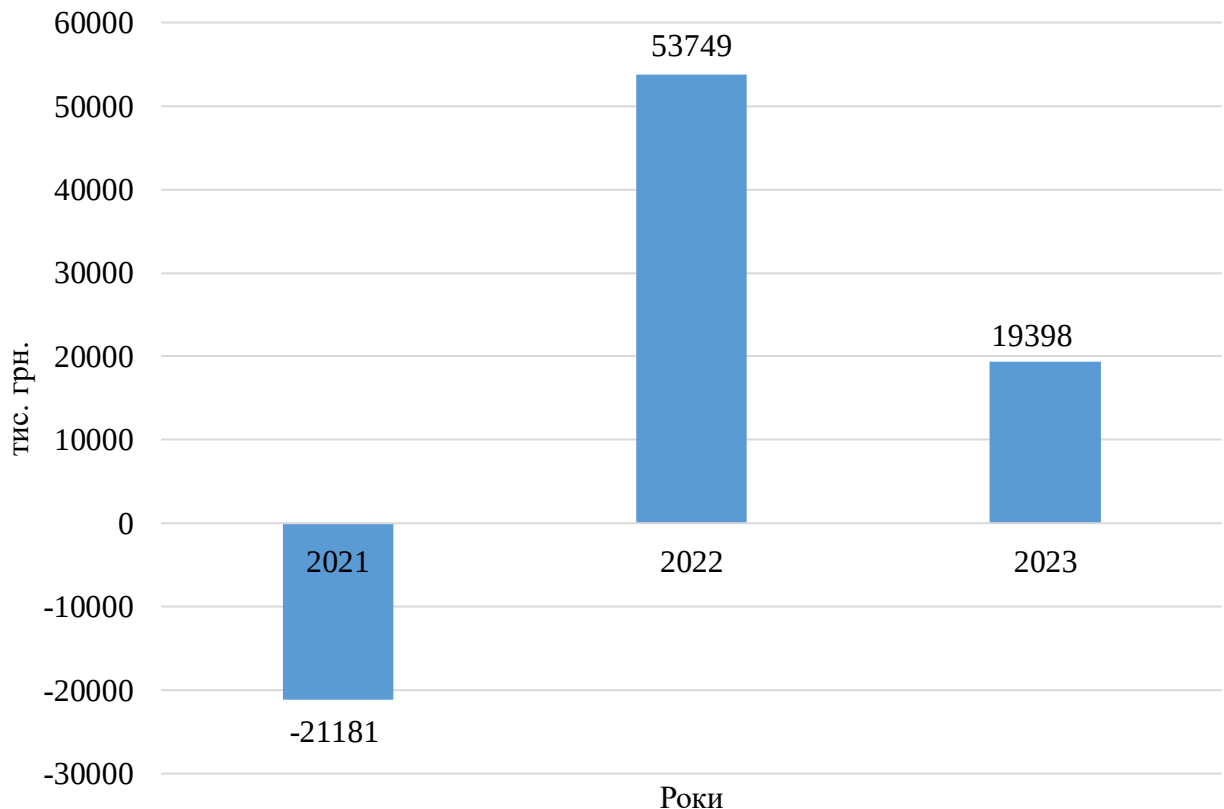


Рисунок 2.8 – Динаміка чистого фінансового результату ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 рр.

Слід зазначити, що підвищення заробітної плати на ТОВ «Домінік Ко» мало позитивний вплив на покращення показників продуктивності праці. У перший досліджуваний рік продуктивність праці складала 843,95 тис. грн./особу, у наступному році зросла до 1065,96 тис. грн., а у 2023 р. збільшення склало 26,33 % і продуктивність праці складала 1346,66 тис.грн./особу. Такий рівень продуктивності праці свідчить про ефективну

кадрову політику, сприятливі умови для праці.

Негативною є ситуація щодо погіршення стану основних засобів. Коефіцієнт зносу основних засобів показує, що у 2023 р. ТОВ «Домінік Ко» мало 69 % зношеного обладнання проти 59 % у 2021 р. Товариство потребує збільшення інвестицій в основні засоби. При цьому експлуатує їх практично на повну потужність, оскільки фондovіддача зростає з 3 грн./грн. у перший досліджуваний рік до 4 грн./грн. у 2022 р. та до 5,3 грн./грн. на кінець 2023 р.

Показники рентабельності у перший досліджуваний рік мають від'ємні значення, що викликано збитковою діяльністю ТОВ «Домінік Ко» й сигналізують про неефективність використання ресурсів товариства у той період часу. У 2022-2023 рр. ситуація кардинально змінилася, зокрема рентабельність сукупного капіталу у 2022 р. склала 14,55 %, а у 2023 р. зменшилася на 8,99 %. Рентабельність продукції у 2022 р. склала 10,73 %, а у наступному році зменшилася на 7,56 %. Виявлені тенденції свідчать про зниження ефективності функціонування ТОВ «Домінік Ко». Необхідно шукати резерви для зміни ситуації, оптимізації витрат, підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності.

Таким чином, результати проведеного аналізу сигналізують про покращення діяльності ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2023 рр. За рахунок оптимізації діяльності, оперативних антикризових заходів ТОВ «Домінік Ко» змогло у 2022 р. вийти на прибутковий рівень та отримати 53 млн. грн. чистого прибутку, а у 2023 р. його розмір зменшився до 19 млн. грн. Збільшується розмір заробітної плати та покращуються умови праці про що свідчить зростання середньомісячної заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» у 2023 р. майже на 50 % до 17950,24 грн. Серед негативних змін слід відзначити: високі операційні витрати ТОВ «Домінік Ко», велика частина зношеного обладнання, а також погіршення фінансових результатів у 2023 р. порівняно з попереднім роком. Все це вказує на необхідність пошуку шляхів оптимізації діяльності.

Одним з ефективних інструментів забезпечення ефективного

функціонування підприємства та використання ресурсів є логістичний контролінг.

2.3 Аналіз логістичного контролінгу ТОВ «Домінік Ко»

Аналізу логістичного контролінгу ТОВ «Домінік Ко» має важливе значення для розвитку товариства та оптимізації її логістичних процесів. Логістичний контролінг є ключовою складовою успішного управління логістичними потоками, від придбання сировини до доставки готової продукції. Для ТОВ «Домінік Ко» ефективний контролінг є необхідним для забезпечення конкурентоспроможності на ринку та збільшення задоволеності клієнтів.

На ТОВ «Домінік Ко» за логістику відповідає спеціально створений структурний підрозділ – відділ логістики. Логістичні процеси на підприємстві супроводжують весь процес виробництва: закупівельно-транспортна і складська логістика на етапі закупівлі сировини та матеріалів, виробнича логістика під час руху матеріальних ресурсів на всіх етапах їх перетворення в готовий продукт, транспортна і складська логістика для доставки готової продукції споживачам. Окремі логістичні процеси на ТОВ «Домінік Ко» розподілені між різними структурними підрозділами, незважаючи на те, що в структурі передбачено відділ логістики. На останній покладено лише функції доставки продукції, тобто транспортної логістики. На ТОВ «Домінік Ко» склалася децентралізована системи управління логістикою, яка передбачає виконання логістичних процесів різними структурними підрозділами. У табл. 2.8 наведено обов'язку структурних підрозділів ТОВ «Домінік Ко» у частині логістики.

Таблиця 2.8 – Обов'язки структурних підрозділів ТОВ «Домінік Ко» у частині логістики (складено автором за даними підприємства)

№	Відділ	Функціональні обов'язки
1	2	3

1	Відділ МТЗ	Відповідає за забезпечення вчасного та ефективного постачання матеріалів та техніки для виробничих потреб, а також контролює дотримання контрактів з постачальниками
2	Виробничий відділ	Забезпечує виробничий процес на товаристві, що передбачає його планування, організація та здійснення контролю

Продовження табл. 2.8

1	2	3
3	Відділ збуту	Координація збутових каналів та партнерів для максимізації обсягів продажів й задоволення попиту. Комунікація з дистриб'юторами, прогнозування майбутнього попиту, розподіл продукції за точками продажу через власні фірмові магазини
4	Відділ логістики	Планування та координація оптимального руху матеріальних потоків від постачальників до клієнтів. Також забезпечує зв'язок між різними структурними підрозділами задіяними в логістичній діяльності підприємства
5	Відділ з якості	Контроль якості вхідних матеріалів та кінцевої продукції на різних етапах виробництва. Впровадження й неухильне дотримання стандартів якості та методів постійного вдосконалення для забезпечення високих стандартів продукції

Всю господарську діяльність ТОВ «Домінік Ко» пронизують логістичні процеси. Від їх ефективного здійснення залежить успіх підприємства, забезпечення ефективної виробничо-збутової діяльності товариства. Керування логістичними процесами на всіх рівнях організації дозволяє підприємству реагувати оперативно на зміни у ринкових умовах та вимогах споживачів. Це сприяє підтримці конкурентоспроможності продукції та відкриває нові можливості для розвитку бізнесу.

Центральне ж місце в логістичній діяльності ТОВ «Домінік Ко» займає відділ логістики, який складається з 3 співробітників. До його основних завдань входить:

створення транспортних маршрути для забезпечення своєчасного та економічно ефективного переміщення вантажу. Це передбачає визначення найбільш прийнятних способів транспортування і вибір відповідних маршрутів для оптимізації графіків доставки;

координація та керування всім процесом відвантаження. Це включає в себе організацію самовивозу, організацію графіків доставки та забезпечення виконання всіх необхідних документів, дозволів і вимог щодо перевезення;

тісна співпраця з водіями та експедиторами для узгодження контрактів, укладення угод про рівень обслуговування та моніторингу ефективності. Оцінюють можливості перевізника, відстежують статус відправлення та вирішують будь-які проблеми чи затримки, які можуть виникнути під час транспортування;

оцінка та управління різними ризиками, пов'язаними з транспортуванням вантажів. Це включає оцінку потреб у страхуванні, впровадження заходів безпеки, забезпечення відповідності нормативним вимогам і розробку планів на випадок непередбачуваних подій, таких як стихійні лиха, аварії або збої в ланцюжку постачання;

відстеження ключових показників ефективності (KPI), щоб оцінити ефективність транспортних операцій. Вони аналізують дані, пов'язані з термінами доставки, транспортними витратами, задоволеністю клієнтів та іншими відповідними показниками, щоб визначити області для вдосконалення та підвищення ефективності основних бізнес-процесів.

Відділ логістики ТОВ «Домінік Ко» бере участь в ініціативах з постійного вдосконалення процесів. Вони залишаються в курсі галузових тенденцій, технологічних досягнень і найкращих практик для підвищення загальної ефективності логістики, зниження витрат і покращення обслуговування клієнтів.

На рис. 2.9 схематично відображено логістичні процеси ТОВ «Домінік Ко».



Рисунок 2.9 – Логістичні процеси ТОВ «Домінік Ко»

Примітка. Авторська розробка.

У галузі логістики ТОВ «Домінік Ко» активно здійснює поставку сировини та матеріалів через глобальну мережу постачальників. Воно співпрацює з багатьма виробниками сировини, контролюючи якість та забезпечуючи стабільність поставок. ТОВ «Домінік Ко» працює над оптимізацією виробничих процесів у сфері виробничої логістики, використовуючи різноманітні технології та методики з метою зменшення виробничих витрат та покращення якості продукції. У роботі менеджерів з управління попитом та постачання, а також їх взаємодії з іншими відділами, важливо відзначити добре налагоджену роботу, яка ґрунтується на оперативній взаємодії та обміні інформацією в межах ТОВ «Домінік Ко». Це досягається за допомогою SAP системи та електронного обміну даними з клієнтами та логістичними провайдерами.

ТОВ «Домінік Ко» має свої власні складські приміщення, які обладнані повністю автоматизованою системою управління SAP і передовим складським обладнанням. Окрім зберігання запасів і пересилання до інших складів компанії, основними функціями цих складів є надання додаткових послуг, таких як перепакування, фасування, стікерування (включаючи штрихкодування), митне оформлення та сертифікація вантажів. На розподільних центрах ТОВ «Домінік Ко» також забезпечується зберігання великих поточних запасів і запасів на випадок непередбачуваних ситуацій для всіх філій компанії

На підприємстві найбільш популярною серед сировини є цукор, оскільки він є ключовим компонентом у виробництві кондитерських виробів і становить 48% від загального обсягу поставок ресурсів. Товариство з обмеженою відповідальністю «Маяк», Товариство з обмеженою відповідальністю «Панда» та Товариство з обмеженою відповідальністю «ТД «Гекта» є постачальниками

цього ресурсу. Співпраця з ними ґрунтується на попередньо визначених умовах та регулярних поставках, що свідчить про використання на досліджуваному підприємстві системи з фіксованим інтервалом між замовленнями

Для того, щоб ефективно здійснювалися логістичні процеси важливого значення має поставлений логістичний контролінг. Він забезпечує своєчасний аналіз та контроль за усіма логістичними процесами й відповідне їх коригування у разі виявленні негативних відхилень. В табл. 2.9 наведено відповідальних осіб за складові логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко».

Таблиця 2.9 – Відповідальні особи за функціонування складових логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко» (складено автором за даними підприємства)

Посада	Контроль			Планування			Інформаційне забезпечення	Внутрішній консалтинг
	попередній	поточний	заключний	поточне	тактичне	стратегічне		
Директор	-	-	+	-	-	+	+	-
Комерційний директор	+	+	-	-	+	-	+	-
Операційний директор	+	+	+	-	-	-	+	-
Провідний економіст	-	-	-	+	+	-	+	-

За логістичний контролінг на ТОВ «Домінік Ко» відповідає вище керівництво на стратегічному рівні. Також окремі складові логістичного контролінгу реалізуються в кожному структурному підрозділі, який реалізовує логістичні процеси. На базі автоматизованої системи управління SAP здійснюється обмін та накопичення інформації. Однією з проблем логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко» є те, що збирається велика масив даних, автоматизовано обмін даних, але от самий аналіз цієї інформації співробітниками проводиться вручну. Відповідно в умовах високого рівня невизначеності та динамічності зовнішнього середовища це ускладнює

прийняття оперативних рішень. Також така ситуація не позбавляє допущення людських помилок, через що окремі важливі дані упускаються і не враховуються для прийняття логістичних рішень.

Виходячи з цього можемо констатувати, що функції логістичного контролінгу доволі часто на ТОВ «Домінік Ко» реалізуються із запізненням. Інформація, що надходить до відповідальних органів є не обробленою й витрачається значний час на її попередній аналіз.

У табл. 2.10 наведено показники оцінки логістичної діяльності підприємства.

Таблиця 2.10 – Показники оцінки логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 рр. (розраховано автором за даними підприємства)

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.		Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
	2021	2022	2023	Абс.	%	Абс.	%
Запаси	112528	136566	133262	20734	18,43	(3304)	(2,42)
Виробничі запаси	80172	108243	111305	31133	38,83	3062	2,83
Незавершене виробництво	3331	5799	6230	2899	87,03	431	7,43
Готова продукція	28834	22358	15481	(13353)	(46,31)	(6877)	(30,76)
Товари	191	166	246	55	28,8	80	48,19
Гроші та їх еквіваленти	41018	125218	164153	123135	300,2	38935	31,09
Витрати на збут	45407	48018	46729	1322	2,91	(1289)	(2,68)
Коефіцієнт накопичення	2,88	5,06	7,47	4,59	159,38	2,41	47,63

Отримані результати вказують на стійке зростання обсягів грошових коштів та їх еквівалентів. Їх розмір у 2023 р. становив 164153 тис. грн., що втричі перевищує значення 2021 р. та на 31,09 % більше за 2022 р. Достатній їх розмір позитивно впливає на здатність ТОВ «Домінік Ко» своєчасно

розраховувати по своїм зобов'язанням, оперативно здійснювати платежі згідно укладених нових контрактів. Прибуткова діяльність ТОВ «Домінік Ко» дозволила накопичити певний рівень грошових коштів.

У складі формування запасів помітна тенденція до зростання виробничих запасів та незавершеного виробництва. Виробничі запаси у 2023 р. склали 111305 тис. грн., що на 38,83 % або 31133 тис. грн. більше за перший аналізований рік та на 3062 тис. грн. або 2,83 % більше від 2022 р. ТОВ «Домінік Ко» формує великий розмір запасів й відповідно витрачає значні кошти для їх зберігання. Близько 10 % від рівня сформованих виробничих запасів псується через термін придатності. Таку політику щодо надлишкового формування рівня запасів ТОВ «Домінік Ко» проводить у зв'язку з наслідками війни, коли на початку 2022 р. товариство зіткнулося з проблемою своєчасного постачання вхідної сировини.

Коефіцієнт накопичення показу, що в 2023 р. на 1 грн. готової продукції ТОВ «Домінік Ко» припадало 7,47 грн. виробничих запасів й це у 1,5 рази більше у порівняння з довоєнним 2021 р. Зазначене свідчить про не оптимізований логістичний процес. Такий високий рівень запасів може бути результатом недоцільного планування, недостатньої уваги до управління запасами та недосконалої системи логістичного контролю. Це може призводити до зайвих витрат на зберігання, знецінення запасів та обмеження оборотності капіталу. Крім того, надмірні запаси можуть ускладнювати виявлення реальних потреб ринку та управління виробничим процесом. Для оптимізації ситуації необхідно провести аналіз і розробити стратегію зменшення надлишкових запасів шляхом вдосконалення системи прогнозування попиту, вдосконалення процесу планування виробництва та впровадження ефективних методів управління запасами.

На логістичну діяльність товариства суттєвий вплив мають зміни в зовнішньому середовищі. За результатами проведеного аналізу в табл. 2.11 складено SWOT-аналіз ТОВ «Домінік Ко».

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз ТОВ «Домінік Ко»

Можливості	Загрози
1	2
1. Вихід на нові ринки збуту, зокрема ЄС	1. Розширення лінії фронту
2. Впровадження нових технологій виробництва кондитерської продукції	2. Зростання собівартості виробництва кондитерської продукції
3. Зменшення тиску на бізнес	3. Економічна рецесія
4. Розширення асортименту продукції, диверсифікація бізнесу	4. Проблеми з безперебійним електропостачанням

Продовження табл. 2.11

1	2
5. Участь в міжнародних грантових програмах	5. Невиконання договірних зобов'язань окремим партнерами
	6. Нестача кваліфікованих кадрів на ринку праці
	7. Швидка зміна смаків та потреб споживачів
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Розвинений бренд	1. Нестача кваліфікованих кадрів, зокрема у сфері логістики
2. Широкий асортимент продукції	2. Висока залежність від змін в зовнішньому середовищі
3. Висока якість продукції, що підтверджена міжнародними стандартами якості	3. Формування надлишкового розміру виробничих запасів
4. Стабільний приріст обсягів реалізації продукції	4. Великі логістичні витрати
5. Висока репутація підприємства на ринку кондитерської продукції	5. Високий знос основних засобів
6. Розвинена партнерська мережа постачальників	6. Недостатня інформаційна підтримка логістичних рішень
7. Прибуткова діяльність та високий рівень фінансового забезпечення власними коштами	
8. Широка мережа власних складських приміщень	
9. Наявність інформаційної системи SAP для обміну даних	

Примітка. Авторська розробка.

У табл. 2.12 сформовано матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Домінік Ко».

Таблиця 2.12 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Домінік Ко»

Можливості + Сильні сторони = 14	Загрози + Сильні сторони = 16
----------------------------------	-------------------------------

Можливості + Слабкі сторони = 11	Загрози + Слабкі сторони = 13
----------------------------------	-------------------------------

Примітка. Авторська розробка.

Таке співвідношення сильних та слабких сторін ТОВ «Домінік Ко» з можливостями та загрозами зовнішнього середовища свідчить про потребу у виборі стратегії обмеженого зростання для товариства.

З урахуванням високого рівня ризиковості зовнішнього середовища та його динамічності надзвичайно важливим залишається питання пошуку резервів для удосконалення. Зокрема, це можливо зробити через поліпшення логістичного контролінгу, який спрямований на оптимізацію логістичних процесів, забезпечення ефективного використання наявних ресурсів. На рис. 2.10 за допомогою діаграми Ісікави виділено ключові проблеми логістичного контролінгу



Рисунок 2.10 – Діаграма Ісікави для ТОВ «Домінік Ко»

Примітка. Авторська розробка.

Окремо зазначимо, що головною проблемою логістичного контролінгу є відсутність автоматизованого аналізу, обробки та інтерпретації інформації для прийняття ефективних логістичних рішень. На ТОВ «Домінік Ко» є інформаційна система щодо збору та обміну інформацією, але аналіз великого масиву даних покладається безпосередньо на працівників товариства. Комплексна автоматизація на ТОВ «Домінік Ко» використовується не у повній мірі.

Таким чином, на ТОВ «Домінік Ко» попри наявність логістичного відділу процес управління логістичною діяльністю є децентралізованим. Між різними структурними підрозділами поділені окремі логістичні процеси. Відділ логістики на ТОВ «Домінік Ко» відповідає за транспортну складову. На логістичні процеси орієнтовно припадає 70 % усіх бізнес-процесів ТОВ «Домінік Ко», що включає постачання ресурсів, складування, виробництво, розподіл та збут. У частині логістичного контролінгу найбільш вагомою проблемою є відсутність спеціалізованої інформаційної системи, яка б не лише збирала інформацію, але й забезпечувала її аналіз, інтерпретацію та здійснювала прогнозування. Оскільки виконання даних операцій вручну часто призводить до запізнених рішень, упущення окремих важливих даних тощо. Логістичний контролінг радше має фрагментарне здійснення уже за отриманими результатами.

Висновки до розділу 2

Дослідивши стан логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко» виконано наступні завдання:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Домінік Ко». ТОВ «Домінік Ко» займається виробництвом кондитерської продукції, що включає печиво, цукерки, шоколад, тістечка, хлібобулочну продукцію тощо. Виявлено, що протягом 2021-2023 рр. на ТОВ «Домінік Ко» відбулося

зменшення чисельності персоналу з 618 осіб до 546 осіб, що викликано як частковою автоматизацією виробництва, так і нестачею кваліфікованих робітників. Організаційна структура ТОВ «Домінік Ко» є лінійно-функціональною, у якій передбачено директора головним виконавчим органом, а також наявність у його підпорядкуванні 6 заступників по ключовим напрямкам діяльності. Також на ТОВ «Домінік Ко» виявлено позитивні зміни в частині підвищення рівня освіти працівників та фонду оплати праці. Останнє свідчить про підвищення рівня заробітної плати на товаристві.

2. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко». Результати проведеного аналізу сигналізують про покращення діяльності ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2023 рр. За рахунок оптимізації діяльності, оперативних антикризових заходів ТОВ «Домінік Ко» змогло у 2022 р. вийти на прибутковий рівень та отримати 53 млн. грн. чистого прибутку, а у 2023 р. його розмір зменшився до 19 млн. грн. Збільшується розмір заробітної плати та покращуються умови праці про що свідчить зростання середньомісячної заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» у 2023 р. майже на 50 % до 17950,24 грн. Серед негативних змін слід відзначити: високі операційні витрати ТОВ «Домінік Ко», велика частина зношеного обладнання, а також погіршення фінансових результатів у 2023 р. порівняно з попереднім роком. Все це вказує на необхідність пошуку шляхів оптимізації діяльності.

3. Проведено аналіз логістичного контролінгу ТОВ «Домінік Ко». На ТОВ «Домінік Ко» попри наявність логістичного відділу процес управління логістичною діяльністю є децентралізованим. Між різними структурними підрозділами поділені окремі логістичні процеси. Відділ логістики на ТОВ «Домінік Ко» відповідає за транспортну складову. На логістичні процеси орієнтовно припадає 70 % усіх бізнес-процесів ТОВ «Домінік Ко», що включає постачання ресурсів, складування, виробництво, розподіл та збут. У частині логістичного контролінгу найбільш вагомою проблемою є відсутність спеціалізованої інформаційної системи, яка б не лише збирала інформацію, але й забезпечувала її аналіз, інтерпретацію та здійснювала прогнозування.

Оскільки виконання даних операцій вручну часто призводить до запізнілих рішень, упущення окремих важливих даних тощо. Логістичний контролінг на ТОВ «Домінік Ко» перебуває на етапі становлення та розвитку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ТОВ «ДОМІНІК КО»

3.1 Напрями підвищення ефективності логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко»

Виявлені проблеми й недоліки ТОВ «Домінік Ко» у попередньому розділі кваліфікаційної роботи сигналізують про недосконалість логістичного контролінгу, що свідчить про потребу у підвищенні її ефективності. Якщо на підприємстві один з елементів має проблеми, то в цілому це впливає на зниження загальної ефективності всієї діяльності ТОВ «Домінік Ко». Тому можемо припустити, що підвищення ефективності логістичного контролінгу позитивно відобразиться на усіх результатах діяльності товариства.

Виходячи з наявних результатів ТОВ «Домінік Ко» головними передумовами для підвищення ефективності логістичного контролінгу є потреба товариства у:

- необхідності ідентифікації джерел непродуктивних витрат та пошуку шляхів їх оптимізації;

- виявленні слабких місць в логістичних процесах підприємства та їх усунення;

- прогнозуванні оптимального рівня запасів та зменшення їх надлишку на складах товариства;

- постійному моніторингу за змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі, відхилень фактичних результатів від планових й швидка реакція на негативні зміни.

Завдяки досконалому логістичному контролінгу ТОВ «Домінік Ко» має можливість оптимізувати логістичні процеси, зменшити непродуктивні витрати та підвищити свою конкурентну позицію й забезпечення довгостроковий успіх.

Детально вивчивши особливості діяльності ТОВ «Домінік Ко», побудови його логістичних процесів, а досвід зарубіжних підприємств, кращі практики та наукові розробки на рис. 3.1 представлено пріоритетні напрямки підвищення ефективності логістичного контролінгу.



Рисунок 3.1 – Пріоритетні напрямки підвищення ефективності логістичного контролінгу ТОВ «Домінік Ко»

Примітка. Авторська розробка.

Визначено 8 пріоритетних напрямків підвищення ефективності логістичного контролінгу ТОВ «Домінік Ко». Далі коротко обґрунтуємо їх важливість та можливість впровадження у діяльність товариства.

Повна автоматизація логістичного контролінгу ТОВ «Домінік Ко» за рахунок інтеграції інформаційних технологій є ключовим етапом для підвищення ефективності та оптимізації логістичних процесів. Інтеграція інформаційних технологій у логістичний контролінг дозволяє автоматизувати багато рутинних операцій, зменшити людський фактор та підвищити точність аналізу даних.

Інтеграція інформаційних систем у логістичний контролінг ТОВ «Домінік Ко» дозволяє автоматизувати збір та обробку даних про постачальників, складські запаси, відвантаження та доставку товарів. Це дозволяє значно зменшити час, необхідний для проведення аналізу та прийняття рішень, і забезпечує більш оперативну реакцію на зміни у логістичному ланцюжку.

Автоматизація логістичного контролінгу ТОВ «Домінік Ко» через інтеграцію інформаційних технологій дозволяє покращити комунікацію між різними відділами підприємства, постачальниками та клієнтами. Це сприятиме зменшенню можливих помилок та збільшенню швидкості обміну інформацією, що в свою чергу позитивно впливає на швидкість реагування на зміни в логістичному середовищі.

Крім того, повна автоматизація логістичного контролінгу дозволяє використовувати аналітичні інструменти та алгоритми штучного інтелекту для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів доставки та управління запасами. Це дозволить ТОВ «Домінік Ко» знижувати витрати на логістику, підвищувати рівень обслуговування клієнтів та збільшувати конкурентоспроможність на ринку.

Наявна інформаційна система товариства SAP забезпечує збір та обмін інформацією між різними структурними підрозділами. Однак вона не володіє аналітичним інструментарієм. Відповідно надходить надлишкова й не сортована інформація, а вищому керівництву ТОВ «Домінік Ко» доводиться самотійно обробляти великий масив даних.

Іншим важливим стратегічним напрямком є розширення повноважень відділу логістики ТОВ «Домінік Ко» та формування на його основі

централізованої системи логістичного контролінгу. Перш за все, це дозволяє забезпечити єдність та цілісність управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко», уникнути дублювання функцій та розрізненості в прийнятті рішень.

Розширення повноважень відділу логістики означає, що цей відділ стане центром координації та контролю за всіма логістичними процесами на ТОВ «Домінік Ко». На нього покладиться відповідальність за планування та виконання поставок, організацію складського обліку, контроль якості та термінів доставки, а також за взаємодію з постачальниками та клієнтами.

Формування централізованої системи логістичного контролінгу ТОВ «Домінік Ко» дозволить забезпечити доступ до єдиної бази даних з усієї логістичної діяльності товариства. Це суттєво спростить аналіз інформації, забезпечить її достовірність та актуальність, а також дозволить оперативно реагувати на зміни в логістичному середовищі. Формування системи логістичного контролінгу на основі централізації дозволить забезпечити прозорість та контроль усіх логістичних процесів, що позитивно позначається на ефективності роботи ТОВ «Домінік Ко».

Розширення повноважень відділу логістики та створення на його основі централізованої системи логістичного контролінгу є важливим напрямом оптимізації логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко». Відділ логістики буде стежити за усіма показниками діяльності, виявляти слабкі сторони у логістичних процесах товариства й шукати напрями для їх вирішення.

З розширенням повноважень відділу логістики ТОВ «Домінік Ко» важливо забезпечити підвищення кваліфікації персоналу. Для цього запропоновано проведення навчання на принципах концепцій Lean і Six Sigma.

По-перше, концепція Lean спрямована на максимізацію вартості для клієнта при мінімальному використанні ресурсів. Навчання персоналу за принципами Lean допоможе логістам ТОВ «Домінік Ко» ідентифікувати та усувати зайві операції та процедури в логістичних процесах, що призводить до скорочення часу доставки та зниження витрат.

По-друге, Six Sigma надає методологічний підхід до управління якістю, спрямований на зменшення відхилень та дефектів у логістичних процесах. Навчання з принципів Six Sigma дозволить логістам ТОВ «Домінік Ко» використовувати статистичні методи для аналізу та вдосконалення логістичних процесів, що в результаті покращує якість обслуговування та сприяє зниженню ризиків для бізнесу.

Крім того, поєднання Lean і Six Sigma у навчальних програмах надає логістичному персоналу ТОВ «Домінік Ко» комплексний підхід до оптимізації процесів, що враховує як ефективність, так і якість. Це допомагає створити культуру постійного вдосконалення та інновацій в логістичній діяльності підприємства.

Впровадження системи безперервного моніторингу логістичних процесів та ключових показників ефективності відіграє важливу роль удосконалення логістичного контролінгу ТОВ «Домінік Ко». Ця система дозволяє забезпечити постійний контроль за всіма аспектами логістичної діяльності та оперативно реагувати на будь-які відхилення від заданих стандартів та планів.

Така система безперервного моніторингу дозволить зібрати в реальному часі дані про виконання логістичних процесів, такі як час доставки, витрати на транспортування, рівень сервісу тощо. Це надасть можливість оперативно виявляти проблемні ситуації та шукати шляхи їх вирішення перед тим, як вони вплинуть на ефективність діяльності ТОВ «Домінік Ко».

Крім того, система безперервного моніторингу сприяє впровадженню принципів постійного вдосконалення (continuous improvement) в логістичній діяльності підприємства. За допомогою постійного аналізу та оновлення процесів на основі зібраних даних можна досягти постійного росту ефективності та конкурентоспроможності ТОВ «Домінік Ко».

Стимулювання на товаристві культури обміну ідеями та пошуку напрямів оптимізації процесів є важливим аспектом удосконалення логістичного контролінгу ТОВ «Домінік Ко», оскільки воно сприяє залученню різноманітних перспектив та інноваційних підходів до управління логістичними процесами.

Культура обміну ідеями створює сприятливу атмосферу для вільного обговорення проблем та виявлення можливостей для покращення в логістичному контролінгу ТОВ «Домінік Ко». Різні члени трудового колективу ТОВ «Домінік Ко» можуть принести унікальний погляд на існуючі проблеми та запропонувати нові ідеї для їх вирішення.

Постійне удосконалення логістичного контролінгу на основі вивчення кращих кейсів успішних підприємств та розвитку науково-технічного прогресу є також важливим кроком, оскільки це дозволяє використовувати передовий досвід та новітні технології для оптимізації логістичних процесів.

Вивчення кращих кейсів успішних підприємств дозволяє виявити ефективні практики та стратегії управління логістичними процесами. Аналіз таких кейсів допомагає ідентифікувати успішні методи та техніки, які можна адаптувати для власного бізнесу ТОВ «Домінік Ко», що сприяє постійному вдосконаленню логістичного контролінгу.

Крім того, постійне вдосконалення логістичного контролінгу на основі науково-технічного прогресу дозволить ТОВ «Домінік Ко» залишатися конкурентоспроможними в постійно змінному бізнес-середовищі. Адаптація новітніх технологій та інноваційних підходів допоможе ТОВ «Домінік Ко» забезпечувати високу ефективність, підвищувати задоволеність клієнтів та знижувати витрати.

Зазначене можливо здійснювати за рахунок використання інструменту бенчмаркінгу. Цей інструмент дозволить проводити аналіз та порівняння результатів власних логістичних процесів з результатами найбільш успішних компаній. Це дозволяє ідентифікувати відмінності у логістичних процесах та визначити області, де власні процеси можуть бути оптимізовані або покращені.

Використання інструменту бенчмаркінгу дозволить ТОВ «Домінік Ко» знаходити найкращі практики та використовувати їх для покращення власних логістичних процесів.

Посилити координацію та стандартизацію процесів логістичного контролінгу ТОВ «Домінік Ко» можливо шляхом розробки єдиних методів збору та аналізу даних у всіх підрозділах. Це включає узгодження форматів звітів, методів вимірювання ключових показників ефективності та уніфікацію систем обліку. Ця система повинна забезпечити моніторинг, аналіз та контроль за усіма етапами логістичних процесів у режимі реального часу.

На основі розроблених пропозицій на рис. 3.2 представляється можливим відображення заходів для вирішення наявних проблем логістичного контролінгу ТОВ «Домінік Ко».

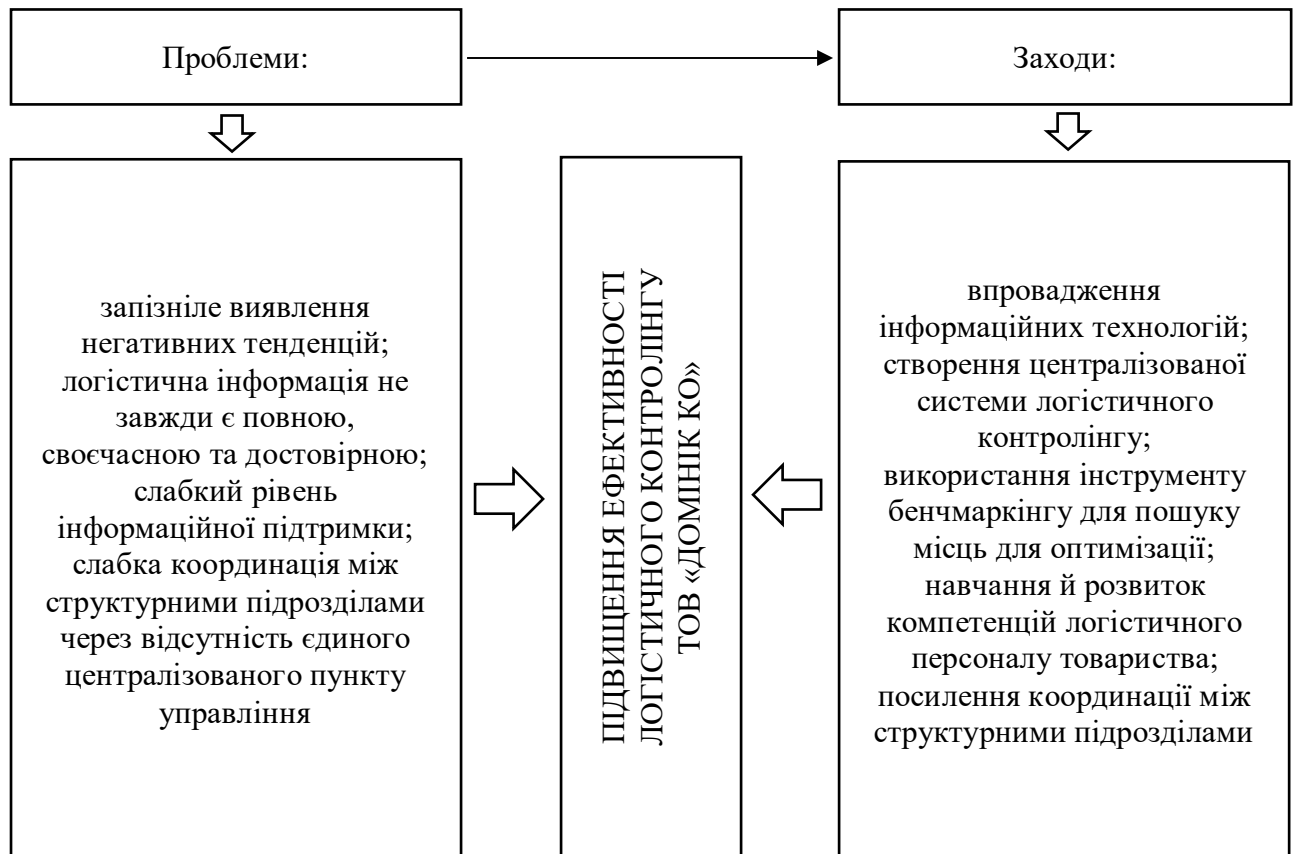


Рисунок 3.2 – Заходи для вирішення наявних проблем логістичного контролінгу ТОВ «Домінік Ко»

Примітка. Авторська розробка.

Підвищення ефективності логістичного контролінгу ТОВ «Домінік Ко» забезпечиться завдяки створенню централізації усіх функцій, за які

відповідатиме відділ логістики. Він буде здійснювати планування, координацію та контроль усіх логістичних процесів на ТОВ «Домінік Ко». До відділу логістики будуть поставлені завдання щодо проведення регулярних аудитів та перевірок, а також надання рекомендацій для вдосконалення процесів управління логістикою на підприємстві.

Таким чином, логістичний контролінг ТОВ «Домінік Ко» потребує пошуку напрямів підвищення ефективності, що позитивно повинно відобразитися на кінцевих результатах діяльності товариства. За результатами проведеного дослідження визначено такі 8 пріоритетних напрямків підвищення ефективності логістичного контролінгу ТОВ «Домінік Ко» як: повна автоматизація логістичного контролінгу за рахунок інтеграції інформаційних технологій, розширення повноважень відділу логістики й формування на її основі централізованої системи логістичного контролінгу, проведення навчання для логістичного персоналу по принципах концепцій Lean і Six Sigma, впровадження системи безперервного моніторингу логістичних процесів та ключових показників ефективності, стимулювання на товаристві культури обміну ідеями, пошуку напрямів оптимізації процесів, постійне удосконалення логістичного контролінгу на основі вивчення кращих кейсів успішних підприємства, а також розвитку науково-технічного прогресу, посилення координації та стандартизації процесів логістичного контролінгу, використання інструменту бенчмаркінгу для пошуку місць для оптимізації.

Слід наголосити, що логістичний контролінг не є панацеєю вирішення усіх проблем. Але його ефективне застосування дозволить на ТОВ «Домінік Ко» приймати рішення на основі реальних даних, своєчасно виявляти проблемні зони й шукати напрями для їх вирішення, оптимізації логістичних процесів. Усе це підвищує ймовірність прийняття правильних логістичних рішень, швидкої реакції на виявлені негативні тенденції. У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи запропоновано інтеграцію інформаційних технологій у систему логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко».

3.2 Інтеграція інформаційних технологій у систему логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко»

Інтеграція інформаційних технологій у систему логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко» відіграє ключову роль у підвищення її ефективності та товариства в цілому. Така інтеграція інформаційних технологій дозволить оптимізувати управлінський процес, забезпечуючи оперативний доступ до даних та їх аналіз в режимі реального часу. Це дозволить зменшити час прийняття рішень, підвищити точність прогнозів та забезпечити швидку реакцію на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Інформаційні технології допомагають автоматизувати багато процесів у системі логістичного контролінгу, зокрема, моніторинг запасів, управління постачанням, маршрутизацію доставок та відстеження вантажів. Це дозволяє зменшити витрати на управління логістичними процесами, підвищити їх ефективність та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів.

Інтеграція системи логістичного контролінгу з інформаційними технологіями також сприяє збільшенню прозорості та контролю над усіма ланками постачального ланцюга. Це дозволяє швидко виявляти та усувати можливі проблеми та ризики, що забезпечує стабільну та надійну роботу всієї логістичної системи ТОВ «Домінік Ко». Крім того, інформаційні технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних, що в свою чергу допомагає вдосконалювати стратегічне планування та прийняття управлінських рішень.

Загалом, інтеграція інформаційних технологій у систему логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко» є необхідним кроком для досягнення конкурентних переваг на ринку та забезпечення стабільного розвитку товариства в умовах постійних змін та конкуренції.

У ТОВ «Домінік Ко» вже успішно впроваджена єдина інформаційна система SAP. Проте, слід зазначити, що ця система працює на застарілій версії та має обмежений функціонал. Її можливості обмежені лише обміном та збором

інформації, і в ній відсутні такі важливі функції, як аналіз даних, інтерпретація, графічне відображення, сортування за важливістю, система підтримки рішень тощо.

У зв'язку з високими витратами на впровадження нового програмного забезпечення і відсутністю обґрунтованих підстав для його придбання, важливо для ТОВ «Домінік Ко» розглянути можливість розширення функціоналу існуючої інформаційної системи. Це можна здійснити шляхом співпраці зі спеціалізованою ІТ-компанією, яка має досвід у таких видів діяльності.

На рис. 3.3 наведено схему реалізації логістичного контролінгу ТОВ «Домінік Ко» на базі удосконаленої інформаційної системи SAP.



Рисунок 3.3 – Схема реалізації логістичного контролінгу ТОВ «Домінік Ко» на базі удосконаленої інформаційної системи SAP

Примітка. Авторська розробка.

Удосконалення інформаційної системи SAP відкриє перед ТОВ «Домінік Ко» широкі перспективи для забезпечення автоматизованого логістичного контролю. Це не лише підвищить ефективність управління логістичними процесами, а й дозволить значно зменшити ризики та витрати, пов'язані з їх управлінням. За допомогою розширених функціональних можливостей SAP, ТОВ «Домінік Ко» матиме потужний інструмент, який сприятиме оптимізації всіх ланок логістичного ланцюжка.

Перший крок у процесі удосконалення системи полягатиме в зверненні до ІТ-компанії, яка спеціалізується на впровадженні та підтримці SAP. Зокрема, цим займається компанія ELEKS, яка вивчи потреби ТОВ «Домінік Ко», розробить концепцію можливого удосконалення й розширить функціональні можливості інформаційної системи SAP. При цьому всі збережені дані до цього у системі SAP збержуться. Тому наявність такої інформаційної системи є важливою перевагою для ТОВ «Домінік Ко» й суттєво спростить процес інтеграції інформаційних технологій.

Після вивчення потреб підприємства і виявлення ключових вимог до системи, ІТ-компанія розробить план удосконалення. Цей план включатиме в себе як технічні аспекти, так і впровадження нового функціоналу, який спрямований на поліпшення логістичного контролю. Розроблений функціонал буде адаптовано до потреб ТОВ «Домінік Ко», що забезпечить його максимальну ефективність та відповідність бізнес-процесам компанії.

У процесі удосконалення системи SAP велика увага буде приділена не лише технічним аспектам, а й взаємодії з персоналом. Буде проведено необхідну підготовку та навчання співробітників з використання нового функціоналу, щоб забезпечити його успішне впровадження та прийняття користувачами. Такий комплексний підхід дозволить ТОВ «Домінік Ко» максимально використовувати потенціал покращеної системи SAP для оптимізації логістичного контролю та досягнення стратегічних цілей.

Запропоновані заходи дозволять на ТОВ «Домінік Ко» забезпечити безперервний процес логістичного контролінгу, який не залежатиме від участі

співробітників. На рис. 3.4 наведено безперервний процес логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко» за рахунок інтеграції інформаційної системи SAP.



Рисунок 3.4 – Безперервний процес логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко» за рахунок інтеграції інформаційної системи SAP

Примітка. Авторська розробка.

Інформаційні технології забезпечують можливість в реальному часі відстежувати рух товарів, виявляти потенційні проблеми та оптимізувати логістичні процеси. Крім того, вони дозволяють автоматизувати формування звітів та аналізувати ключові показники ефективності.

Впровадження спеціалізованих інформаційних технологій може суттєво покращити логістичний контролінг на ТОВ «Домінік Ко» та призвести до численних переваг. Однією з найважливіших переваг є підвищення ефективності та точності моніторингу всього логістичного ланцюга. Завдяки

інтегрованим системам моніторингу та аналізу даних, керівництво ТОВ «Домінік Ко» отримує доступ до реального часу інформації про рух товарів, стан запасів, транспортування та інші ключові аспекти логістики. Це дозволяє оперативно реагувати на будь-які зміни та оптимізувати процеси.

Крім того, впровадження інформаційних технологій дозволяє ТОВ «Домінік Ко» покращити управління запасами та складським господарством. Автоматизовані системи ведення обліку запасів та прогнозування попиту дозволяють уникати надлишків або дефіцитів, оптимізувати складські простори та зменшувати витрати на зберігання. Це сприяє підвищенню ефективності виробничих та постачальних процесів, а також знижує витрати на утримання запасів.

Системи автоматизованого логістичного контролінгу відкривають широкі можливості для своєчасної реакції на зміни в різних аспектах ланцюга постачання та виробництва. Один з яскравих прикладів – це здатність системи автоматично реагувати на зменшення запасів до критичного мінімуму. У таких випадках система самостійно аналізує рівень запасів і, якщо він опускається нижче певного показника, автоматично ініціює процес оформлення замовлень на необхідні товари або матеріали. Це дозволяє уникнути ситуацій дефіциту та забезпечити безперебійну роботу виробництва чи постачання.

Крім того, системи автоматизованого контролінгу можуть ефективно виявляти та відстежувати зменшення запасів готової продукції. У таких випадках, система, спостерігаючи зменшення обсягів готової продукції на складі, автоматично генерує повідомлення про необхідність збільшення виробництва конкретних видів продукції. Це дозволяє ТОВ «Домінік Ко» оперативно реагувати на змінність попиту та запобігти можливим перервам у постачанні клієнтам.

Завдяки автоматизації логістичного контролінгу, ТОВ «Домінік Ко» отримає можливість не лише реагувати на зміни вчасно, а й робити це з великою точністю та ефективністю. Автоматичні системи дозволяють забезпечити безперервність виробничих та постачальних процесів, що є

критично важливим для забезпечення задоволення потреб клієнтів та збереження конкурентоспроможності на ринку

Впровадження спеціалізованих інформаційних технологій сприяє покращенню координації та співпраці з постачальниками та партнерами у логістичному ланцюзі. Інтеграція систем управління постачанням та електронні платформи обміну даними дозволяє автоматизувати процеси замовлення, відвантаження та оплати, що спрощує взаємодію між учасниками ланцюга постачання та зменшує час на вирішення логістичних питань.

Отже, впровадження спеціалізованих інформаційних технологій може значно покращити логістичний контролінг на ТОВ «Домінік Ко», сприяючи підвищенню ефективності, зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

На рис. 3.5 наведено переваги інтеграції інформаційних технологій у систему логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко».

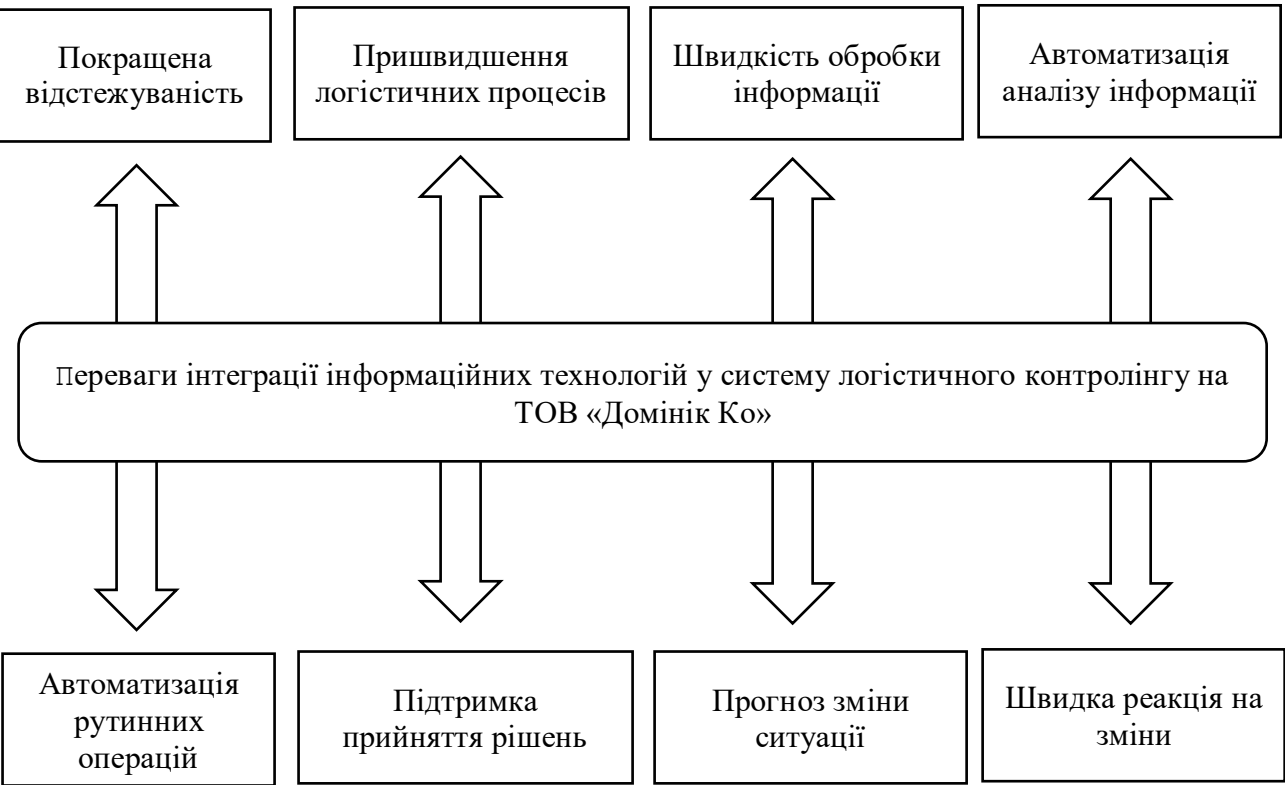


Рисунок 3.5 – Переваги інтеграції інформаційних технологій у систему логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко»

Примітка. Авторська розробка.

Автоматизація логістичного контролінгу через використання інформаційних технологій є важливим інструментом для ТОВ «Домінік Ко», яке прагне підвищити ефективність своїх логістичних процесів. Це дозволить не лише зменшити витрати та ризики, але й створити конкурентну перевагу на ринку завдяки швидкій та точній реакції на зміни в середовищі бізнесу ТОВ «Домінік Ко».

Отже, інтеграція інформаційних технологій у систему логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко» є важливим резервом для підвищення її ефективності. У рамках цього пропоновано автоматизувати логістичний контролінг на ТОВ «Домінік Ко» завдяки використанню сучасних інформаційних технологій, які володіють потужним функціоналом для автоматизованого збору, обробки та аналізу інформації. Зазначене можна здійснити на основі наявної уже інформаційної системи ТОВ «Домінік Ко» – SAP. Для цього необхідно її удосконалення, розширення функціоналу шляхом доопрацювання, що може здійснити спеціалізована ІТ-компанія. Передбачається, що вжиття запропонованих заходів дозволить забезпечити автоматизацію логістичного контролінгу без додаткової участі співробітників ТОВ «Домінік Ко», відстеження будь-яких змін у режимі реального часу, моделювання зміни ситуації, підтримку логістичних рішень тощо.

Висновки до розділу 3

Розглянувши у третьому розділі кваліфікаційної роботи шляхи підвищення ефективності логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко» виконано наступні завдання:

1. Розроблено напрями підвищення ефективності логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко». Логістичний контролінг ТОВ «Домінік Ко» потребує пошуку напрямів підвищення ефективності, що позитивно повинно відобразитися на кінцевих результатах діяльності товариства. За результатами

проведеного дослідження визначено такі 8 пріоритетних напрямків підвищення ефективності логістичного контролінгу ТОВ «Домінік Ко» як: повна автоматизація логістичного контролінгу за рахунок інтеграції інформаційних технологій, розширення повноважень відділу логістики й формування на її основі централізованої системи логістичного контролінгу, проведення навчання для логістичного персоналу по принципах концепцій Lean і Six Sigma, впровадження системи безперервного моніторингу логістичних процесів та ключових показників ефективності, стимулювання на товаристві культури обміну ідеями, пошуку напрямів оптимізації процесів, постійне удосконалення логістичного контролінгу на основі вивчення кращих кейсів успішних підприємства, а також розвитку науково-технічного прогресу, посилення координації та стандартизації процесів логістичного контролінгу, використання інструменту бенчмаркінгу для пошуку місць для оптимізації.

2. Запропоновано інтеграцію інформаційних технологій у систему логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко». Інтеграція інформаційних технологій у систему логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко» є важливим резервом для підвищення її ефективності. У рамках цього запропоновано автоматизувати логістичний контролінг на ТОВ «Домінік Ко» завдяки використанню сучасних інформаційних технологій, які володіють потужним функціоналом для автоматизованого збору, обробки та аналізу інформації. Зазначене можна здійснити на основі наявної уже інформаційної системи ТОВ «Домінік Ко» – SAP. Для цього необхідно її удосконалення, розширення функціоналу шляхом доопрацювання, що може здійснити спеціалізована ІТ-компанія. Передбачається, що вжиття запропонованих заходів дозволить забезпечити автоматизацію логістичного контролінгу без додаткової участі співробітників ТОВ «Домінік Ко», відстеження будь-яких змін у режимі реального часу, моделювання зміни ситуації, підтримку логістичних рішень тощо.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки дослідження можемо зазначити, що поставленої мети досягнуто й усі завдання реалізовані. За результатами цього зроблено наступні висновки.

1. Досліджено сутність та зміст логістичного контролінгу. Логістичний контролінг об'єднує функції як логістики, так і контролінгу, і його головною метою є забезпечення прибуткового функціонування підприємства відповідно до завдань стратегічного менеджменту. Оскільки технології продовжують розвиватися, логістичний контролінг, ймовірно, розвиватиметься, включаючи більш складні інструменти та методології.

2. Визначено мету, основні елементи, функції та принципи логістичного контролінгу підприємства. Мета логістичного контролінгу полягає у досягненні максимальної ефективності всього логістичного процесу на підприємстві. Це означає виявлення і усунення можливих проблем та перешкод у роботі ланок постачання, виробництва, зберігання та розподілу товарів. В результаті, підприємство може зменшити витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів та збільшити загальну ефективність. Основними елементами логістичного контролінгу є системи збору та аналізу даних, контроль за запасами, планування постачань, моніторинг транспортування та управління складськими операціями. Ці елементи дозволяють підприємствам отримувати оперативну інформацію про всі процеси логістики, що дозволяє вчасно реагувати на зміни та вдосконалювати стратегії управління. Основою забезпечення ефективного функціонування логістичного контролінгу є впровадження спеціалізованих інформаційних технологій.

3. Розглянуто інструментарій логістичного контролінгу. Логістичний контролінг реалізовує свої завдання за рахунок використання певного інструментарію, який є досить широким. У даній сфері тривають наукові розробки, постійно інструментарій логістичного контролінгу розширюється, з'являються нові технології, методи, засоби та інструменти, завдяки яким

виконуються головні завдання логістичного контролінгу. До інструментарію логістичного контролінгу відноситься: SWOT-аналіз, Pest-аналіз, діаграму Ісікави (4Р), GAP-аналіз, ABC-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, XYZ-аналіз, аналіз логістичних ланцюгів, аналіз факторів логістичних витрат, аналіз показників тощо. Підприємства самостійно визначають, яким інструментарієм використовувати для якнайкращої реалізації функцій та завдань логістичного контролінгу.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Домінік Ко». ТОВ «Домінік Ко» займається виробництвом кондитерської продукції, що включає печиво, цукерки, шоколад, тістечка, хлібобулочну продукцію тощо. Виявлено, що протягом 2021-2023 рр. на ТОВ «Домінік Ко» відбулося зменшення чисельності персоналу з 618 осіб до 546 осіб, що викликано як частковою автоматизацією виробництва, так і нестачею кваліфікованих робітників. Організаційна структура ТОВ «Домінік Ко» є лінійно-функціональною, у якій передбачено директора головним виконавчим органом, а також наявність у його підпорядкуванні 6 заступників по ключовим напрямкам діяльності. Також на ТОВ «Домінік Ко» виявлено позитивні зміни в частині підвищення рівня освіти працівників та фонду оплати праці. Останнє свідчить про підвищення рівня заробітної плати на товаристві.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко». Результати проведеного аналізу сигналізують про покращення діяльності ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2023 рр. За рахунок оптимізації діяльності, оперативних антикризових заходів ТОВ «Домінік Ко» змогло у 2022 р. вийти на прибутковий рівень та отримати 53 млн. грн. чистого прибутку, а у 2023 р. його розмір зменшився до 19 млн. грн. Збільшується розмір заробітної плати та покращуються умови праці про що свідчить зростання середньомісячної заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» у 2023 р. майже на 50 % до 17950,24 грн. Серед негативних змін слід відзначити: високі операційні витрати ТОВ «Домінік Ко», велика частина зношеного обладнання, а також погіршення фінансових результатів у 2023 р. порівняно з попереднім роком.

6. Проведено аналіз логістичного контролінгу ТОВ «Домінік Ко». На ТОВ «Домінік Ко» попри наявність логістичного відділу процес управління логістичною діяльністю є децентралізованим. Між різними структурними підрозділами поділені окремі логістичні процеси. Відділ логістики на ТОВ «Домінік Ко» відповідає за транспортну складову. На логістичні процеси орієнтовно припадає 70 % усіх бізнес-процесів ТОВ «Домінік Ко», що включає постачання ресурсів, складування, виробництво, розподіл та збут. У частині логістичного контролінгу найбільш вагомою проблемою є відсутність спеціалізованої інформаційної системи, яка б не лише збирала інформацію, але й забезпечувала її аналіз, інтерпретацію та здійснювала прогнозування. Оскільки виконання даних операцій вручну часто призводить до запізнених рішень, упущення окремих важливих даних тощо. Логістичний контролінг на ТОВ «Домінік Ко» перебуває на етапі становлення та розвитку.

7. Розроблено напрями підвищення ефективності логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко». Логістичний контролінг ТОВ «Домінік Ко» потребує пошуку напрямів підвищення ефективності, що позитивно повинно відобразитися на кінцевих результатах діяльності товариства. За результатами проведеного дослідження визначено такі 8 пріоритетних напрямків підвищення ефективності логістичного контролінгу ТОВ «Домінік Ко» як: повна автоматизація логістичного контролінгу за рахунок інтеграції інформаційних технологій, розширення повноважень відділу логістики й формування на її основі централізованої системи логістичного контролінгу, проведення навчання для логістичного персоналу по принципах концепцій Lean і Six Sigma, впровадження системи безперервного моніторингу логістичних процесів та ключових показників ефективності, стимулювання на товаристві культури обміну ідеями, пошуку напрямів оптимізації процесів, постійне удосконалення логістичного контролінгу на основі вивчення кращих кейсів успішних підприємства, а також розвитку науково-технічного прогресу, посилення координації та стандартизації процесів логістичного контролінгу, використання інструменту бенчмаркінгу для пошуку місць для оптимізації.

8. Запропоновано інтеграцію інформаційних технологій у систему логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко». Інтеграція інформаційних технологій у систему логістичного контролінгу на ТОВ «Домінік Ко» є важливим резервом для підвищення її ефективності. У рамках цього запропоновано автоматизувати логістичний контролінг на ТОВ «Домінік Ко» завдяки використанню сучасних інформаційних технологій, які володіють потужним функціоналом для автоматизованого збору, обробки та аналізу інформації. Зазначене можна здійснити на основі наявної уже інформаційної системи ТОВ «Домінік Ко» – SAP. Для цього необхідно її удосконалення, розширення функціоналу шляхом доопрацювання, що може здійснити спеціалізована ІТ-компанія. Передбачається, що вжиття запропонованих заходів дозволить забезпечити автоматизацію логістичного контролінгу без додаткової участі співробітників ТОВ «Домінік Ко», відстеження будь-яких змін у режимі реального часу, моделювання зміни ситуації, підтримку логістичних рішень тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 08.12.2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 02.05.2024).
2. Господарський кодекс України: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 2 січня 2014 р.: (офіц. текст). Київ: Паливода А.В., 2014. 208 с.
3. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 08.05.2024).
4. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 19.09.91 року № 1577-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 01.03.2024)
5. Авраменко О.В. Напрями розвитку логістичного менеджменту в Україні *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2017. № 9. С. 262-267.
6. Балог Л.В. Сутність логістичного контролінгу та його роль в процесі управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. С.312-315.
7. Баюра Д.О. Контролінг у корпоративному управлінні. *Науковий журнал «Інвестиції: практика та досвід»*. 2014. № 24. С. 6-8.
8. Бердар М.М. Контролінг як сучасна концепція управління промисловим підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 39-43.
9. Біловодська О.А. Логістика: теорія та практика: навч. посібник. Київ: Центр початкової літератури, 2019. 356 с
10. Бужимська К.О., Царук І.М. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1(95). С. 3-7.

11. Буреніна Н.Б. Концепція контролінгу в умовах глобалізації економічних процесів. *Механізм регулювання економіки*. 2008. № 3, Т. 1. С. 81-84.
12. Бурковська А.В., Сизоненко Ю.С. Напрями вдосконалення логістичної діяльності підприємств. *Modern Economics*. 2021. № 30(2021). С. 52-56.
13. Васильченко М.І., Коломієць А.І., Краєва А.А. Контролінг логістичної діяльності підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища: управлінський аспект. *Електронний науково-практичний журнал*. 2021. С. 193-199.
14. Васильченко М.І., Коломієць А.І., Краєва А.А. Контролінг логістичної діяльності підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища: управлінський аспект. *Економіка та управління підприємством. Серія: Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 193-198.
15. Ватченко О.Б., Прохорова А.С. Контролінг у системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2016. № 116. С. 209-219.
16. Водолажська Т.О., Ачкасова Л.М. Моделювання логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С.170-183
17. Волонтир Л.О. Завдання контролінгу інформаційних систем логістики. Тези доп. Міжнарод. наук.-практ. конф. «Цифрова економіка як фактор інноваційного розвитку суспільства», 11 листопада 2020. Тернопіль, 2020. С. 54-56.
18. Волонтир Л.О. Інформаційна логістика бізнес-структур малих підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 34. С. 198-202.
19. Гаврилюк Н.М. Теоретичні аспекти логістичного управління підприємством на основі контролінгу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2015. Вип. 11(1). С. 31-37.

20. Гаврилюк Н.М. Концепція логістичного контролінгу в управлінні підприємств автомобільного транспорту. *Ефективна економіка*. 2016. №9. С. 62-67.
21. Гандурський А.В. Переваги впровадження іт-систем управління складом на прикладі WMS Logistic Vision Suite в логістичному комплексі Roshen. *ScienceRise*. 2015. № 1(1). С. 37-39.
22. Гнатюк М.Е. Управління логістичними бізнес-процесами на підприємстві. Київ, 2021. 92 с.
23. Гончаров Ю.В., Костюк Г.В. Оцінювання ефективності функціонування логістичної системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 9. С. 8-15.
24. Грицина Л.А. Формування логістичної системи підприємства при веденні міжнародного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6, т. 1. С. 145-147.
25. Гукалюк А. Логістичний контролінг в практиці управління підприємством. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2014. Вип. 33, Ч. 1. С. 36-40.
26. Жалдак Г.П., Дем'ян А.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції*. м. Київ, 23 квітня 2020р. Київ. 2020. С. 208-209.
27. Загороднюк О.В. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія: Економічні науки*. 2013. № 6. С. 121-127.
28. Зайцева О.І., Жосан Г.В., Бетіна В.О. Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 348-353.
29. Іванова З.О. Особливості формування системи контролінгу на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6. С. 136-141.

30. Інновації в галузі логістики. URL: <https://sfii.gov.ua/innovacii-v-galuzilogistiki/>. (дата звернення 11.05.2024)
31. Кальченко А.Г. Логістика: підручник. Київ: КНЕУ, 2003. 284 с.
32. Карінцева О.І., Харченко М.О., Мазін Ю.О., Фалько К.С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 3. С. 127-136.
33. Катаєва Є.Ю., Павлом А.В. АСУ ТП Scada-system в застосуванні інтелектуалізації проектування технологічного процесу. *Young Scientist. Серія: Технічні науки*. 2017. № 10 (50). С. 50-54
34. Качуровський С.В. Сучасні тренди E-COMMERCE в логістиці. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" "Логістика"*. 2018. №892. С. 100-105.
35. Клімович Т.А., Ігнатов О.Є. Логістика як основа ефективного управління організацією. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 12. С. 128-132.
36. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105-112.
37. Компанія ELEKS. URL: <https://eleks.com/ua/about-eleks/> (дата звернення: 05.05.2024)
38. Кочубей Д.В. Оцінка ефекту від впровадження логістичних інформаційних систем. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 228-232
39. Крикавський Є.В. Логістичне управління: Підручник. Львів: Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2022. 684 с.
40. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В., Репін А.О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 2 (73). С. 136-149.

41. Кузнецова А.І. Модель адаптивної системи контролінгу підприємства. *Економіка та держава*. 2014. № 10. С. 93-96.
42. Ларіна Р.Р., Череп О.Г., Грішин Ю.І., Іляєва О.А. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону. Сімферополь: ВД "АРІАЛ", 2011. 234 с.
43. Лозовицький Д.С. Контролінг: [навч. пос.]. Львів: ЛьвДУВС, 2012. 240 с.
44. Малюга Л.М. Логістичний контролінг в системі управління. *Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент: Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (12-13 лютого 2020 р.): у 2 ч.* Запоріжжя: ЗНУ, 2020. Ч.2. С. 302-305.
45. Манн Р.В., Фінагіна О.В., Баранов Г.О. Аналіз логістичної складової нафтогазової галузі регіону. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2022. Вип. 64. С. 5-13.
46. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика: Підручник. Київ: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.
47. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Контролінг виробничої діяльності сучасних підприємств. *Управління розвитком*. 2015. № 4 (182). С. 74-79.
48. Медвідь Л.Г., Шмикова Л.М. Контролінг логістичних витрат: сучасні підходи. URL: http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2012/Economics/7_122912.doc.htm. (дата звернення: 15.05.2024)
49. Мороз Н.С. Поняття та сутність контролю у сфері інформатизації *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки: збірник наукових праць*. 2016. № 850. С. 75–80.
50. Ніконенко А.В. Контролінг логістичних систем. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». URL: http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73853.doc.htm. (дата звернення: 15.05.2024)

51. Озарко К.С., Челомбитько В.В. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 74-78.
52. Офіційна веб-сторінка ТОВ «Домінік Ко». URL: <https://dominik.ua/> (дата звернення: 01.05.2024)
53. Патора Р. VBA у формуванні логістичної контролінгової інформації URL: http://sophus.at.ua/publ/2015_04_29_lviv/sekcija_section_2_2015_04_29/vba_u_formuvanni_logistichnoji_kontrolingovoji_informaciji/91-1-0-1323 (дата звернення: 27.04.2024).
54. Передерій Н. Удосконалення управління логістичними процесами на основі логістичного контролінгу (на прикладі транспортного підприємства). *Політ. Сучасні проблеми науки : тези доповідей XXIII Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. – Національний авіаційний університет*. Київ, 2023. С. 24-26.
55. Петрусевич Н.Ю. Контролінг в управлінні оборотним капіталом підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Харків, 2018. 23 с.
56. Поліщук Н.В. Логістичний контролінг в системі управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами». Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів, 2005. С. 33.
57. Потапова Н.А. Смарт-логістика: концептуальні засади та практика реалізації. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" "Логістика"*. 2018. № 892. С. 179-189.
58. Потапова Н.А. Модель контролінгу логістичної системи АПК. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2012. № 3 (19). С. 55-68.

59. Романюк О. Сутність та роль контролінгу в організації: теоретичні та практичні аспекти. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. п. 4(72). р. 123-132.
60. Руденко Г.Р. Удосконалення логістичних бізнес-функцій торговельного підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2018. №22. С. 502-509.
61. Русановська О.А. Обґрунтування базового набору інструментів та методів логістичного контролінгу. *Technology audit and production reserves*. 2015. № 5/5(25). С. 19-25.
62. Савицька О.М. Особливості проектів оптимізації логістики на підприємствах. *Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тез доп. IX Всеукр. наук.-практ. конф.*, 12 квіт. 88 2018 р. – Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. С. 152.
63. Середницька Л., Волинець В. Інноваційні технології в логістичній системі. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 617–621
64. Система управління SAP. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/sme-business-software.html> (дата звернення: 15.05.2024)
65. Сорока І.Й. Аналіз апаратно-програмного забезпечення логістичної діяльності транспортних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Т. 3. 2020. № 5. С. 117-120.
66. Софійчук К.К. Науково-методичне забезпечення контролінгу у системі управлінні підприємством : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2015. 197 с.
67. Сохецька А.В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70) №2. С. 8-12.
68. Сумець О.М., Бабенко Т.Ю. Логістичні системи і ланцюги поставок: навчальний посібник. Київ: Хай-Тек Прес, 2012. 220 с.

69. Тарасюк Г. М. Логістичні рішення та управління постачаннями в компанії: виклики часу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4 (98). С. 42-48.
70. Титенко Л.В., Богдан С.В., Муравський О.Ю. Аналітичне забезпечення оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства. *Бухгалтерський облік, Аналіз і аудит; Інфраструктура ринку*. 2018. №5. С. 867-872.
71. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2015. 392 с.
72. Фролова Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док. екон. наук : спец. 08.07.05 «Економіка торгівлі та послуг». 2018. 29 с.
73. Хмурова В.В., Лапко С.В. Ефективність впровадження контролінгуна підприємствах. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 3(27). С. 76-78.
74. Шандрівська О.Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: навч. метод. посіб. Львів: Видавництво НУ Львівська політехніка, 2014. 195 с.
75. Шаповалова О. О. Система підтримки прийняття рішень при виконанні логістичних. *Системи обробки інформації*. 2018. Вип. 3. С. 57-63.
76. Швиданенко Г.О., Лаврененко В.В., Дерев'янка О.Г., Приходько Л.М. Контролінг: [навч. пос.]. Київ: КНЕУ, 2008. 264 с.
77. Blum H. St. Logistik-Controlling: Kontext, Ausgestaltung und Erfolgswirkungen, Gabler Edition Wissenschaft: Schriften des Kühne-Zentrums für Logistikmanagement; Bd. 6 (alle Bände), Aufl, Wiesbaden, 2006. 345 p.
78. Kolinski, A. Theory of constraints as supporting element of logistics controlling. *Publishing House of Poznan University of Technology*. 2015. P. 71 - 84.
79. Küpper, H.-U. Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 5., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2008. 150 p.

80. Männel W. Logistik-Controlling – Controlling materialwirtschaftlicher Prozesse und Systeme, in: Kostenrechnungspraxis – Zeitschrift für Controlling, Sonderheft 1/92, 2006. Pp. 5-12.

81. Pfohl, H.-Chr. Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 7., korrigierte und aktualisierte Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, 2004. 224 p.

82. Schulte, Chr.: Logistik. Wege zur Optimierung der Supply Chain, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, München, 2009. 345 p.

83. Youcontrol TOB «Домінік Ко». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00382208/ (дата звернення: 01.05.2024)

ДОДАТКИ